

# ACTA ECONOMICA

УДК 33, e-ISSN 2232-738X

**ACTA ECONOMIKA**

časopis za ekonomiju  
Izlazi dvaput godi { we

I ZDAVA ^:

Ekonomski fakultet Univerziteta u Bawoj Luci

Bi H, RS, 78000 Bawa Luka

Majke Jugovi }a 4

*E-mail: kontakt@efbl.org*

@i ro ra-un kod Razvojne banke AD Bawa Luka: 562-099-00004301-07

ZA I ZDAVA ^A:

Prof. dr Stanko Stani }, dekan Ekonomskog fakulteta u Bawoj Luci

REDAKCI ONI ODBOR:

Prof. dr Nikola Vukmirovi },

prof. dr Mladen Ivani },

prof. dr Jasmin Komi },

doc. dr Rajko Kasagi } i

doc. dr. Sne`ana Rakova~ki -Tubi }

GLAVNI I ODGOVORNI UREDNI K:

Prof. dr Nikola Vukmirovi }

SEKRETAR REDAKCI ONOG ODBORA:

Dalibor Toma{ , diplomirani ekonomista

LEKTOR:

Mr Tatjana Mari }

[ TAMPAR:

GRAFI D, Bawa Luka

Za { tampariju:

Brani slav Ivanovski }

TI RA@: 300

# ***ACTA ECONOMIKA***

Godi na *III*, broj 3

Bawa Luka, 2005



# САДРЖАЈ

## CONTENTS

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Претходна саопштења .....</b>  | <b>9</b>  |
| RELACIJA I ZME\U I NFLACIJE I NEZAPOSLENOSTI<br>MAKRO MODEL<br><i>RELATIONSHIP BETWEEN INFLATION AND UNEMPLOYMENT<br/>MACRO MODEL</i><br><i>Dr Ratko Kravaru{ i}, Dr Stanko Stani}.....</i>   | <i>9</i>  |
| KURS ZAJMA - MODELI VARIJABILNIH OTPLATA<br><i>COURSE OF LOAN-MODELS OF VARIABLE PRINCIPAL<br/>REPAID</i><br><i>Dr Milivoje Kr-mar .....</i>  | <i>21</i> |
| SPECIFIČNOSTI TR@I [TA ZNAWA<br><i>SPECIFICS OF THE MARKET OF KNOWLEDGE</i><br><i>Dr Perica Macura.....</i>   | <i>31</i> |
| <b>Прегледи и осврти.....</b>   | <b>49</b> |
| ISKUSTVA SAD U RAZVOJU MAWE RAZVIJENIH<br>TERITORIJA PIRI MENOMERARURALNE POLITIČKE -<br>STAVE I TENDENCIJE<br><i>USA EXPERIENCE IN DEVELOPMENT OF THE LESS<br/>DEVELOPED TERRITORIESBY RURAL POLICY MEASURES<br/>APPLICATION SITUATION AND TRENDS</i><br><i>Dr Goran Popovi} .....</i> | <i>49</i> |
| <i>SMALL IS (STILL) BEAUTIFUL: A SYNTHESIS OF RESEARCH<br/>ON SMALL TOURISM FIRMS</i><br><i>JOVO ATELJEVIC (University of Stirling, UK).....</i>  | <i>69</i> |
| USMEREWEFINANSIJSKE FUNKCIJE PRI UPRAVQAWU<br>FINANSIJSKIM RIZICI MA<br><i>FINANCIAL FUNCTION GUIDANCE IN RISK MANAGEMENT</i><br><i>Dr Jo`ko Pet erlin .....</i>  | <i>98</i> |
| POSLOVNA ETIKA  |           |

|   |     |
|---|-----|
| <i>Business ethics</i><br><i>Dr I van [ ijakovi }</i> .....   | 118 |
| EVROPSKA UNI JA DR@AVA I LI ME\UNARODNA<br>ORGANI ZACI JA<br><b>THE EUROPEAN UNION: A STATE OR AN INTERNATIONAL<br/>ORGANIZATION</b><br><i>Dr Rajko Kasagi }</i> .....      | 130 |
| <b>Прегледи и осврти</b> .....  | 159 |
| GLOBALI ZACI JA I MODERNI ZACI JA PRI VREDA U<br>TRANZI CI JI<br><b>GLOBALISATION AND MODERNISATION OF A TRANSITIONAL<br/>ECONOMY</b><br><i>Dr Jovan B. Du{ ani }</i> ..... | 156 |
| KORPORACI ONO UPRAVQAWE<br><b>THE CORPORATION MANAGEMENT</b><br><i>Dr Rajko Kasagi }</i> .....  | 174 |
| KORPORATI VNO UPRAVQAWE I NADZOR<br><b>CORPORATE MANAGEMENT AND SUPERVISION</b><br><i>Mr Borislav Bijeli }</i> .....  | 194 |

## **Чланци и расправе**





samo na tr`i{te rada i nazvana je prvobitna Filipsova veza. Vremenom se Filipsova veza promijenila u formulaciji. Umjesto stope rasta najamnine  $w$  uzima se stopa rasta ni voa cijene (stopa inflacije)

$$p = \frac{\dot{P}}{P}, \text{ gdje } P \text{ ozna} \sim \text{ava funkciju rasta ni voa cijene, a } \dot{P} \text{ weni zvod po}$$

vremenu, odnosno grani ~nu funkciju funkcije  $P$ .

Prethodna promjena mo`e se objasniti ~iwenicom da se cijena naj- $e\{$  }e odre|uje na osnovu prosje~nih tro{kova, koji su u sastavu najamnina. Tako pozitivno  $w$  koje iskazuje rast najamnina redovno dovodi do negativnih inflatornih posqedi ca. To zna-i da je stopa inflacije  $p$ , kao i  $w$ , funkcija zavisna od  $U$ . Ozna~imo porast produktivnosti rada sa  $T$ . Neka je ta funkcija egzogena. Inflacija postoji u onoj mjeri u kojoj najamnina raste br`e od produktivnosti. (vi djeti [1]). Za stopu inflacije  $p$  tada mo`emo pisati

$$(2) \quad p = w - T.$$

Uz pretpostavku da je funkcija  $w = f(U)$  linearna, odnosno  $w = a - \beta U$  ( $\alpha, \beta > 0$ ), dobijamo tzv. prilago|enu Filipsovu vezu

$$(3) \quad p = a - T - \beta U.$$

### Проширена Филипсова веза

U situacijama kada inflatorni efekat traje dovoljno dugo, mogu se formirati odre|ena inflatorna o-ekivawa, koja se nakon toga ukqu-uju u potra`wu prema najamnina. Prema Fridmanovoj ideji, tada je

$$(4) \quad w = f(U) + h\pi \quad (0 \leq h \leq 1),$$

gdje je  $\pi$  o-ekivana stopa inflacije.

Kako je  $h$  nenegativan broj,  $w$  je rastu}a funkcija u odnosu na  $\pi$ .

Uz pretpostavku o linearnosti  $w$ , formula (3) prelazi u

$$(5) \quad p = a - T - \beta U + h\pi \quad (0 < h \leq 1).$$

Pretpostavimo da promjenqiva  $\pi$  zadovoljava hi potezu prilagodqivih o-ekivawa, odnosno va`i

$$(6) \quad \frac{d\pi}{dt} = j(p - \pi) \quad (0 < j \leq 1).$$

Data formula opisuje na-in promjene  $\pi$  u zavisnosti od vremena  $t$ . Ako je stvarna stopa inflacije ve}a od o-ekivane stope  $\pi$ , o-ekivana je

preniska, pa je treba korigovati navije. Jasno, tada je  $\frac{d\pi}{dt} > 0$ .

Obrnuta situacija nastaje za  $f < \pi$ , odnosno  $p - \pi < 0$ .

Izdvojimo li formule (5) i (6), možemo smatrati da smo dobili potpun model od dvije jednačine sa tri promjenčive. U takvom modelu možemo dvije promjenčive, npr.  $p$  i  $\pi$  posmatrati kao endogene, a treću  $U$  kao egzogenu. Iz jednačine (5) se vidi da  $U$  utiče na  $p$  preko ponude radne snage. Obrnuto, stopa inflacije utiče na optu potrošku i tešku granu, što se odražava na uvozne ili smawewe tražew doma i h preduzeća, a ta tražewa djeluje na stopu nezaposlenosti.

### Временске путање $\pi, U, p$

Posmatrajmo sada model iz oblasti vošewa monetarne politike. Neka  $M$  označava ravnotežnu nominalnu novčanu masu i  $m = \frac{\dot{M}}{M}$  wenu stopu rasta.

Stavimo da je

$$(7) \quad \frac{dU}{dt} = -k(m - p) \quad (k > 0),$$

gdje izraz  $(m - p)$  prikazuje stopu rasta realnog novca.

U slučaju da je  $m - p < 0$ , odnosno stopa inflacije veća od stope rasta nominalne novčane mase, važi i  $\frac{dU}{dt} > 0$ , pa stopa nezaposlenosti

$U$  raste. Jednačinama (5) i (6) dodajemo jednačinu (7). I mammo

$$(8) \quad \begin{cases} p = \alpha - T - \beta U + h\pi & (0 < h \leq 1) \\ \frac{d\pi}{dt} = j(p - \pi) & (0 < j \leq 1) \\ \frac{dU}{dt} = -k(m - p) & (k > 0). \end{cases}$$

{ to predstavqa zatvoreni model od tri promjenqive  $p = p(t)$ ,  $\pi = \pi(t)$  i  $U = U(t)$ . Kako je promjenqiva  $p$  sadr`ana u izrazu  $\frac{dU}{dt}$ , model daje povratne veze od inflacije ka nezaposlenosti.

Ako u (8) iz prve jedna~ine uvrstimo  $p$  u tre}u, dobi jamo

$$(9) \quad \frac{dU}{dt} = -km + k\alpha - kT - k\beta U + kh\pi.$$

Diferenci rawe ove jedna~ine daje

$$\frac{d^2U}{dt^2} = -k\beta \frac{dU}{dt} + kh \frac{d\pi}{dt},$$

odnosno

$$\frac{d^2U}{dt^2} = -k\beta \frac{dU}{dt} + khj(p - \pi).$$

Koriste}i prvu od jedna~ina (8), elimini sa}emo promjenqivu  $p$ . Tako dobi jamo

$$(10) \quad \frac{d^2U}{dt^2} = -k\beta \frac{dU}{dt} + khj(\alpha - T - \beta U) + khj(h - 1)\pi.$$

I z (9) je

$$kh\pi = \frac{dU}{dt} + km - k\alpha + kT + k\beta U, \quad \{ \text{to uvr} \{ \text{tavawem u (10), daje}$$

$$(11) \quad \frac{d^2U}{dt^2} + (\beta k + j(1 - h)) \frac{dU}{dt} + jk\beta U = jk(\alpha - T + (h - 1)m).$$

Dobili smo nehomogenu diferencijalnu jedna~inu drugog reda sa konstantnim koeficijentima po nepoznatoj funkciji  $U = U(t)$ .

Stavi mo li  $a_1 = k\beta - jh + j$ ,  $a_2 = jk\beta$  i  $d = jk(\alpha - T + (h - 1)m)$ ,

(11) prelazi u

$$(12) \quad \frac{d^2U}{dt^2} + a_1 \frac{dU}{dt} + a_2 U = d.$$

Partikul arno rje{ewe te jedna~ine je

$$U_p = \frac{d}{a_2},$$

odnosno

$$U_p = \frac{\alpha - T + (h - 1)m}{\beta}.$$

Oдавде се ви ди да равноте`на врједност стопе незапослености зави си од пораста продукти вности рада и стопе раста номиналне новчане масе.

Сли`ним поступком, елиминирањем функција  $p = p(t)$  и  $U = U(t)$  из (8), добијамо диференцијалну једначину у односу на функцију  $\pi = \pi(t)$ .

$$(13) \frac{d^2 \pi}{dt^2} + (\beta k + j(1-h)) \frac{d\pi}{dt} + j\beta k \pi = j\beta k m$$

(ви дјети [1]). Партикуларно рјешење те једначине је

$$\pi_p = m,$$

које показује да равноте`на врједност очекиване стопе инфлације зави си и склупово од стопе раста номиналне новчане масе.

Елиминирањем сада у моделу (8) функције  $U = U(t)$  и  $\pi = \pi(t)$ .

Диференцирањем прве једначине и мачо

$$\frac{dp}{dt} = -\beta \frac{dU}{dt} + h \frac{d\pi}{dt}.$$

Одавде замјеном  $\frac{d\pi}{dt}$  из друге и треће  $\frac{dU}{dt}$  једначине добијамо

$$\frac{dp}{dt} = \beta k (m - p) + hj (p - \pi),$$

односно

$$(14) \frac{dp}{dt} = (hj - \beta k)p + \beta km - hj\pi.$$

Из прве једначине је

$$h\pi = p - \alpha + T + \beta U.$$

Уврштавање у (14) даје

$$\frac{dp}{dt} = (hj - \beta k)p + \beta km - j(p - \alpha + T + \beta U),$$

односно

$$\frac{dp}{dt} = (hj - \beta k - j)p - j\beta U + \beta km + j\alpha - jT.$$

Другим диференцирањем добијамо

$$\frac{d^2 p}{dt^2} = (hj - \beta k - j) \frac{dp}{dt} - \beta j \frac{dU}{dt}.$$

Према трећој једначини (8) је

$$\frac{d^2 p}{dt^2} = -(\beta k + (1-h)j) \frac{dp}{dt} + \beta j k (m - p),$$

ili

$$(15) \frac{d^2 p}{dt^2} + (\beta k + (1-h)j) \frac{dp}{dt} + \beta j k p = \beta j k m.$$

Odavde je parti kul arno rje{ ewe

$$p_p = m,$$

odnosno ravnote`na vrijednost stope inflacije jednaka je stopi rasta nomi nal ne nov~ane mase.

Primijetimo da se jedna~ina (15) mo`e dobiti iz (13) tako da se funkcija  $\pi = \pi(t)$  zamijeni sa  $p = p(t)$ , odnosno stopa rasta o~ekivane inflacije zamijeni stopom (stvarne) inflacije. Op{ te rje{ ewe takve diferencijalne jedna~ine drugog reda je familija krivih data sa  $\kappa = \kappa(t, C_1, C_2)$ .

U slu~aju kada jedna~ine (13) i (15) imaju zajedni ~ko parti kul arno rje{ ewe, odnosno kada je  $\pi(t) = p(t)$ , ostvaruje se hi poteza "savr{ enog predvi |awa". Takvu mogu}nost anal izi ra}emo ne{ to kasnije.

Neka je  $\beta k + (1-h)j = a_1$ ,  $\beta j k = a_2$  i  $\beta j k m = a_3$ . Tada jedna~ina (15) ima oblik

$$(16) \frac{d^2 p}{dt^2} + a_1 \frac{dp}{dt} + a_2 p = a_3.$$

Karakteristi ~na jedna~ina jedna~ine (16), data sa

$$(17) r^2 + a_1 r + a_2 = 0,$$

ima dva rje{ ewa

$$r_{1,2} = \frac{1}{2} \left( -a_1 \pm \sqrt{a_1^2 - 4a_2} \right).$$

Primijetimo da su koeficijenti  $a_1$  i  $a_2$  pozitivni. Ako je  $D = a_1^2 - 4a_2 > 0$ , rje{ ewa  $r_1$  i  $r_2$  su negativna jer je  $\sqrt{a_1^2 - 4a_2} < \sqrt{a_1^2} = a_1$ .

$$\text{Za } D = 0 \text{ je } r_1 = r_2 = -\frac{a_1}{2} < 0,$$

a za  $D < 0$   $R_e(r_1) = R_e(r_2) = -\frac{a_1}{2} < 0$ . Prema tome, op{ te rje{ ewe jedna~ine (16)  $p(t) = p_h(t) + p_p(t) - p_p(t)$ , kad  $t \rightarrow \infty$ ,

jer op{te rje{ewe pripadne homogene jedna~ine  $p_h(t)$  te`i nuli. Naime, u zavisnosti od toga da li je  $D > 0$ ,  $D = 0$  ili  $D < 0$  imamo, redom,

$$p_h(t) = C_1 e^{r_1 t} + C_2 e^{r_2 t}$$

$$p_h(t) = C_1 e^{r_1 t} + C_2 t e^{r_2 t}$$

ili  $p_h(t) = e^{r_1 t} (C_1 \cos \delta t + C_2 \sin \delta t)$  za  $r_{1/2} = \gamma \pm i \delta$ .

Jasno je da svaka eksponencijalna funkcija oblika  $t - e^{-mt}$  za  $m > 0$  te`i nuli, kad  $t - \infty$ . Za me|uvremensku ravnote`nu stopu inflacije ka`emo da ima di nami ~ku stabi lnost u modelu (8).

Zadr`imo se sada na hi potezi "savr{enog predvi |awa" koja nastaje za  $p = \pi$ . U tom slu~aju iz druge jedna~ine modela (8) je

$$\frac{d\pi}{dt} = 0,$$

{to povla~i  $\pi = C$ . Dakle, tada je stopa o~ekivane inflacije konstantna.

Iz prve i tre}e jedna~ine modela (8) dobi jamo

$$(18) (1 - h)p = \alpha - T - \beta U$$

i

$$(19) \frac{dU}{dt} = -k(m - p).$$

Di ferencijalno (18) i mamo

$$(1 - h) \frac{dp}{dt} = -\beta \frac{dU}{dt},$$

a zati m pri mjenom (19) dobi jamo

$$(1 - h) \frac{dp}{dt} = \beta k (m - p),$$

odnosno

$$(20) \frac{dp}{dt} + \frac{\beta k}{1 - h} p = \frac{\beta k m}{1 - h} \quad (h \neq 1).$$

Dobili smo linearnu diferencijalnu jedna~inu prvog reda sa konstantnim koef i cijentom uz funkciju  $p = p(t)$ , ~i je je parti kul arno rje{ewe

$$p_p = m$$

isto kao i jedna~ine (15). Op{te rje{ewe jedna~ine (20) dato je sa

$$p = Ke^{\frac{\beta k}{1-h}t} + m.$$

Ako iz (18) u jedna~i nu (19) uvrsti mo  $p$ , dobi jamo

$$\frac{dU}{dt} = -k \left( m - \frac{\alpha - T - \beta U}{1-h} \right) \quad (h \neq 1),$$

odnosno

$$\frac{dU}{dt} + \frac{k\beta}{1-h}U = k \frac{\alpha - T - m(1-h)}{1-h}.$$

$$\text{Oдавde je } U_p = \frac{\alpha - T + (h-1)m}{\beta}.$$

Dakl e, i sto kao za jedna~i nu (12).

**Примјер 1.** Date su jedna~i ne model a

$$(21) \begin{cases} p = \frac{2}{9} - 4U + \pi \\ \frac{d\pi}{dt} = \frac{2}{3}(p - \pi) \\ \frac{dU}{dt} = -\frac{1}{3}(m - p) \end{cases}.$$

Odredi ti vremenske putawe  $p(t)$ ,  $\pi(t)$  i  $U(t)$ .

**Рјешење.**

I z model a (8) jednostavno dobi jamo  $\beta = 4, h = 1, j = \frac{2}{3}$  i  $k = \frac{1}{3}$ .

Oдавde je prema (15)

$$a_1 = \beta k + j(1-h) = \frac{4}{3}, \quad a_2 = j\beta k = \frac{8}{9} \quad \text{i} \quad a_3 = j\beta k m = \frac{8}{9}m.$$

Parti kul arno rje{ ewe jedna~i ne je

$$p_p = \frac{a_3}{a_2} = m.$$

O~i gledno je  $a_1^2 - 4a_2 < 0$ ,

pa su rje{ ewa karakteri sti ~ne jedna~i ne

$$r^2 + \frac{4}{3}r + \frac{8}{9} = 0,$$

odnosno  $9r^2 + 12r + 8 = 0$ ,

konjugovano kompl eksna  $r_{\frac{1}{2}} = -\frac{2}{3} \pm \frac{2}{3}i$ ,

Dakle, op{te rje{ewe je

$$(22) p(t) = e^{-\frac{2}{3}t} \left( C_1 \cos \frac{2}{3}t + C_2 \sin \frac{2}{3}t \right) + m.$$

Vidimo da stvarna stopa inflacije ima vremensku putawu koja osciluje i konvergira ravnote`noj vrijednosti  $m$  kad  $t \rightarrow \infty$ . Kako jedna~ina (13) ima istu karakteristi~nu jedna~inu i isto parti kularno rje{ewe, va`i

$$(23) \pi(t) = e^{-\frac{2}{3}t} \left( C_3 \cos \frac{2}{3}t + C_4 \sin \frac{2}{3}t \right) + m.$$

Prona|imo vezu izme|u konstanti  $C_1, C_2$  i  $C_3, C_4$ . Di ferenci rawem (23) i mamo

$$(24) \frac{d\pi}{dt} = \frac{2}{3} e^{-\frac{2}{3}t} \left( (C_4 - C_3) \cos \frac{2}{3}t - (C_3 + C_4) \sin \frac{2}{3}t \right).$$

Uvr{tavawem  $\frac{d\pi}{dt}$  iz (24) i  $p(t)$  iz (22) u drugu od jedna~ina modela

(21) dobi jamo

$$\frac{2}{3} e^{-\frac{2}{3}t} \left( (C_4 - C_3) \cos \frac{2}{3}t - (C_3 + C_4) \sin \frac{2}{3}t \right) = \frac{2}{3} \left( e^{-\frac{2}{3}t} \left( C_1 \cos \frac{2}{3}t + C_2 \sin \frac{2}{3}t \right) + m - \pi \right),$$

gdje je  $\pi = \pi(t)$ .

Odavde je

$$(25) \pi(t) = e^{-\frac{2}{3}t} \left( (C_1 + C_3 - C_4) \cos \frac{2}{3}t + (C_2 + C_3 + C_4) \sin \frac{2}{3}t \right) + m.$$

Kako i zrazi u (25) moraju bi ti jednaki za svako  $t$ , daqe je

$$C_1 + C_3 - C_4 = C_3 \text{ i } C_2 + C_3 + C_4 = C_4.$$

Dakle,  $C_1 = C_4$  i  $C_2 = -C_3$ .

U jedna~ini (12) parti kularno rje{ewe koje predstavqa ravnote`nu vrijednost stope nezaposlenosti, dato je sa

$$U_p = \frac{\alpha - T + (h - 1)m}{\beta}.$$

Uvr{tavawem vrijednosti parametara iz (21) dobi jamo

$$U_p = \frac{\frac{2}{9} + (1-1)m}{4},$$

odnosno

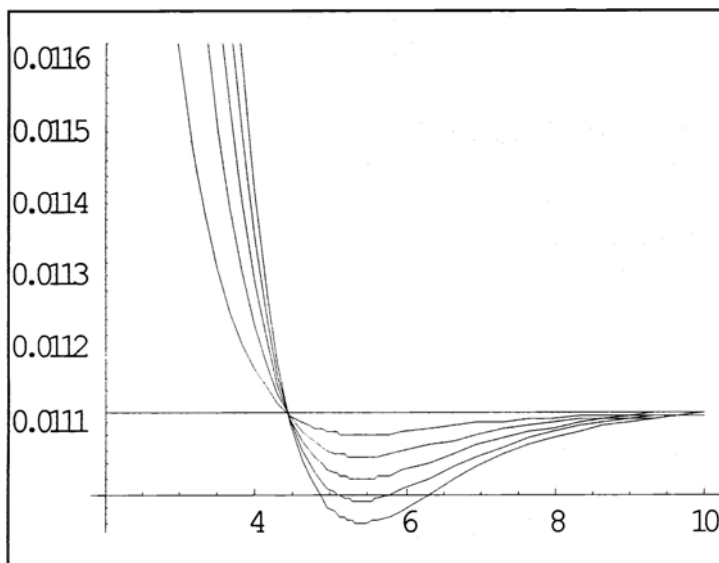
$$U_p = \frac{1}{18}.$$

Prema tome op{ te rje{ ewe jedna~i ne (12) dato je sa

$$U(t) = e^{-\frac{2}{3}t} \left( C_5 \cos \frac{2}{3}t + C_6 \sin \frac{2}{3}t \right) + \frac{1}{18}.$$

Ponovo imamo vremensku putawu sa prigu{ enim oscilacijama, ali  $U = U(t)$  konvergira broju  $\frac{1}{18}$  nezavisno od stope rasta nominalne

nov~ane mase i ravnote`ne vrijednosti stope inflacije. Ta konstantna ravnote`na vrijednost  $U$  se odnosi na prirodnu stopu nezaposlenosti. Saglasnost prirodne stope nezaposlenosti sa bilo kojom ravnote`nom stopom inflacije mo`e se prikazati u koordinatnom sistemu  $UOp$  pravom koja je paralelna  $p$ -osi (vi djeti [1]). Pri mjenom programskog paketa Mathematica ([3]) dobijamo pribli`an prikaz op{ teg rje{ ewa jedna~i ne (12) (sl.1.).



Сл. 1.

Pomenuta prava paralelna  $p$ -osi (normalna na  $U$ -osu) koja povezuje ravnote`ne vrijednosti  $U$  i  $p$  naziva se dugoro`na fiktivna kriva. Napominemo da ta kriva u op{tem slu`aju nije normalna na  $U$ -osu.

U navedenom primjeru wen polo`aj je odre|en specijalnim vrijednostima parametara.

### **Закључак**

Problem inflacije i nezaposlenosti ~esto su tema ekonomista, a u posledwe vrijeme i ekonomista kvantitativaca.

Ekonomska teorija odavno je razjasnila kako stopa inflacije uti`e na stopu nezaposlenosti i obrnuto. Kvantitativna analiza me|uzavisnosti tih kategorija postaje informativno potpunija kada se u razmatrawe uvede tre}a promjen`iva - o`ekivana stopa inflacije. Te tri promjen`ive ukomponovane u tri relacije ~ine makro ekonomski model, ~ija rje{ewa daju wihova ravnote`na stawa.

Pokazano je da se veze izme|u tih veli`ina svode na diferencijalne jedna`ine prvog, odnosno drugog reda sa konstantnim koeficijentima. Rje{ewa odgovaraju}ih jedna`ina daju dokazeljede}ih tvrdwi :

1. da je ravnote`na stopa nezaposlenosti odre|ena porastom produktivnosti rada i stopom rasta nominalne nov`ane mase;
2. da je ravnote`na vrijednost o`ekivane stope inflacije funkcija rasta nominalne nov`ane mase i
3. da je stopa inflacije jednaka stopi rasta nominalne nov`ane mase.

### **Литература:**

1. *Chiang, C.A. Osnovne metode matemati`ke ekonomije, Zagreb: Mate, 1994.*
2. *Friedman, M. The Role of Monetary Policy. American Economic Review, March, 1968, 1-17*
3. Herceg, D.; Nedi } J.; Radeka, I . Kroz matematiku sa Mathematicom, Novi Sad: Institutzamatematiku, 2001.
4. Mijatovi }, M. Ekonomski modeli i diferencijalne jedna`ine I, II; Novi Sad: Zbornik radova Vi{e poslovne {kole, 2002.
5. *Phillips, A.W. The Relationship between Unemployment and the Rate of Change of Money Wage Rates in the United Kingdom, 1861-1957., Economica, 1958, 283-299.*

***RELATIONSHIP BETWEEN INFLATION  
AND UNEMPLOYMENT  
MACRO MODEL***

***Summary***

*In this paper we consider quantitative relation between two micro-economic categories: unemployment and inflation. Or, subject of research is macro-economic model which has two variables (unemployment and inflation).*

*In economic literature relation between quoted variables known as Phillips →s model.*

*Therefore, base of quoted quantitative relation is that model, with expansion.*

*In the article we derived solutions of the noted models.*

*Keywords: macro-economic model, inflation, unemployment, differential equation.*

# КУРС ЗАЈМА - МОДЕЛИ ВАРИЈАБИЛНИХ ОТПЛАТА

Др Миливоје Крчмар<sup>3</sup>

## *Rezime*

*U ovom radu prezentovano je iznala`ewe efektivnog iznosa zajma, odnosno kursa zajma, za slu`aj da se zajam amortizuje po sistemu varijabilnih otplata. Naime, u literaturi su obra`ena samo dva modela amortizacije zajma za iznala`ewe kursa, odnosno efektivnog iznosa zajma i to: model jednakih otplata i model jednakih anuiteta. Zbog toga }emo ovdje prezentovat i dva nova modela za iznala`ewe efektivnog iznosa zajma i to:*

*1) model amortizacije zajma otplata koje se mijenjaju po aritmetičkoj progresiji, i*

*2) model amortizacije zajma otplata koje se mijenjaju po geometrijskoj progresiji.*

*Ključne riječi: amortizacija zajma, diskontovana vrijednost, efektivni iznos zajma, kurs zajma*

## 1. Увод

Kurs zajma je broj koji nam pokazuje koliko se nov`anih jedinica dobije u gotovu (efektivno) za svaki h 100 nov`anih jedinica nominalne vrijednosti nekog vrijednosnog papira. Kurs se mo`e tra`iti u bilo kojem trenutku u toku perioda vra`awa duga. On je funkcija budu}ih obaveza du`nika (budu}ih kamata i otplata), kao i diskontne stope. Matemati`ki, kursna vrijednost jednog duga (kapitala) u nekom trenutku je jednaka diskontovanoj vrijednosti svih nepla}enih obaveza du`nika na bazi efektivne kamatne stope (stope prinosa) u stotocama odgovaraju}e nominalne diskontovane vrijednosti svih budu}ih obaveza, uz datu nominalnu kamatnu stopu.

---

<sup>3</sup> Vanredni profesor na Ekonomskom fakultetu u Bawoj Luci

## 2. Модел амортизације зајма отплатама које се мијењају по аритметичкој прогресији

U ovom modelu amortizacije zajma polazi se od pretpostavke da je svaka sčede}a otplata ve}a (mawa) od prethodne za konstantan iznos koji }emo ozna~iti sa  $d$ .

Budu}i da je efektni iznos zajma jednak diskontovanoj vrijednosti svih budu}ih obaveza du`nika na bazi efektive kamatne stope, to se model za ovaj slu~aj mo`e postaviti na sčede}i na~in:

$$K_e = DVb_e + DVI_e$$

gdje je:

$K_e$  - efektni iznos zajma,

$DVb_e$  - diskontovana vrijednost svih otplata koje }e du`nik platiti u toku amortizacije zajma po efektvnoj kamatnoj stopi,

$DVI_e$  - diskontovane vrijednosti svih kamata koje }e du`nik platiti u toku amortizacije zajma po efektvnoj kamatnoj stopi.

Nada}e, to }e bi ti:

$$\begin{aligned} DVb_e &= b_1v_e + (b_1 \pm d)v_e^2 + (b_1 \pm 2d)v_e^3 + \dots + [b_1 \pm (n-1)d]v_e^n \\ &= b_1v_e + b_1v_e^2 + b_1v_e^3 + \dots + b_1v_e^n \pm d[v_e^2 + 2v_e^3 + 3v_e^4 + \dots + (n-1)v_e^n], \end{aligned}$$

$$DVb_e = b_1 \frac{r_e^n - 1}{r_e^n(r_e - 1)} \pm dS,$$

gdje je:

$$S = v_e^2 + 2v_e^3 + 3v_e^4 + \dots + (n-1)v_e^n.$$

Kada se ova jedna~ina pomno`i sa  $v_e$  i dobivena oduzme od polazne jedna~ine, dobi se:

$$S(1 - v_e) = v_e^2 + v_e^3 + v_e^4 + \dots + v_e^n + v_e^{n+1} - nv_e^{n+1}.$$

Sre}ivavem ove jedna~ine dobi se:

$$S = \frac{100}{p_e} \left( \frac{r_e^n - 1}{r_e^n(r_e - 1)} - \frac{n}{r_e^n} \right).$$

Prema tome, diskontovana vrijednost svih otplata po efektvnoj kamatnoj stopi, bi }e:

$$DVb_e = b_1 \frac{r_e^n - 1}{r_e^n(r_e - 1)} \pm \frac{100d}{p_e} \left( \frac{r_e^n - 1}{r_e^n(r_e - 1)} - \frac{n}{r_e^n} \right)$$



$$S = \frac{v_e(v_e + v_e^2 + v_e^3 + \dots + v_e^{n-1} + v_e^{n-1} + v_e^n - n)}{v_e - 1}$$

Poslije neophodnog matemati~kog sre|ivawa ovog izraza, dobi je se

$$S = \frac{n - \frac{r_e^n - 1}{r_e - 1}}{i_e}$$

To }e, kona~no, bi ti

$$DVIb_e = b_i \frac{n - \frac{r_e^n - 1}{r_e - 1}}{i_e}$$

Diskontovana vrijednost kamate koja se pla}a na diferencije otplata, bi }e

$$\begin{aligned} DVI d_e = & \pm div_e \pm 2div_e \pm 3div_e \pm \dots \pm (n-1)div_e \\ & \pm div_e^2 \pm 2div_e^2 \pm 3div_e^2 \pm \dots \pm (n-1)div_e^2 \\ & \pm 2div_e^3 \pm 3div_e^3 \pm \dots \pm (n-1)div_e^3 \\ & \pm 3div_e^4 \pm \dots \pm (n-1)div_e^4 \\ & \dots \dots \dots \\ & \pm (n-1)div_e^n \end{aligned}$$

To }e, daqe, bi ti

$$\begin{aligned} DVI d_e = & \pm di(v_e + v_e^2) \pm 2di(v_e + v_e^2 + v_e^3) \pm 3di(v_e + v_e^2 + v_e^3 + v_e^4) \pm \dots \\ & \pm (n-1)di(v_e + v_e^2 + v_e^3 + \dots + v_e^n) \\ = & \pm di \left[ (v_e + v_e^2) + 2(v_e + v_e^2 + v_e^3) + 3(v_e + v_e^2 + v_e^3 + v_e^4) + \dots + (n-1)(v_e + v_e^2 + v_e^3 + \dots + v_e^n) \right] \\ = & \pm di \left[ \frac{r_e^2 - 1}{r_e^2(r_e - 1)} + 2 \frac{r_e^3 - 1}{r_e^3(r_e - 1)} + 3 \frac{r_e^4 - 1}{r_e^4(r_e - 1)} + \dots + (n-1) \frac{r_e^n - 1}{r_e^n(r_e - 1)} \right] \\ = & \frac{\pm di}{r_e - 1} \left[ 1 - v_e^2 + 2(1 - v_e^3) + 3(1 - v_e^4) + \dots + (n-1)(1 - v_e^n) \right] \end{aligned}$$

Ako uvedemo da je

$$S = 1 - v_e^2 + 2 - 2v_e^3 + 3 - 3v_e^4 + \dots + (n-1) - (n-1)v_e^n$$

te }e daqe bi ti

$$S = \frac{n(n-1)}{2} + S'$$

gdje je:  $S' = -v_e^2 - 2v_e^3 - 3v_e^4 - \dots - (n-1)v_e^n$ .

Kada se ova jedna~i na pomno` i sa  $v_e$  i od dobi vene oduzme polazna jedna~i na, dobi je se

$$S'(v_e - 1) = v_e^2 + v_e^3 + v_e^4 \dots + v_e^n + v_e^{n+1} - n v_e^{n+1}.$$

Posli je sre| i vawa ovog i zraza, dobi je se

$$S' = -\frac{100}{p_e} \left( \frac{r_e^n - 1}{r_e^n (r_e - 1)} - \frac{n}{r_e^n} \right).$$

Kona~no, mo` e se napisati ~emu je jednak i zraz  $S$

$$S = \frac{n(n-1)}{2} - \frac{100}{p_e} \left( \frac{r_e^n - 1}{r_e^n (r_e - 1)} - \frac{n}{r_e^n} \right).$$

Sada se mo` e napisati ~emu je jednaka di skontovana vrijednost svih kamata pl a}eni h na di ferenci je otpl ata. To }e bi ti

$$DVI_d_e = \pm \frac{100di}{p_e} \left[ \frac{n(n-1)}{2} - \frac{100}{p_e} \left( \frac{r_e^n - 1}{r_e^n (r_e - 1)} - \frac{n}{r_e^n} \right) \right].$$

Prema tome, di skontovana vrijednost svih kamata u toku amortizaci je zajma, na bazi efekti vne kamatne stope, bi }e

$$DVI_e = b_i \frac{n - \frac{r_e^{n-1}}{r_e^n (r_e - 1)}}{i_e} \pm \frac{100di}{p_e} \left[ \frac{n(n-1)}{2} - \frac{100}{p_e} \left( \frac{r_e^n - 1}{r_e^n (r_e - 1)} - \frac{n}{r_e^n} \right) \right].$$

Kona~no se mo` e napisati ~emu je jednak efekti vni i znos zajma za ovaj model amortizaci je. To }e bi ti

$$K_e = b_1 \frac{r_e^n - 1}{r_e^n (r_e - 1)} \pm \frac{100d}{p_e} \left( \frac{r_e^n - 1}{r_e^n (r_e - 1)} - \frac{n}{r_e^n} \right) + b_1 i \frac{n - \frac{r_e^n - 1}{r_e^n (r_e - 1)}}{i_e} \pm \frac{100di}{p_e} \left[ \frac{n(n-1)}{2} - \frac{100}{p_e} \left( \frac{r_e^n - 1}{r_e^n (r_e - 1)} - \frac{n}{r_e^n} \right) \right].$$

Posli je sre| i vava ovog izraza, dobi je se

$$K_e = b_1 \left[ \frac{r_e^n - 1}{r_e^n (r_e - 1)} + i \frac{n - \frac{r_e^n - 1}{r_e^n (r_e - 1)}}{i_e} \right] \pm \frac{100d}{p_e} \left\{ \left[ \frac{r_e^n - 1}{r_e^n (r_e - 1)} - \frac{n}{r_e^n} \right] \left( 1 - \frac{100i}{p_e} \right) + i \frac{n(n-1)}{2} \right\}.$$

### 3. Модел амортизације зајма отплатама које се мијењају по геометријској прогресији

U ovom modelu amortizacije zajma polazi se od pretpostavke da je svaka s|e|e|a otplata ve|a (mava) od prethodne  $q$  puta.

Kako je efekti vni iznos zajma jednak di skontovanoj vrijednosti svi h budu| i h pl a}awa du` nika na bazi efekti vne kamatne stope, to }e u ovom slu-aju bi ti

$$K_e = DVb_e + DVI_e,$$

odnosno

$$DVb_e = b_1 v_e + b_1 q v_e^2 + b_1 q^2 v_e^3 + \dots + b_1 q^{n-1} v_e^n$$

To }e, daqe, bi ti

$$DVb_e = b_1 (v_e + q v_e^2 + q^2 v_e^3 + \dots + q^{n-1} v_e^n).$$

Ako i zraz u zagradi ozna-imo sa  $S$ , to }e bi ti

$$S = v_e + q v_e^2 + q^2 v_e^3 + \dots + q^{n-1} v_e^n$$

Kada se ova jedna~ina pomno`i sa  $vq$  i kada se polazna oduzme od dobi vene jedna~ine, dobi je se

$$S = \frac{v_e (q^n v_e^n - 1)}{v_e q - 1}.$$

Kada se izvrši zamjena  $v_e$  sa  $\frac{1}{r_e}$  i izvrši neophodno matematičko sređivanje, dobije se

$$S = \frac{q^n - r_e^n}{r_e^n(q - r_e)}.$$

To je, konačno, bitno

$$DVB_e = b_1 \frac{q^n - r_e^n}{r_e^n(q - r_e)}.$$

Sada je potrebno pronaći diskontovanu vrijednost ovih kamata, koje će dužnik platiti u toku amortizacije zajma, po efektivnoj kamatnoj stopi.

Da bismo izračunali diskontovanu vrijednost ovih kamata, potrebno je prethodno napisati osnovice od kojih se obračunava kamata. To je bitno

$$\begin{array}{rcl} 1. & K & = b_1 + b_1q + b_1q^2 + b_1q^3 + \dots + b_1q^{n-1} \\ 2. & R_1 & = b_1q + b_1q^2 + b_1q^3 + \dots + b_1q^{n-1} \\ 3. & R_2 & = b_1q^2 + b_1q^3 + \dots + b_1q^{n-1} \\ & \dots & \dots \dots \dots \dots \\ (n-1). & R_{n-2} & = b_1q^{n-2} + b_1q^{n-1} \\ n. & R_{n-1} & = b_1q^{n-1} \end{array}$$

Na bazi osnovica za obračun kamate može se napisati jedna diskontovana vrijednost kamata. To je bitno

$$\begin{aligned} DVI_e &= b_1iv_e + b_1qiv_e + b_1q^2iv_e + b_1q^3iv_e + \dots + b_1q^{n-1}iv_e \\ &\quad b_1qiv_e^2 + b_1q^2iv_e^2 + b_1q^3iv_e^2 + \dots + b_1q^{n-1}iv_e^2 \\ &\quad b_1q^2iv_e^3 + b_1q^3iv_e^3 + \dots + b_1q^{n-1}iv_e^3 \\ &\quad \dots \dots \dots \dots \dots \dots \\ &\quad b_1q^{n-2}iv_e^{n-1} + b_1q^{n-1}iv_e^{n-1} \\ &\quad b_1q^{n-1}iv_e^n. \end{aligned}$$

To se, dakle, može napisati kao

$$\begin{aligned} DVI_e &= b_1i(v_e + qv_e^2 + q^2v_e^3 + \dots + q^{n-1}v_e^n) + b_1qi(v_e + qv_e^2 + q^2v_e^3 + \dots + q^{n-2}v_e^{n-1}) \\ &+ b_1q^2i(v_e + qv_e^2 + q^2v_e^3 + \dots + q^{n-3}v_e^{n-2}) + \dots + b_1q^{n-1}iv_e, \end{aligned}$$

odnosno, to je bitno

$$DVI_e = b_1 i v_e \left[ (1 + qv_e + q^2 v_e^2 + \dots + q^{n-1} v_e^{n-1}) + (q + q^2 v_e + q^3 v_e^2 + \dots + q^{n-1} v_e^{n-2}) + (q^2 + q^3 v_e + q^4 v_e^2 + \dots + q^{n-1} v_e^{n-3}) + \dots + q^{n-1} \right].$$

Ako uzmemo da je

$$S = 1 + qv_e + q^2 v_e^2 + \dots + q^{n-1} v_e^{n-1}$$

i ako ovu jednačinu pomnožimo sa  $qv_e$ , te od dobivene jednačine oduzmemo polazni izraz, dobije se

$$S = \frac{q^n v_e^n - 1}{qv_e - 1}.$$

Kada umjesto  $v_e$  uvrstimo  $\frac{1}{r_e}$  i izvršimo neophodno sređivanje ovog

i zraza, dobije se

$$S = \frac{r_e (q^n - r_e^n)}{r_e^n (q - r_e)}.$$

Na analognan način dobijemo rješenje i za ostale izraze diskontovane vrijednosti kamate. To će biti

$$\begin{aligned} DVI_e &= b_1 i v_e \left[ \frac{r_e (q^n - r_e^n)}{r_e^n (q - r_e)} + \frac{r_e q (q^{n-1} - r_e^{n-1})}{r_e^{n-1} (q - r_e)} + \frac{r_e q^2 (q^{n-2} - r_e^{n-2})}{r_e^{n-2} (q - r_e)} + \dots + \frac{r_e q^{n-1} (q - r_e)}{r_e (q - r_e)} \right] \\ &= \frac{b_1 i v_e r_e}{q - r_e} \left[ \frac{q^n - r_e^n}{r_e^n} + \frac{q (q^{n-1} - r_e^{n-1})}{r_e^{n-1}} + \frac{q^2 (q^{n-2} - r_e^{n-2})}{r_e^{n-2}} + \dots + \frac{q^{n-1} (q - r_e)}{r_e} \right]. \end{aligned}$$

Sređivanjem ovog izraza, dobije se

$$DVI_e = \frac{b_1 i}{r_e^n (q - r_e)} \left[ q^n \frac{r_e^n - 1}{r_e - 1} - r_e^n \frac{q^n - 1}{q - 1} \right].$$

Prema tome, efektivni iznos zajma, u trenutku doznake zajma, bit će

$$K_e = b_1 \frac{q^n r_e^n}{r_e^n (q - r_e)} + \frac{b_1 i}{r_e^n (q - r_e)} \left[ q^n \frac{r_e^n - 1}{r_e - 1} - r_e^n \frac{q^n - 1}{q - 1} \right],$$

odnosno

$$K_e = \frac{b_1}{r_e^n (q - r_e)} \left[ q^n - r_e^n + i \left( q^n \frac{r_e^n - 1}{r_e - 1} - r_e^n \frac{q^n - 1}{q - 1} \right) \right].$$

Međutim, ako imamo slučaj da se početak otplate zajma odglaša za određen broj perioda (godina), onda se radi o amortizaciji zajma s

grace peri odom. U tom slu~aju efekti vni iznos zajma, za model u kojem se interkalarna kamata pla}a u toku amortizacije zajma, }e bi ti

$$K_e = \frac{b_1^*}{r_e^n (q - r_e)} \left[ q^n - r_e^n + i \left( q^n \frac{r_e^n - 1}{r_e - 1} - r_e^n \frac{q^n - 1}{q - 1} \right) \right] \frac{1}{r_e^{m-1}},$$

gdje je:

$m$  - broj peri oda za koji se odgla}a amortizacija zajma,

$b_1^*$  - prva otplata koja se izra~unava na bazi osnovice od  $Kr^{m-1}$  nov~ani h jedi ni ca ako je nomi nal ni iznos zajma  $K$  nov~ani h jedi ni ca.

Za slu~aj da se interkalarna kamata pla}a u toku grace peri oda, efekti vni iznos zajma }e bi ti

$$K_e = Ki \frac{r_e^{m-1} - 1}{r_e^{m-1} (r_e - 1)} + \frac{b_1^*}{r_e (q - r_e)} \left[ q^n - r_e^n + i \left( q^n \frac{r_e^n - 1}{r_e - 1} - r_e^n \frac{q^n - 1}{q - 1} \right) \right] \frac{1}{r_e^{m-1}},$$

gdje je:

$Ki$  - iznos nominalne kamate koja se pla}a na kraju svakog obra~unskog peri oda u toku grace peri oda,

$b_1^*$  - je prva otplata koja se izra~unava na bazi nominalnog iznosa zajma, tj. iznosa od  $K$  nov~ani h jedi ni ca.

## Закључак

Ci q ovog rada je prezentovawe novi h model a za izra~unavawe kursa, odnosno efekti vnog iznosa zajma. Ovdje su prezentovana dva model a koji se mogu di rektno primijeni ti u praksi. Naravno, broj model a je s teorijskog stanovi {ta neograni ~en, ali smatramo da konstrukcija novi h model a i ma smi sl a samo ako se mogu pri mi jeni ti u praksi.

## Литература:

1. *D' Ecclesia, R.L.; Gardini, L. Appunti di matematica finanziaria, Torino: G. Giappichelli editore, 2001.*
2. Kr~mar, M. *Finansijska matematika i metode investici onog odlu~i vawa, Sarajevo: Kemi graf i ka, 2002.*
3. *Prakach, A.; Karles G L.; Fernandez, R. Financial, Commercial and Martgage Mathematics and Their Applications, New York: Preager, 1987.*

## ***COURSE OF LOAN-MODELS OF VARIABLE PRINCIPAL REPAID***

### ***Summary***

***In this paper is presented the account of effective loan, i.e. course of loan, for case when loan is amortized of variable principal repaid. Namely, in the literature are presented only two models of amortization of loan for account course of loan: model of equal annuity and model of equal principal repaid. Therefore, we are presented two new models for account of effective loan:***

- 1. model amortization of loan with principal repaid which are changed in arithmetic progression, and***
- 2. model amortization of loan with principal repaid which are changed in geometrical progression***

***Keywords: amortization of loan, discount value, effective loan, course of loan.***

# СПЕЦИФИЧНОСТИ ТРЖИШТА ЗНАЊА

Др Перица Мацура<sup>4</sup>

## *Rezime*

*Suštину тр`ицта ~ини размјена, а сврху његовог постојања предмет који се размјенује. Тр`ице знања одликује се његовим карактером предмета размјене. Знање, као предмет размјене, има много различитих појавних облика, те је теško описати његов општи карактер. Његова специфичност огледа се у томе што се размјеном знања само преноси на новог корисника, док истовремено остаје и у посједу носиоца знања. Процес размјене прати и трансформација знања у језик логичких симбола разумљив кориснику.*

*Тр`ице знања представља полазишно тр`ице, односно без њега би остала тр`ица била нефункционална, јер у великој мјери зависи управо од његовог функционисања. Садња структура тр`ица знања узрокује високе трансакционе трошкове учесника, који се рефлектују на ефикасност економије у cjелини. Тр`ице знања треба прецизније дефинисати у погледу његове структуре, те одредити адекватан институционални оквир за његово правилно функционисање и развој. У овом раду дате су одређене сугестије да би могли бити дефинисани ниво агрегираних тр`ица и на основу њих повећати трансакциону ефикасност и избјегнути потенцијалну опасност од информационог загађења тр`ица знања.*

*Кључне ријечи: тр`ице, знање, размјена, учесници, структура, трансакциони трошкови.*

## Увод

Циљ овог истраживања јесте да се укаже на кључне проблеме који постоје у сфери функционисања тр`ица знања, а који имају своју друштвено-економску димензију и импликацију. Полазни проблеми који су уобичајени односе се на:

- неадекватну одређеност структуре тр`ица,
- настанак и повезаност тр`ица њиховим поремећајима, те њихово преносивост на остала тр`ица,

---

<sup>4</sup> Vanredni profesor na Ekonomskom fakultetu u Bawoj Luci

- nedovoljno razra|eni i nstici onalni okviri tr`i{ta znawa i
- transakci onu neefikasnost tr`i{ta i pri vredne u cjelini.

U predmetu razmatrawa ovoga rada prije svega su struktura, te funkcionalisawe i ure|enost tr`i{ta znawa. Navedeni elementi posebno su izdvojeni i hipoteti~ki i logi~ki povezani sa uo~nim problemima.

Rad se sastoji iz nekoliko dijelova. U prvom dijelu, u fokusu je znawe kao predmet razmjene, te analiza wegovih specifi~nih obic`ja. Uo~ena je visoka heterogenost znawa kao predmeta razmjene, te dat osvrt na mogu}e na~ine utvr|ivawa wegove vrijednosti.

Drugi dio bavi se odnosom tr`i{ta znawa i ostalih tr`i{ta. Kroz ilustracije i hipoteti~ki primjer obja{wene su postoje}e veze, pri~emu je tr`i{te znawa identifikovano kao polazi{no tr`i{te. Na osnovu uo~nih veza pristupili smo, uslovno re~eno, simulirawu situacije tr`i{nih poreme}aja i wegove reperkusije na dru{tvo.

U posq`edwem dijelu, na osnovu prethodnih zakqu~aka projektivno i idejno je dat na~in za definisawe relevantnih niwoa tr`i{ta znawa, koji bi predstavqali prvi korak u sistematizaciji strukture tr`i{ta znawa i rje{awawu uo~nih problema. Tako|e, izneseni su neki od argumenata koji potkrepcuju izlo`eno stanovi{te i razmi{qawe.

Pored nau~nih metoda koje su kori{tene u dono{ewu odgovoraju}ih zakqu~aka, po{tovani su principi kriti~nosti i egzaktnosti u utvr|iwawu, dokaziwawu i provjerawawu nau~nih istina.

### **Знање као предмет размјене**

Jedna od definicija razmjene je da je to proces koji se odvija izme|u dvije strane (ponude i tra`we) u cilju dola`ewa u posjed odre|enog predmeta razmjene, koji ima vrijednost za stranu koja `eli da ga pribavi. Pri tome je vrijednost odre|ena sposobno{wu predmeta razmjene da zadovolji odgovaraju}u potrebu.

Predmet razmjene je op{ti pojam koji se odnosi na sve ono {to mo`e da bude razmijeweno izme|u zainteresovanih strana. On mo`e biti materijalnog, ali isto tako i nematerijalnog karaktera. U literaturi se ~esto nailazi na izraz "znawe je najtra`enija roba XXI vijeka", {to ~itaoca upu}uje na zakqu~ak o va`nosti znawa, ali i na to da on znawe mo`e da vidi, opi pa, izmjeri i sl. Znawe je, kao predmet razmjene, veoma specifi~no po svom karakteru. Ono mo`e da bude u materijalnom obliku, kao npr. tehnologija (ma{ina, naprava, mehanizam...), ili informacija (zvu~na, pisana, digitalna...), ali se daleko vi{e pojavquje u nematerijalnoj formi (ideja, vje{tina, iskustvo, postupak,

proces, usluga, intuitivna...). I sto tako znawe se ne mo`e shvatiti kao i skqu~ivo jedan ili drugi oblik, jer se ono neprestano transformi { e. S obzirom na to da nosilac znawa bi ra adekvatan jezik simbolika kako bi svoje misli i ideje prenio potencijalnom korisniku znawa, transformacija je usko povezana sa razmjenom. Slikovito re~eno, znawe veoma ~esto mijewa svoja "agregatna stawa", te neprestano cirkulira i zme|u qudi, poprimaju}i odgovaraju}u formu razumqivu za obje strane u razmjeni.

U procesu razmjene znawe se ne prenosi samo jednosmjerno i linitivski, tj. sa davaoca na primaoca, ve} wegov prenos ima mre`ni karakter, odnosno i jedna i druga strana zadr`avaju znawe sa tendencijom wegovog { irewana na nove korisnike. O tome najbolje govori jedna isto~wa~ka poslovica koja ka`e: "Ako imam jabuku i dam je tebi, vi { e ne}u imati jabuku, ali ako imam znawe i dam ga tebi i t i i ja }emo imati znawe". Dakle, znawe je specifi~nog karaktera i ne gubi se u procesu razmjene. I pak, treba napomenuti da postoje i oni oblici znawa nad koji ma se formalno-pravno gubi vlasni { tvo prodajom drugoj strani, kao npr. autorska prava ili intelektualna svojna. Su { tina je da i pored specifi~nog pravnog odnosa, obje strane posjeduju to znawe, uz ~i weni cu da se strana koja je prodala znawe odrekla prava na wegovo kori { tewe u kori st kupca.

Te { ko je nabrojati sve oblike znawa koji mogu biti predmet razmjene. U nauci postoji jedna specifi~na teorija ~ije je idejni tvorac Majkl Polani (*Michael Polanyi*), a koja daje osnovu za klasifikaciju znawa. Prema woj, znawe se mo`e podijeliti na impli citno (*tacit* - pre}utno) i eksplici tno (fokalno, kodifikovano, tj. dokumentovano). Eksplici tno znawe mo`e biti izra`eno formalnim i sistemati ~nim jezi ~kim simbolima, a mo`e biti u obliku podataka, nau~nih formula, specifikacija, pri ru~nika itd.<sup>5</sup> Impli citno znawe je neopiqivo, ono se nalazi doslovno u glavama qudi koji su wegovi kreatori ili nosioci, wega ~ine *spoznajno* (modeli mi { qewa, stavovi, percepcije, ideali, vrijednosti, obrasci i sl.) i *tehni ~ko znawe* (kompetencije).

Eksplici tno znawe uglavnom ~ine:

- podaci, informacije, dokumenti;
- modeli, alati;
- politike, strategije, direktive, postupci, uputstva i dr.

Имплицитно (*tacit*) знање uglavnom ~ine:

- potaknuto razmi { qawe,
- ideje i pogledi,

---

<sup>5</sup> Polanyi, M., "The Tacit Dimension" Routledge and Kegan Paul, London (1967).

- kreativno razmi { qawe,
- pri mjedbe, mi { qewa, stavovi i dr.

Postoje i druge podjele, kao npr. podjela na deklarativno, proceduralno i kondicionalno znawe. Deklarativno bi bilo znawe o stvari ma i ~iweni cama, tj. "znati o...", proceduralno znawe se odnosi na "znati kako", a kondicionalno znawe na "znati { ta". Ova podjela zna~ajno je povezana sa procesom u-ewa i primjenom ste~enog znawa, te kategori { e li~na (impli ci tna) znawa pojedina. Na osnovu ove podjele te`e je izdvojiti konkretne oblike znawa koji bi mogli biti jasno defini sani kao predmet razmjene.

Bez obzira kako klasifikovali znawe, tj. wegove oblike, ono se u osnovi pojavuje u svoja dva osnovna vida, nematerijalnom i materijalnom obliku. Materijalizovani oblici znawa manifestuju se kao podaci ili oblikovane informacije koje opisuju ili obja { wavaju neku pojavu, proces, doga |aj i sl., dok se nematerijalni oblici nalaze u kognitivnoj strukturi ~ovjeka kao nosioca znawa.

Nematerijalni oblici mogu se transformisati u materijalne kada postoji potreba, voqa ili ci q nosioca znawa. Upotrebom "pre}utnog" znawa, nosilac svoje znawe transformi { e u primjeweivu i prenosivu vje { tину, iskustvo, postupak i sl. Postoji i obrnut slijed transformacije znawa, od eksplicitnog ka implicitnom. On se manifestuje kao proces u-ewa i pam}ewa u kome pojedina, koriste}i "materijalizovano" znawe (npr. kwige, dokumente, video zapise i sl.) dolazi do spoznaje o ~iweni cama koje opa`a i o koji ma se i nformi { e.

Zajedni~ka osobina svih oblika znawa, kao predmeta razmjene, jeste da posjeduju odre|enu vrijednost. Vrijednost znawa odre|uje wegova sposobnost da zadovolji neku potrebu, rije { i problem, otkloni dilemu i sl. To zna~i da znawe ima svoju upotrebnu vrijednost kroz samu svoju primjenu. Kao primjer mogu se navesti informacije, kao jedan od oblika znawa. Wihova vrijednost mjeri se kvalitetom zakcu~ka ili odluke donesene na osnovu we. Odvojeno, bez sagledavawa wene upotrebe, informacija gotovo da nema neku vrijednost. Sli~na analogija postoji i kod odre|ivawa vrijednosti drugih oblika znawa. Pored upotrebne vrijednosti, vrijednost znawa zavisi i od percepcije korisnika, tj. wegovog razumijevawa prenesenog znawa. U fazi prenosa i upotrebe znawa postoje veoma slo`ene relacije izme|u strana u razmjeni. Nosilac ili kreator znawa mo`e svoje znawe da prenosi i da koristi, a ako ga prenosi tada je va`an na~in na koji to ~ini. Va`no je da ga korisnik znawa razumije. U slu~aju kada kreator ili nosilac upotrebqava znawe da bi rije { io problem korisnika, on tada pru`a uslugu (intellectualnu ili neku drugu).

Mo`e se zakqu~iti da su razmjena, transformacija i upotreba znawa veoma usko povezane, te da se u zavisnosti od pona{awa strana u razmjeni izme|u wih uspostavqaju odre|ene relacije. Slo`enost tih relacija posqedi ca je slo`enog karaktera pojavnih oblika znawa i na~i na komuni ci rawa izme|u strana.

Pomenuto je da znawe ima malu vrijednost ako nije upotrebqivo ili svrsishodno, jer se time dovodi u pitawe relevantnost wegovog postojawa, odnosno nastanka. Znawe, s obzirom na to da nastaje u procesu kreati vnog qudskog razmi { qawa, pored upotrebne vrijednosti, mo`e imati svoju kreati vnu vrijednost. Koli ~ina znawa kojom raspola`e pojedina c mo`e se iskazati pomo}u tzv. kogni ti vni h shema, odnosno broja spoznajni h varijacija koje se prei spi tuju da bi se do{ lo do validnog zakqu~ka. U zavisnosti od koli ~ine znawa (broja kogni ti vni h shema) pojedina c, mo`emo razli kovati :

- аматере (nekol i ko deseti na kogni ti vni h shema),
- медиокритете (nekol i ko stoti na kogni ti vni h shema),
- стручњаке (nekol i ko hi qada kogni ti vni h shema),
- професионалце (nekol i ko deseti na hi qada kogni ti vni h shema).

Odnos izme|u navedeni h kategorija najbolje ilustuje misao koja ka`e: "Amater nema rje{ewa, mediokritet ih ima mnogo, a profesionalac jedno ali vrijedno". Na taj na~in se vrijednost znawa mo`e ocijeniti prema koli ~ini znawa kojom raspola`e pojedina c, odnosno sposobno{ }u da svoji m intelektom kombi nuje mogu}a rje{ewa. Poseban odraz ove kategorizacije vidqiv je na tr`i {tu rada, kada se bi ra odgovaraju}a osoba za obavqawe nekog posla, te se shodno wenom znawu def i ni {e i wena tr`i {na cijena.

### **Однос тржишта знања са осталим тржиштима**

Osnovu svakog tr`i {ta, pa i tr`i {ta znawa, ~ine strane u razmjeni (ponuda i tra`wa) i sama razmjena kao proces koji se odvi ja izme|u wih. Neosporno je da su ti elementi prisutni i kod tr`i {ta znawa, ali se name}e potreba dubqeg sagledawawa uslova za nastanak tr`i {ta. Sam termin tr`i {te znawa op{ tepri hva}en je u literaturi, kako nau~noj (teorijskoj), tako i prakti ~noj (stru~noj). I pak, treba se zapitati da li postoji tr`i {te znawa u obliku u kojem postoji npr. tr`i {te proi zva, usluga, rada i sl. Primjedba se mo`e upitati zbog (ne)dosqednosti u tome {ta ~ini jedno tr`i {te, te da li odre|eni dru{tveno-ekonomski fenomen mo`emo nazvati razmjenom znawa ili tr`i {tem znawa.

U prvom dijelu smo pokazali koliko različitih oblika znawa postoji, od kojih se svaki zasebno može smatrati predmetom razmjene sa svim svojim specifičnostima. Neki od njih razmjenjuju se u svakodnevnoj komunikaciji između ljudi, dakle tu razmjenu ne prati ekonomski odnos između učesnika, već prevashodno društveni odnos. Kao što je poznato, razmjena se zaključuje transakcijom, konkretnim oblikom dogovora koji prate karakteristični robno-novani tokovi. Npr., svakodnevno se između ljudi razmjenjuju mišići ili ideje, dakle, postoji razmjena zasnovana na komunikacionom toku, ali nema konkretne transakcije. Takva razmjena ne spada u kategoriju tr`i{nog odnosa. Naravno, postoji i razmjena ideja koja se završava klasičnom transakcijom, pa u tom slučaju može govoriti o tr`i{tu ideja. Suetina je u tome da termin tr`i{te znawa može podrazumijevati transfere znawa koje prati transakcija vrijednosti između ponude i tražnje, a ostali oblici razmjene imaju karakter društvene komunikacije. Dakle, postoje razmjena znawa zbog ekonomskih motiva i razmjena zbog društvenih ili psiholoških motiva.

Tr`i{tu znawa, koje obuhvata sva ostala parcijalna tr`i{ta različitih vrstovih oblika, nedostaje još jedno važno obilježje, a to je institucionalno oblikovan kontakt kupaca i prodavaca, sa određenom vremenom i mjestom obavljanja razmjene. Iz toga se može zaključiti da tr`i{te znawa nije precizno determinisano, ni institucionalno ni geografski ili vremenski. U posljednje vrijeme pojavili su se pojmovi koji sadrže neke od odrednica tr`i{ta, kao npr. berza znawa, pod kojom se najčešće podrazumijeva transfer znawa u elektronskom obliku, odnosno korištenje dostupnih Internet baza podataka. Daće, nema precizno određenog nacionalnog tr`i{ta znawa u okviru jedne zemlje, kao što je slučaj sa većinom ostalih tr`i{ta. Postoje i nacionalno određene znawa uglavnom se odnose na naučnoistraživački rad i doprinos naučnom razvoju u okviru konkretne zemlje, što se prije može svrstati u naučnu baštinu nego u stoku znawa ponuđenih na posmatranom nacionalnom tr`i{tu.

Institucionalno uređene razmjene znawa ne postoji na agregiranom, općem nivou. Ono se pojavljuje kod pojedinih oblika znawa kao što su: tehnologija, patenti, licence, prava i sl., gdje su data pravila i propisi pod kojima se razmjena obavlja, te ko sve može biti učesnik. Za većinu drugih znawa, ta pravila ne postoje, ona su rezultat spontanog dogovora strana u razmjeni.

Međutim, institucionalni okvir je važan zbog toga što se time uređuju odnosi između učesnika na tr`i{tu. Urednost doprinosi pravilnijem razvoju tr`i{nih mehanizama i struktura. Posebno je

bitan mehanizam konkurencije, koji je generator razvoja, a koji bez pravi la pona{ awa na tr` i { tu vodi tr` i { te ka entropiji.

Savremeno tr` i { te sastoji se iz mnogo pojedina-nih tr` i { ta, koja zajedno ~ine cjelinu. Svako od wih svojim postojawem i funkci oni - sawem omogu}ava kontakt (komuni kaciju) i zme|u ponude i tra` we. Isto tako, tr` i { ta su u me|usobnoj interakciji, kako ona koja su funkcionalno i predmetno povezana, tako i ona koja predstavqaju mawe-vi { e zasebne cjeline. Potvrda toga jeste ekonomska stvarnost, na osnovu koje se mo` e uo~iti pojava li nearnog preno{ ewa poreme}aja sa jednog tr` i { ta na sva ostala tr` i { ta. Neka tr` i { ta, zbog svog karaktera i veli~ine, imaju ve}u relativnu va`nost, te se wihovi poreme}aji odra` avaju kako na tr` i { ta tako i na ostale dru{ tveno-ekonomske doga|aje.

Veze koje postoje i zme|u tr` i { ta vi { edimenzi onalne su i slo` ene, jer su one zapravo neprestana interakcija, tj. ogledaju se kroz vi { esmjerne promjene i me|usobne uticaje. Da bi objasnili vezu tr` i { ta znawa sa ostalim tr` i { tima, izdvoji}emo sqede}a tri karakteristi ~na tr` i { ta:

1. Tr` i { te proizvoda
2. Tr` i { te usluga
3. Tr` i { te informacija

S obzirom na to da je veoma kompleksno pratiti vi { e zavisnih varijabli koje se smjewuju u interakciji tr` i { ta, odnose i uticaje }emo posmatrati funkcionalnim pristupom. To zna~i da }emo razmatrati uticaj pravilnog funkci onisawa jednog tr` i { ta na funkci onisawe ostalih. Ovaj pristup pogodan je za razmatrawe uzro-no-posqedi ~nih elemenata koji dovode do problema dru{ tveno-ekonomskih poreme}aja i negati vni h oscilacija tr` i { ta.

Tr` i { te proizvoda putem svojih osnovnih funkcija<sup>6</sup> omogu}ava tra` wi da pribavi fizi ~ke proizvode za potro{ wu, tj. podmi rewe potreba i `eqa, dok ponudi omogu}ava sticawe prihoda potrebnih za wen rast, razvoj i funkci onisawe. Prema marketing konceptu, ponuda je usmjerena na identifikovawe potreba, `eqa i problema potro{ a~a, kako bi kreirala odgovaraju}e proizvode. I drugi poslovni koncepti oslawaju se u mawoj ili ve}oj mjeri na istra` ivawe tra` we. U svakom slu~aju, preduze}ima su potrebne informacije o tra` wi, te upotrebciva znawa o tome kako napraviti odgovaraju}i proizvod, promovisati ga i distribuirati. To bi zna~ilo da ponuda na tr` i { tu proizvoda ~ini istovremeno tra` wu na tr` i { tu informacija i znawa.

---

<sup>6</sup> Selektivne, alokativne, distributivne i informativne.

Ukoliko oni ne mogu zadovoljiti svoje potrebe, poremećaj u podmi rewu tra`we prenosi se na tr`i{te proizvoda. Daqi slijed doga|aja ide u pravcu naru{avawa odnosa na tr`i{tu, pojave nesta{ica, porasta cijena, formirawa sivog tr`i{ta i naru{avawa cjelokupne makroekonomske stabilnosti. Posqedi ce takvog stawa odra`avaju se na dugi rok i prenose na cijelo dru{tvo.

Ako obratimo pa`wu na uzroke takvih poremećaja, do}i }emo do analize okolnosti zbog kojih su nastali problemi. Uzroci su u (ne)funkcionisawu tr`i{ta znawa i tr`i{ta informacija. Ne moraju poremećaji uvijek biti tako dramati~ni, ali je sigurno da postoji uzro~no-posqedi~na veza izme|u doga|aja na razli~itim tr`i{tima. Razlog mo`e biti nerazvijenost i neorganizovanost polazi{nih tr`i{ta, u na{em slu~aju tr`i{ta znawa i informacija.

Ako bismo posmatrali tr`i{te usluga, tako|e bismo mogli izvesti sli~ne, ako ne i identi~ne zakqu~ke. I ono se oslawu na tr`i{te informacija i tr`i{te znawa. Konkretni oblici znawa koji se manifestuju na tr`i{tu usluga su: vje{tina, iskustvo, kompetencija, odnosno znawa "znati o...", "znati kako" i "znati {ta". Svim navedenim oblicima znawa pru`alac mora raspolagati, te ih u neposrednom kontaktu sa korisnikom (klijentom) plasirati u vidu odgovaraju}e usluge. Vidqivo je da presudnu ulogu ima tr`i{te znawa, i to onaj wegov dio koji sadr`i tzv. kodifikovana znawa<sup>7</sup> i impli{tina znawa. Nedostatak potrebnih vje{tina, iskustava i znawa na tr`i{tu, odra`ava se negativno na kvalitet pru`awa usluge, {to dovodi do nezadovoljstva korisnika. Logi~na posqedi ca je pad tra`we za takvim uslugama, koji dovodi do propadawa uslu`nih preduze}a. Smawewe wi hovog broja umawuje ukupnu tra`wu za odgovaraju}im znawima, {to usporava wi hov razvoj i generi{e jo{ dubqi jaz izme|u ponude i tra`we. Taj poremećaj ne ostaje samo na relaciji tr`i{te usluga – tr`i{te znawa, ve} se prenosi daqe. S obzirom na to da je glavni izvor novih informacija, upravo tr`i{te znawa (stvarawe novih znawa), poremećaj se prenosi i na tr`i{te informacija. Krajwa konsekvencija ovih negativnih pojava mo`e se odraziti i na tr`i{te proizvoda, posebno u domenu pru`awa intelektualnih (savjetodavnih, istra`iva~kih i dr.) usluga preduze}ima.

Tre}i slu~aj, u kojem }emo razmotriti kako se poremećaj na tr`i{tu informacija prenosi na ostala tr`i{ta, zasniwa se na produkciji, selekciji, obradi i plasmanu informacija. Odmah treba pomenuti da informacija mo`e biti jedan od oblika znawa, te da samo tr`i{te

<sup>7</sup> Pod kodifikovanim znawima podrazumi jeva se pohrawi vawe znawa u materijalnom obliku (tj. na nekom fizi~kom mediju - pisanom ili drugom) radi wi hovog o-uvawa i preno{ewa na budu}e generacije.

informacija jeste dio tr`i{ta znawa. Produkcija informacija neposredno se zasniva na tempu i obimu sticawa novih znawa i spoznaja. {to je razvoj znawa br`i i opse`nji, time se produkuju znatne koli~ine novih i upotrebqivih informacija. Tako|e, sve ostale faze u kreirawu i isporuci informacija zasnivaju se na kvalitetnoj bazi znawa koja od razli~itih podataka pravi novi proizvod koji nazivamo informacija. Samo po sebi prethodno obja{wewe upu}uje na vezu pomenuta dva tr`i{ta, kao i na mogu}e probleme koji bi nastali negativnim doga|ajima na jednom od wih. Za razliku od prethodnih lan~anih poreme}aja koji se prenose s jednog tr`i{ta na drugo, u ovom slu~aju radi se o istovremenom poreme}aju na oba tr`i{ta. On se na ve} obja{wen na~in odra`ava na funkcionisawe drugih tr`i{ta, te makroekonomskog sistema.

Ako bi smo i ilustracijom prikazali sva prethodna obja{wewa dobili bi smo mnogo strelica koje bi ukazale na odre|ena cilina ponavqawa, a ako bismo u razmatrawe uvrstili jo{ nekoliko tr`i{ta, sama ilustracija odra`avala bi stepen isprepletenosti i povezanosti analiziranih elemenata. I pak, u svim tim relacijama mogla bi se uo~iti odre|ena pravilnost, koja je ne samo grafi~ka ve} u najve}oj mjeri i logi~ka, a odnosi se na polazi{no tr`i{te koje presudno uti~e na funkcionisawe ostalih. Poreme}aj na tom tr`i{tu uvijek }e se manifestovati na nekom koje je sa wim u interakciji. Polazi{no tr`i{te u tom spletu jeste tr`i{te znawa (slika 1).

Ono ~ini centar, tj. polazi{te svih uticaja koji se daqe i spoqavaju. To ne zna~i da je svaki poreme}aj na ostalim tr`i{tima proistekao iz nepravilnog funkcionisawa tr`i{ta znawa, ali svaki poreme}aj na tr`i{tu znawa zasigurno }e se odraziti na druga tr`i{ta.

Ako se izlo`eni stavovi pove`u sa nejasnim determinisawem tr`i{ta znawa, mo`e se zakqu~iti da se tr`i{tem znawa trenutno ne upravqa, tj. da je wegovo funkcionisawe mawe-vi{e spontano. Spontano odvijawe doga|aja na tr`i{tu znawa nosi ve}i rizik nepravilnog funkcionisawa ~ije posqedice mogu da se dalekose`no odraze na razvoj odre|enog dru{tva ili wegove ekonomije. U nauci i praksi otvoreni su problemi i predlo`eni neki modaliteti upravqawa znawem, ali se oni daju uglavnom na mikroekonomskom nivou, te se bave problemom efikasnog pribavqawa i kori{tewa znawa u realizaciji poslovnih cijeva. Ne zanemaruju i mikroekonomsku va`nost upravqawa znawem, i pak smatramo da je makroekonomski nivou upravqawa ne{to va`niji, jer se on odra`ava na stabilnost cjelokupnog sistema. Iz toga razloga tr`i{te znawa mora biti preciznije odre|eno, te konstituisano na agregatnom nivou, sli~no ostalim tr`i{tima. Tada se mogu odrediti konkretnija "pravila igre"

koja bi obezbijedila pouzdaniji ambijent za razvoj znanja i njegovu razmjenu.



Слика 1: Тржиште знања као полазишно и његова веза са осталим тржиштима

### Нивои тржишта знања и трансакциона ефикасност

U ovom dijelu, konkretnije }emo se pozabaviti elementima strukture tr`i{ta znanja, odre|ene u-esnicima i nivoima agregirawa tr`i{ta. Slo`enost analize strukture proisti~e iz velikog broja parcijalnih tr`i{ta na kojima se razmjevuju razli~iti pojavni oblici znanja. Uze}emo u obzir samo neka od wih, kao npr. tr`i{te ideja, patenata, autorskih prava, intelektualne svojine, tehnologije, rada, i informacija itd. Svako od wih ima vlastitu kompleksnu strukturu u pogledu u-esnika, odnosa, tokova i pravila funkcionisawa. Umjesto analize strukture pojedinih tr`i{ta, koja bi bila isuvi{e op{irna i mawe svrsishodna za temu ovog rada, posmatra}emo op{tu (hi poteti~ku) strukturu tr`i{ta znanja.

Figurativno, znawe mo`e biti jedna re~enica, najmawa logi~ko-simboli~ka cjeli na koja ima svoju i skaznu i saznajnu vrijednost. Ono se daqe mo`e uve}avati i formirati na znatno vi{em stepenu agregirawa i kompaktnosti. Maksimum wegovog uop{tavawa jeste svo znawe sa kojim raspola`e qudska civilizacija. I zme|u te dvije ta~ke postoji neograni~eno mnogo na~ina grupisawa i agregirawa znawa. Ono se mo`e objediwawati na osnovu svoje srodnosti, sadr`aja, obima, pojavnog oblika i brojnih drugih kriterijuma. Govore}i rje~nikom proizvo|a-a, znawe je maksimalno heterogen proizvod, istovremeno vrlo prilagodqiv konkretnoj potrebi. To bi zna~ilo da se ono mo`e razmjewivati u gotovo neograni~enom broju oblika i razli~itih struktura. Implikacija svega toga jeste potencijalno neograni~en broj tr`i{nih segmenata, {to otvara izuzetne mogu}nosti za kreirawe i plasirawe znawa kao diferenciranog proizvoda.

U~esnike na tr`i{tu znawa mo`emo generalno podijeliti na nosioce i kreatore znawa (ponuda) i wegove korisnike (tra`wa). Ova podjela zasnovana je na wihovoj ulozi na tr`i{tu i odnosu prema predmetu razmjene. U okviru i jedne i druge strane, mogu}e je definisati tri tipa u~esnika:

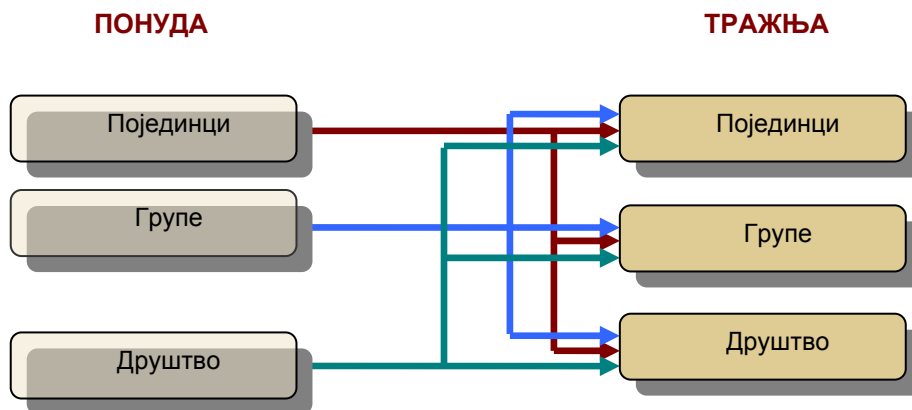
- pojedina~ka kao u~esnik,
- grupa i
- dru{tvo.

Saglasno navedenim tipovima u~esnika, mogu}e je definisati i tri komplementarna nivoa tr`i{ta znawa:

- tr`i{te znawa pojedina~ka,
- tr`i{te znawa grupa (dru{tvenih – npr. udru`ewa, ekonomskih – npr. preduze}a, politiki~kih – npr. diplomatija i sl.)
- tr`i{te znawa dru{tva (lokalna, nacionalna, regionalna i globalna)

Osnovu tako konstruisanih i definisanih nivoa tr`i{ta znawa, ~ini 9 (devet) mogu}ih relacija izme|u ponude i tra`we. Prve tri relacije sadr`ane su u odnosu **пону́да зна́ња поједи́нана** prema tra`wi pojedina~ka, grupa i dru{tva. Dakle, to bi bio prvi nivo objediwawawa tr`i{ta (tr`i{te znawa pojedina~ka). Drugi nivo izveden je iz odnosa **пону́де зна́ња гру́па** prema ostalim tipovima u~esnika (tr`i{te znawa grupa). I na kraju, tre}i nivo je zasnovan na odnosu **пону́де дру́штва** prema ostala tri tipa. Ilustracija navedenih odnosa data je na slici 2.

Слика 2: Релације између три типа учесника на тржишту знања



Циљ представљене структуре date u форми нивоа тржишта знања је указивање на потребу агрегирања тржишта знања према критерију релевантних учесника. С обзиром на то да је знање као производ веома хетерогено, те да се категоризацијом тржишта знања према производу добија већи број различитих типова, и на то да неки од њих представљају само сегменте тржишта, одабран је критеријум учесника и то са аспекта понуде (понуда знања појединца, група и друштва). Свршисходност ове подјеле на нивоу утемељена је на проблему трансакционе ефикасности при вреде. Овај проблем уопште је и аплициран на тржиште знања. С обзиром на разурену структуру, тржиште знања се, према садашњој структури заснованој на подјели према “критеријуму производа” (појавних облика знања), њени веома нефикасни.

Претпоставка је сљедећа: ако се suo-авимо са неким проблемом у предузећу који ћемо ријешити на најбољи могући начин, тада би морали да успоставимо контакт са тржиштем рада (заслужити одговарајућу особу), тржиштем информација (истражити проблем, информисати се о пракси других који су се са њим suo-или, потражити информације о особи која би нам могла помоћи...), тржиштем интелектуалних услуга (намеће се потреба информисања о агенцијима, сједишту, могућностима контактирања, квалитету струка који раде...) итд. За предузеће, то би зна-ило зна-ајан утрошак времена, новца и енергије, уз истовремену дилему који modalitet и које тржиште одабрати да би се пронашла адекватна понуда. Када се у ову прилику и други интересенти на страни траже, који не познају довољно структуру тржишта знања проблем би ваљо изразији.

Uz pretpostavku da se tr`i{ te znawa organizuje na predlo`ena tri nivoa, preduze}e bi moglo lak{e da donese odluku sa kojim ni voom tr`i{ ta znawa treba uspostaviti kontakt. Ako preduze}e smatra da je znawe pojedina dovoqno da bi se problem rije{io, tada bi se moglo informisati o pojedina~nim ponudama ~iji su nosioci kompetentni ljudi, te uporediti vi{e njih kako bi odabrali odgovaraju}eg ~ovjeka. Ukoliko se smatra da znawa pojedina ni su dovoqna, kontakt se mo`e ostvariti sa tr`i{tem grupa, pri ~emu bi bile odabrane one grupacije koje pru`aju intelektualne usluge, ili se bave sli~nim poslom. Naravno, preduze}u stoji na raspolagawu i tre}a varijanta - ako prethodne dvije ne ispuwavaju wegova o~ekivawa, tada preduze}e mo`e provesti vlastito istra`ivawe uz kori{tewe znawa dru{tva, odnosno postoje}e nauke i prakse.

Na taj na~in, preduze}e bi smawilo svoje transakci one tro{kove, jer bi se u prvom koraku moglo odlu~iti za jednu od opcija, a u slu~aju da ne ostvari `e`eni rezultat, u drugom koraku definitivno rije{iti svoj problem. Kao kona~an rezultat smawewa transakci onih tro{kova svih preduze}a i drugih u~esnika na strani tra`we, postigla bi se ve}a transakci ona efikasnost pri vrede konkretne zemqe.

### **Закључак**

U posqedwim decenijama mnogo se govori lo o razvoju nauke i znawa, o ulasku u novu eru razvoja ljudske civilizacija i posmatrawu znawa kao najva`nijeg resursa. Shodno tome, potencira se i problematika u vezi sa tr`i{tem znawa, koje jo{ uvijek u tom svom op{tem zna~ewu figurira kao apstrakcija. Postoje konkretni elementi vezani za ovo tr`i{te, ali oni uglavnom proisti~u iz parcijalnih tr`i{ta koja ~ine dio tr`i{ta znawa. Da wegova va`nost nije samo deklarativna, potkrepquju i tvrdwe iznijete u ovom radu. Prije svega, treba se osvrnuti na problem konstuitivawa integralnog tr`i{ta znawa. To bi se prvenstveno odnosilo na preure|ewe sada{we strukture tr`i{ta, koja bi morala da se preoblikuje u kompaktnije cjeline, sa zajedni~kim obiqejima ponude (kao npr. grupisawe prema srodnosti), wo odgovaraju}e tra`we i jednoobrazan instituci nalni okvir tr`i{ta. Ovo tr`i{te se ve} sada razvija stihijski - dovoqno je pogledati sadr`aje koji se pojavquju na Internetu kao veoma va`nom mediju putem kojeg se vr{i difuzija znawa. Me|uwima se mogu na}i kvalitetne forme znawa (npr. neki obrazovni sistemi i programi), ali i daleko ve}i opus neprovrjenih i spontanih radova. Isto tako, prisutna je zna~ajna ekspanzija izdava~ke djelatnost, pisane, a posebno digitalne.

U takvim uslovima, gotovo je nemoguće pratiti razvoj znawa, kao i tokove wegove razmjene.

U ovom radu izlo`eni su problemi koji ukazuju na potrebu ve}eg stepena standardizacije u strukturi tr`i{ta znawa, te odre|ivawa wegovih funkcionalnih dijelova, koji bi doprinijeli bo}oj transakcionoj efikasnosti tr`i{ta znawa i privrede u cjelini. Ovi problemi imaju svoju specifi~nu te`inu i ozbiljnost, ako imamo u vidu da se u godinama koje predstoje o~ekuje jo{ br`i razvoj znawa i nauke u svim oblastima `ivota. Ukoliko se u taj proces ne unese odre|ena sistemati~nost, postoji izvsjna opasnost od informacionog zagu{ewa tr`i{ta znawa, u kojem }e do}i do paradoksalne situacije da postoji ogroman stok znawa koji ne}e biti moguće pretra`iti, ni ti prona}i ono {to je potrebno.

## Литература

- Arsovski, S., - *CIMSI* - Poslediplomske studije iz oblasti - Menaxment novim tehnologijama, predavawe iz predmeta "Metode nau~no istra`iva~kog rada".
- Galoga`a, M., "Principi marketinga", kwiga 1. i 2., *Copyright by Milan Galoga}a*, Novi Sad, 1998
- Filipovi}, V., "Filozofijski rje~nik", Nakladni zavod Matice Hrvatske, Zagreb 1984.
- Mrwovac, @., "Nestaje li radni {tvo u ekonomiji zasnovanoj na znawu?" - I nternet izvor.
- *Polanyi, M., "The Tacit Dimension" Routledge and Kegan Paul, London ,1967.*
- Nau~ni ~lanak, "Konstuitisawe dru{tva znawa", preuzet sa I nternet adrese [http://www.pravni-obraSCI.co.yu/teorija/globalni\\_metropolis/](http://www.pravni-obraSCI.co.yu/teorija/globalni_metropolis/)
- Tekst "*Social Epistemology, General semantics, and Librarianship*", autora Xesxija [ira, objavqen prvi put u "*Wilson Library Bulletin, Vol. 35 (June 1961), r. 767-770*", a pre{tampan u [irovom Zborniku radova pod zajedni~kim nazivom "*Libraries and the Organization of Knowledge 1966.*", (*Archon Books, Hamden, Connecticut. - p. 12-17*).
- <http://www.wikipedia.org>
- <http://www.free-books.org>

## **SPECIFICS OF THE MARKET OF KNOWLEDGE**

### **Summary**

*The essence of the market is exchange, and its purpose is an object of exchange. A market of knowledge has heterogeneous character of its object of exchange. The knowledge, as an object of exchange, has many various forms, so it is not easy to describe its general character. Its specificity is reflected in the fact that in exchange knowledge is only transferred to new user, while at the same time it remains in the possession of the bearer of knowledge. An exchange process is followed by transformation of knowledge into language of logical symbols understandable for the user.*

*A market of knowledge represents an initial market, i.e. without it other markets would become dysfunctional, because in great deal they depend on its functioning. Present structure of the market of knowledge causes high transactional expenses for participants, reflected in the efficiency of economy in total. A market of knowledge should be more precisely defined in regard to its structure, and it is necessary to define an adequate institutional frame for its regular functioning and development. This work presents certain suggestions in order to define levels of aggregation of the market, and based on them to increase transactional efficiency and to avoid potential danger of informational overloading in the market of knowledge.*

*Keywords: market, knowledge, exchange, participants, structure, transaction expenses.*



## **Прегледи и осврти**



## ИСКУСТВА САД У РАЗВОЈУ МАЊЕ РАЗВИЈЕНИХ ТЕРИТОРИЈА ПРИМЕНОМ МЕРА РУРАЛНЕ ПОЛИТИКЕ - СТАЊЕ И ТЕНДЕНЦИЈЕ

Др Горан Поповић<sup>8</sup>

### Rezime

*SAD provode autentičnu politiku razvoja male razvijenih područja. Ona ima obelježja visokocentralizovane aktivnosti koju vodi američko Ministarstvo za poljoprivredu - USDA. Pored toga, praksa, programi i legislative su uspostavili centre ruralnog razvoja na nižim, posebno lokalnim nivoima. Kao u svim oblastima društvenog života, Amerikanci su i u sferi ruralnog razvoja snažno finansijski pomogli fundamentalna i druga istraživanja. Kroz njih se još uvek traže globalni pravci i rešewa budućih promena i dugoročnih kretanja. I pak, može se tvrditi da su rastući dispariteti dohodaka, investiranja u infrastrukturu, te debalansirani strukturni odnosi urbanog i ruralnog, već dovoljni razlozi za kreiranje konkretnih inicijativa i strategije razvoja ruralne ekonomije širom Amerike. Američke države samoinicijativno razvijaju različite ruralne programe, a USDA nadgleda, pomaže i koordinira procese razvoja na novim principima. Saveti za ruralni razvoj (SRDC), locirani u svakoj američkoj državi, profilisali su sedam institucionalnih dimenzija politike ruralnog razvoja. Urbana Amerika je prihvatila činjenicu da mora investirati u ruralni deo, kako bi smanjila jaz u razvijenosti, dugoročno izbalansirala nepovoljne bilanse međuvladinih transfera, racionalno investirala u infrastrukturu i sprečila neplanirane demografske prilive u gradove. U odnosu na evropski ruralni model, koji preko skupih makroekonomskih projekata temeljno mehanizuje društvenu i ekonomsku strukturu, američki model je još uvek podređen krupnoj farmerskoj proizvodnji. Dok EU preferira multifunkcionalnost razvoja na ruralnim teritorijama, SAD su još uvek limitirane faktorima koje nameće krupni kapital. I pak, Amerikanci i Evropljani poslednjih godina čine napore u pravcu boćeg razumevanja i usaglašavanja politike ruralnog razvoja, naročito*

<sup>8</sup> Члан Савјета Економског факултета у Бањој Луци

posle liberalizacije tr`i{ta unutar STO i Urugvajске runde. EU nastoji subvencionirawe smestiti u okviru ruralne ekonomije, {to bi joj omogu}ilo povocniju poziciju u okviru STO, dok se SAD takvom pristupu uspe{no opiru, jer je za ameri~ku ekonomiju mesto klasi~ne poqoprivrede jo{ uvek dominantno od kompleksa ruralne ekonomije. Zatose Amerikanci, provode}i autent i~ne mere ruralne politike, jo{ uvek suprotstavqaju evropskom modelu, koji ima za ciq da, pored dubokih strukturnih promena, koncept ruralne ekonomije "zamota u oblandu" neloyalnih subvencija i intenzifikacije poqoprivredne proizvodwe. Sada{wim pristupom SAD obezbe|uju progres u razvoju ruralnog sektora, dok sa druge strane odr`avaju konkurentnost i dominantnu poziciju na svetskom tr`i{tu u poqoprivrednih proizvoda.

Kq~ne rije~i: razvoj, ruralni razvoj, fundamentalna istra`ivawa, institucionalna dimenzija, ameri~ki model, liberalizacija tr`i{ta, neloyalna konkurentnost.

## 1. Увод

Sjedi wene Ameri~ke Dr`ave autohtono pristupaju razvoju ruralnih prostora. Akceptirawe politike ruralnog razvoja podstaknuto je ~iwenicom da u ovoj zemqi preko 53 miliona qudi `ivi na ruralnim podru~jima. Od tog broja, 16% stanovnika ima godi{we prihode ni`e od najni`ih federalnih primawa. Ruralna Amerika ima 2,5 miliona doma}instava sa niskim standardom. Tome treba dodati jo{ 2,4 miliona u gradovima i 1,2 miliona doma}instava u predgra|ima. ~ak 418,000 doma}instava na ruralnim podru~jima jo{ uvek nije kvalitetno obezbe|eno pitkom vodom. Pored organizovanog provo|ewa ruralne politike na federalnom, dr`avnom i lokalnim nivou, egzistiraju i sekundarne, uglavnom nevladine asocijacije, te ugledni javni i nau~ni radnici koji participiraju u implementaciji razvojne politike na ruralnim podru~jima.

Makropolitiku i strate{ko kreirawe ruralnog razvoja vodi ameri~ko Ministarstvo za poqoprivredu (*United States Department of Agriculture - USDA* sa sedistem u Va{ingtonu). Zadatak *USDA* je stvarawe novih mogu}nosti razvoja i poboq{awe uslova `ivota u ruralnoj Americi. Ovo ministarstvo pokriva ruralnu razvojnu administraciju, administraciju ruralne elektrifikacije, poqoprivredne kooperativne servise i druge organizacije. *USDA* samo u izvesnoj meri zastupa integrisani ruralni razvojni koncept i generi{e nove odnose u zajednicama i regionima, kreira projekte odr`ivosti doma}instava i zajedni~kih funkcija, te unapre|ewe uslu`ne delatnosti i servise na ruralnim podru~jima. Ovo

Ministarstvo obezbeđuje tehničku i finansijsku podršku za ruralni biznis, kooperaciju i stvaranje uslova za podizanje nivoa kvaliteta poslovanja. Svake godine programi ruralnog razvoja iz nadležnosti *USDA* kreiraju i realizuju brojne mikroprojekte otvarajući nova radna mesta na ruralnim područjima. Takvim pristupom, godišnje se unapredi i podigne standard oko 65,000 domaćinstava. Zbog poboljšanja kvaliteta i povećanja broja pojedinačnih projekata *USDA* uspostavlja odnose sa različitim organizacijama pojedinačnih američkih država, ali i sa lokalnim vlastima, privatnim institucijama, neprofitnim organizacijama, kooperativama, farmerima itd. Generalna podrška razvoju ruralne ekonomije u SAD manifestovana je još ranijih sedamdesetih godina XX vijeka. O tome svjedoči i Zakon o ruralnom razvoju iz 1972. godine (*The Rural Development Act*), koji je podsticao univerzitetne i druge istraživačke ustanove na aflijenciju istraživanja ruralne problematike. Za te namene federalna država je odobrila značajna sredstva. Ovaj Zakon je, osim federalnih fondova, ohrabrio države članice da se formiraju vlastite fondove autonomno usmeren na razvoj ruralnih područja. Takvom politikom nastali su Regionalni centri za ruralni razvoj (*The Regional Rural Development Centers*) sa zadatkom identifikacije i valorizacije ruralnih problema, te inicijativa i koordinirane tekućih razvojnih programa.

Početkom od 1970-ih, *USDA* značajno povećava sredstva usmerena na razvoj ruralne ekonomije,<sup>9</sup> od 1,7 miliona dolara (1970) na 6,3 miliona dolara (1977). Istina, to nisu bila dovoljna sredstva, jer do kraja sedme decenije XX veka ona predstavljaju manje od 5% ukupnih sredstava koja *USDA* izdvaja za istraživanja u agrosektoru. Mnogo značajnije od volumena izdvojenih sredstava je određeno ka implementaciji autentične razvojne politike na nedovoljno razvijanim prostorima.

Na nivou pojedinačnih država, kao i Federalne vlade SAD, postoje limiti u pogledu nivoa pomoći ruralnim komunama i unapređenju njihove ekonomije. Države mogu kreirati politike koje stimulišu u preduzetima lokalnih inicijativa i obezbeđuju finansijskih sredstava za njihovu realizaciju<sup>10</sup>. I pak, komune nije moguće uiniti prosperitetnijim (i pored utvrđene politike i obezbeđene finansijske podrške) ukoliko i njihovi stanovnici ne preduzmu inicijativu i participiraju u rešavanju vlastitih problema. Konkretno inicijative

---

<sup>9</sup> *Bulletin of Virginia Polytechnic Institute and State University, Vol. 63/1970.*

<sup>10</sup> Видети више: *Braverman, A. & Guasch, J.L. Rural Credit Markets and Institutions in Developing Countries: Lessons for Policy Analysis from Practice and Modern Theory. World Development, No. 10/11. 1996.* Видети и у: *Adams, D.W., Graham, D.H. & von Pischke, J.D. Undermining Rural Development with Cheap Credit. Boulder, Colorado: Westview Press, 1984.*

za razvoj ruralnih podru~ja, koje predstavqaju osnovu za strategiju ruralnog razvoja { irom Amerike pokre}u se zbog vi { e motiva, me|u kojima su najva`niji:<sup>11</sup> (1) Rastu}i disparitet dohodaka; (2) investirawe u infrastrukturu; (3) uticaj liderskih kadrova i (4) lo{ iji kvalitet `ivota ruralnih u odnosu na urbana podru~ja.

*The Federal Reserve Bank of Kansas City* je osnovala Centar za studije ruralne Amerike, a Kongres Sjedenih Ameri~kih Dr`ava finansiira nacionalni Institut za istra`ivawe ruralne politike (*Rural Policy Research Institute* Ð *RUPRI*) na Univerzitetu Misuri. Obe ove institucije bave se problemima na nacionalnom nivou. Dve administracije krajem XX veka (Bu{ova i Klintonova) posvetile su posebnu pa`wu organizovawu Saveta za ruralni razvoj u svakoj dr`avi (*State Rural Development Council* Ð *SRDC*). Ovaj poduhvat, koji administriira *USDA*, nazvan je Partnerski program ruralnog razvoja (*Rural Development Partnership* program). Dr`avni saveti za ruralni razvoj krajem 2000. godine funkcioni { u u 37 od ukupno 50 dr`ava.<sup>12</sup>

## 2. Институционалне димензије политике руралног развоја у САД

У оквиру др`авних савета за ruralni razvoj i skristalosalose sedam institucionalnih dimenzija politike ruralnog razvoja i wihove implementacije na nivou svake dr`ave:

- Организације усмерене на пра}ewe i analizu ruralne i komunalne politike u mnogim dr`avama deluju u okvirima др`авних универзитета. У неколико федералних јединица ове организације су под јурисдикцијом владе, док нпр. у Северној Каролини ову делатност обавља приватна, непрофитна организација. Дакле, видљиво је да се лidersка улога мо`е поверити разли~итим институционалним субјектима.
- Др`авне агенције поседују експлицитан мандат у сектору ruralne иницијативе i спрово}ewa локалних акционих програма. У неким др`авима ову функцију вр{и Кооперативна слу`ба (*Cooperative Extention*) преко својих подру~них слу`би (нпр. Вишконсинга 65 оваквих агенција у укупно 70 кантона). И у многим другим др`авима агенције вр{е сли~ну мисију. Нпр. Центар за ruralni razvoj у

<sup>11</sup> Видети више: *George McDowell and Karen Mundy: Rural Development Initiatives around the United States, Rural Virginia Prosperity Commission, Briefing Paper, January 18, 2001. p. 1-2.*

<sup>12</sup> *SRDC* нису основани у следећим државама: Алабама, Аризона, Арканзас, Делавер, Џорџија, Хаваји, Кентаки, Луизијана, Невада, Њу Џерси, Род Ајленд, Тенеси и Вирџинија (Видети: *George McDowell and Karen Mundy, op. cit. p.1*).

Virxiniji (*CORD*) prvobitno je obavqao ovu funkciju koriste}i mini-donacije u ciqcu ja~awa lokalnih aktivnosti artikulisanih kao samopomo} (to je odlika svih vrsta kooperativa).

- Legislativne ili druge ruralne koalicije predstavqaju grupe dr`avnih zakonodavnih institucija ili glavnih lobi grupa kao to su op{tinske ili kantonalne asocijacije. Bez obzira na to o kojoj vrsti koalicije se radilo, one su zna-ajne zbog kontinuirane participacije u isticaoju potrebe politike podr{ke ruralnom bira~kom telu.
- Konstutivne ruralne organizacije izvan vlade osposobqene su da: (1) opremaju i odr`avaju komunikaciju izme|u razli~itih interesnih grupa na taj na~in to koordiniraju privatne, javne i nevladine organizacije i (2) promoviu re{avawe ruralnih problema. Tamo gde su ovakve organizacije privatne ili neprofite bez domicije bilo koje politike partije, one efektivno funkcioniu tokom dug perioda. Takve organizacije koordiniraju aktivnosti preostalih {est institucionalnih dimenzija politike ruralnog razvoja. Kada su *SRDC* ukqu~eni u sprovo|ewe Programa nacionalnog ruralnog partnerstva, tada efikasno deluju u mnogim federalnim dr`avama.
- Mnoge nevladine organizacije (*Nongovernmental Organizations* *Đ* *NGO*) aktivno deluju u ime ruralnih `iteqa. One su ~esto efikasnije od dr`avnih institucija zbog toga to im je bli`a fundamentalna ruralna problematika. Kada su *NGO* stimalisane i od strane dr`ave, one postaju motorna snaga razvoja ruralnih podru~ja.
- Firme privatnog sektora zainteresovane su za doprinos razvoju ruralne politike svojim anga`ovawem bilo u diskusijama bilo u konkretnim akcijama.
- Organizacije sposobne i kvalifikovane da prikupqaju novac iz javnih, privatnih i filantropskih izvora respektabilan su faktor razvoja mawe razvijениh podru~ja. U mnogim dr`avama ovu funkciju obavqaju konstutivne ruralne organizacije izvan vladinog sektora.

I ma slu~ajeva kada jedna od navedenih organizacija obavqa vi{e aktivnosti u oblasti ruralnog razvoja, ali ima i primera kada udru`ene organizacija obavqaju samo jednu razvojnu funkciju. Na primer, neke dr`ave imaju koordinaciono telo za vladine organizacije, a druge pak za privatne i neprofite organizacije. U dr`avama gde je aktivni program razvoja usmeren na lokalni nivo, nevladine

organizacije ispoqavaju ve}u podr{ku ili ukqu-ivawe u program, ~esto sara|uju}i me|usobno u akci onim ini cijati vama. Neke dr`avne agencije, ukqu-uju}i i kooperativne slu`be, imaju odgovornost iskqu-ivo za razvoj ruralne ekonomije. Federalna podr{ka Kooperativnoj slu`bi limitirana je u domenu razvoja komunalnih resursa, {to je u iskqu-ivoj nadle`nosti federalne slu`be (*Federal Extention Service*).

U kojoj meri je zastupqeno sedam anal izirani h insti tuci onal ni h dimenzija sprovo|ewa politike ruralnog razvoja u nekim dr`avama SAD, mo`e se vi deti iz pri lo`ene tabel e.

**Табела 1: Институционалне димензије за рурални развој<sup>13</sup>**

| Dr`ava           | Konstitutivne organizacije <sup>14</sup> | Aktivne NVO          | Kapaciteti analize ruralne politike  | Agencije za RR sa lokalnom podr{kom     | Ruralni kauzusi <sup>15</sup> | Akteri privatnog sektora                | Organizacije za prikupqawe novca |
|------------------|--|----------------------|--------------------------------------|---|-------------------------------|---|----------------------------------|
| Arkanzas         | Ne                                       | Nekoliko             | Izvesni univerzitetski kapaciteti    | Dr`avna agencija ograni~enih kapaciteta | Ne                            | Agrobiznisi                             | Ne                               |
| Kentaki          | Ne                                       | Nekoliko             | Univerzitetski kapaciteti            | Kooperativna slu`ba ogran. kap.         | ?                             | ?                                       | ?                                |
| Mi~igen          | SRR                                      | Nema                 | Univerzitetski kapaciteti            | Kooperativna slu`ba                     | Nekoliko                      | Usluge                                  | Ne                               |
| Misuri           | SRR                                      | Nekoliko             | Dobri univerzitetski kapaciteti      | Nepoznata kooperativna slu`ba           | Nekoliko                      | Usluge                                  | ?                                |
| Nebraska         | SRR i druge                              | Nekoliko             | Dobri univerzitetski kapaciteti      | Nepoznata kooperativna slu`ba           | ?                             | ?                                       | ?                                |
| Severna Karolina | SRR                                      | Ekonom. centar za RR | Dobri univerzitetski kapaciteti      | Ekonom. centar za RR – ograni~en        | ?                             | ?                                       | ?                                |
| Viskonsin        | SRR                                      | Nekoliko             | Vrlo dobri univerzitetski kapaciteti | Kooperativ. slu`be u 65 kantona         | ?                             | Banke, agrobiznis, usluge, kooperativne | Savet za RR                      |

<sup>13</sup> *George McDowell and Karen Mundy: op. cit. p.2.*

<sup>14</sup> Konstitutivne organizacije osnivaju rezidenti ili predstavnici gласачког тела, или нека друга лица која подржавају овакве организационе форме за развој RE.

<sup>15</sup> Каузуси (*causes*) је термин за скупове чланова одређеног законодавног тела који припадају истој партији, а који се баве предузимањем акција у оквиру тог тела (овде за развој руралних подручја).

Saveti za ruralni razvoj (SRDC) osposobčeni su da kreiraju, osna`uju ili dora|uju politiku ruralnog razvoja nezavisno od egzistirawa drugih ruralnih institucija. U tom smislu, na-in sprovo|ewa politike ruralnog razvoja, akcije i programi na prostoru SAD se razlikuju od dr`ave do dr`ave, kao i wihova kona-na efikasnost. Zbog toga mnogi istra`iva-i apostrofiraju neophodnost ja-awa centralnih institucija planirawa, promocije, koordnacije i monitoringa, odnosno ukqu-ivawa kadrovski opremčeni h istra`iva-kih kapaciteta u makroekonomskom modelirawu ruralne politike i implementaciji programa interventnih akcija. Najzna-ajnja baza centralnih institucija su univerziteti koji se, izme|u ostalog, i zbog svoje dr`avno-strate{ke uloge smatraju nepresu{nim hrestomatskim izvorom i kqu-nim faktorom tehni-ko-tehnolo{kog progresa i razvoja ameri-ko g dru{tva.

### 3. Однос урбаног и руралног као полазиште америчког приступа руралном развоју

Bez obzira na ozbičnije zaokrete ka „ruralnom svetu” (koji ne podrazumeva samo farmere) u SAD-u je jo{ uvek aktuelna urbano-ruralna dilema, odnosno pitawe za{to i kako urbani svet treba da brine o prosperitetu ruralnog kompleksa. U tom smislu, po-etkom XIX veka preovla|uje mi{qewe da stanovnici prosperitetnih urbanih delova Amerike treba da brinu o ekonomskim uslovima ruralnih podru-ja iz vi{e razloga, me|u kojima su najva`niji sqede}i:<sup>16</sup> (1) zaostajawe ruralnih podru-ja multiplicira dodatne tro{kove; (2) takozvana urbana „potklasa” u velikoj meri je rezultat lo{e politike ruralnog razvoja; (3) optimalna veli-i na jednog grada za investitore je ve}a od wegovog demografskog potencijala; (4) prosperitetno ruralno podru-je nudi atraktivno tr`i{te za robe i usluge urbanog bi zni sa.

Kao potvrda da zaostajawe ruralnih podru-ja izi skuje kontinuirane tro{kove, navodi se i wienica da Vlada neizbe`no transferi{e kapital iz urbanih u ruralna podru-ja. I ako o tome nema preciznih podataka, ipak se mo`e konstatovati da su ovi transferi veliki. Na osnovu raspolo`ivih podataka Delegatskog doma, Komisija za prosperitet ruralne Virxinije kvantifikovala je realizovane

---

<sup>16</sup> Видети више: *Jim Hite, Urban/Rural Dilema or Why Should Urban Virginia Care about Rural Prosperity, Horizons, Vol. 13 Nov./2001, a publication by the Rural Economic Analysis Program (REAP) in the Department of Agricultural and Applied Economics and the College of Agriculture and Life Sciences at Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg.*

me|uvladi ne transfere. Podaci za 1998. god. potvr|uju da je 46 rural ni h i 14 admi ni strati vno-pravni h jedi ni ca dobi lo 359 mi li ona dolara vi { e iz Zajedni -kog trezora nego { to su u wega uplatile. Sa 59 admi ni strati vno-pravni h jedi ni ca koje dobijaju vi { e nego { to su doprinele, ostali h 77 jedi ni ca dobi ja mawe nego { to su mu uplatile kroz porez na li -ni i korporativni dohodak i porez na promet roba i usluga. U ovih 77, ukqu-ene su rural ne i urbane jedi ni ce, gradovi i kantoni sa popul acijom od 4,3 mi li ona u 2000. godi ni , { to iznosi 60% ukupnog stanovni { tva Vi rxi ni je. Neke admi ni strati vno-pravne jedi ni ce na severu dr ` ave dopri nose vi { e od 1000 dolara *per capita* ( u jednoj i vi { e od 2000 dolara) i znad onoga { to je upla } eno u trezor. Jaz *per capita* dohotka i zme|u rural ni h i urbani h admi ni strati vno-pravni h jedi ni ca konti nui rano raste. Na pri mer 1969. godi ne on je iznosi o oko 1300 dolara, da bi 1998. godi ne dostigao iznos od gotovo 10.000 dolara.<sup>17</sup>

Kada se razmatra hi poteza o nastanku urbane „podklase”, u kontekstu rural ne klasi fikacije, ona se bazi ra na vekovnoj tradi ciji rural ni h doma} i nstava i -i weni ci da one imaju ve} u stopu natal iteta u odnosu na urbane porodi ce. I storijski, ve} i na gradova ni je imala dovoqan pri rodni pri ra{ taj da bi odr ` ala stabi lan ni vo popul acije. Otuda se mi gracije iz rural ni h u urbana podru-ja javqaju ve} sami m nastankom gradova. Ukoli ko rural na podru-ja nude male ili ni kakve ekonomske mogu} nosti, qudi } e ih tra ` iti u gradovima. Stoga je urbani svet zainteresovan za ekonomske mogu} nosti rural ni h suseda, posebno u situaciji kada postoji disproporcionalno veliki broj novi h stanovnika koji ni su osposobqeni za produktivnu parti cipaciju u gradskoj privredi. Sve ovo upu} uje na ozbi qnost promi { qawa o optimalnoj veli -ini grada i wegovog tr ` i { ta. Rural na ekonomija, sposobna da svoju popul aciju dr ` i daqe od urbani h centara, daje veliki doprinos optimalnom razvoju urbani h centara. Savremena i stra ` ivawa o optimalnoj veli -ini gradova potvr|uju da (u uslovi ma postoje} e tehnologije i institucional ni h kapaciteta) oni mogu postati prenaseqeni i di sfunkcionalni. Dakle, optimalna veli -i na jednog grada je li mi ti rana wegovom razvojnom orijentacijom. Mada su mnogi gradski rezidenti investitori, neki od onih koji snose tro{ kove rasta grada ni su wegovi beneficijenti. Redukovawe i mi gracije iz rural ni h oblasti stvarawem atrakti vni jih ekonomski h mogu} nosti u rural nom susedstvu je prvorazredan interes urbani h rezi denata. Zato je potrebna i ntervencija dr ` ave kroz javnu poli ti ku, jer di rektne restrikcije na relaciji rural na-urbana mi gracija ni su

<sup>17</sup> Jim Hite, op. cit. p.1.

kompatibilne sa principima slobodnog društva. Zato se adekvatni mehanizmi politika, koje ubrzavaju ruralni prosperitet mogu ublažiti, odnosno uiniti mawe bolnim tendencije tržišnih snaga koje prouzrokuju rast gradova iznad njihove optimalne veličine.

Resursi ruralnih područja u velikoj meri determinišu tražnju za robama veletrgovine, kao i lokalnih i regionalnih usluga koje omogućavaju gradu da funkcioniše i napreduje na principu, što veći raspoloživi dohodak u ruralnoj oblasti, to boći gradski biznis. Dakle, jedan od prirodnih akceleratora prosperiteta američkih gradova nalazi se na ruralnim područjima. U stvari, reč je o kauzalitetu interesa urbanog i ruralnog koji se ogleda u sledećem: (1) jaki regionalni gradovi obezbeđuju usluge potrebne za kritičnu razvojnu masu, koju ruralna područja, sa razumevanom populacijom, ne mogu dostići; (2) prosperitetni regionalni gradovi otvaraju nove tržišne prostore za specijalizovane ruralne proizvode; (3) rastući gradovi obezbeđuju mogućnosti zapošljavanja ruralne populacije.

Kritična masa gradova obično podrazumeva određavawe zajedničkih troškova na nižem nivou. U tom smislu je najvažnija je tzv. ekonomija obima, pri čemu je redukcija prosečnih troškova rezultat tri faktora: (1) povećawe veličine firme; (2) povećawe broja firmi koje nude slične proizvode upoređene jedne sa drugim; (3) povećawe broja sličnih ekonomskih aktivnosti koncentrisanih na datom mestu. Primarni ekonomski uslov rasta gradova jeste obezbeđewe kritične mase i redukovawe troškova po korisniku infrastrukturnih i komunalnih usluga. U kojima se obezbeđuju direktna sučavawawa mehanizmi akterima poslovnih aktivnosti, ali i tržišta koja su podrška razvoju specijalizovanih profesija kao što su: pravni zastupnici, knjigovodstveni revizori za ekspertize, specijalisti u domenu medicine, stručwaci za reklamu i marketing, konsultanti i sl. Od posebnog značaja je to što gradovi predstavljaju finansijske centre<sup>18</sup>. Veliki urbani centri pružaju šansu da se specijalizovana i mala poćopri vredna gazdinstva razvijaju ponudom svojih proizvoda, zadovoljavajući potrebe urbanih potrošača. Svaki rastući grad otvara nove tržišne mogućnosti za inovativne preduzetnike koji imaju deće i energiju da investiciju moguće i uskoro iskoriste.

Američki gradovi još uvek obezbeđuju mesta gde se mogu zaposleni od regionalne populacije mogu biti produktivno zaposleni od regionalne zajedno benefi ćiraju oba područja – metropolitno i ruralno. S druge strane,

<sup>18</sup> Видети више: Adams, D.W. *The Conundrum of Successful Credit Projects in Floundering Rural Financial Markets. Economic Development and Cultural Change*, No. 2., 1988. Vi deti i u: Bhatt, V.V. *On Financial Innovations and Credit Market Evolution. World Development*, No. 2., 1988.

neke od ameri~kih dr`ava koriste poreske olak{ice kako bi poqe interesovawa investitora preusmerile ka ruralnim podru~jima, druge se orijenti{u na izgradwu moderne telekomunikacione tehnologije u ruralnim oblastima itd. Programi podsticawa zajmodavaca dakapitalu~ine dostupnim nosiocima malog biznisa, tako|e se uspe{no sprovode u mnogim dr`avama. Naravno, ni jedan od ovih programa sam po sebi ne predstavqa najbolje re{ewe problema ruralne Amerike, ve} sinergetski trasi raju put kojim se ruralnim podru~jima ukazuju {anse za ekonomski i socijalni prosperitet.

#### 4. Искуства САД у провођењу политике руралног развоја

Budu}i da u SAD jo{ uvek nije dovr{en jedinstven model razvoja ruralne ekonomije, interesantna su iskustva preduzetih mera u nekim ameri~kim dr`avama. U tom smislu upe~atqiva su dva pozitivna primera, Masa~usets i Virxinija.

U dr`avi Masa~usets problematika ruralnog razvoja istra`uje se u okviru Komunalnih tehnolo{kih centara (*Community Technology Centers*).<sup>19</sup> Centri su osnovani u ruralnim delovima ove ameri~ke dr`ave sa osnovnim циљем da podr`e razvoj ruralnih podru~ja. Oni su locirani u ruralnim regionima, snabdevani telekomunikacionom i kompjuterskom opremom i servisima prilago|enim i specijalizovanim za razli~ite vrste sektorske podr{ke. Ruralni tehnolo{ki centri predstavqaju originalan i savremen pristup razvoju, koji na ruralnim podru~jima stimuli{e ne samo provedewe politike ruralnog razvoja, ve} podr`ava uvo|ewe i primenu modernih tehnologija. Pored konkretnih projekata ovi Centri obezbe|uju neophodne, pre svega, stru~ne i poslovne informacije za stanovnike ruralnih regiona. Kontinuirani razvoj mre`e za podr{ku, razmena informacija, saveti, sugestije i pomo} stanovni{tvu i firmama veoma su po`eqni i korisni. Ve}ina Centara finansira se sa vi{ih nivoa, iako neki od wih mogu postati profitabilni i pre}i na samofinansirawe. Zajedni~ki tehnolo{ki centri se mogu u kasnijem periodu razvijati i do nivoa diversifikacije. Veliku podr{ku Centrima ~ini edukacija lokalnog stanovni{tva kroz institucije za permanentnu obuku i edukaciju.<sup>20</sup> Komunalni tehnolo{ki centar u pravilu je lociran u

<sup>19</sup> Ови Центри за рурални развој су обједињени у јединствену институцију на Масачусетс Универзитету.

<sup>20</sup> Рурална едукација представља предуслов за адекватан развој економије руралних подручја. Досадашња пракса у многим земљама развијеног света је показала да је, поред одговарајуће стратегије и обезбеђења довољних износа средстава за финансирање,

sredi { tu regi ona, odakle pored telekomunikaci one funkcije, pru` a raznovrsne i nf ormacije relevantne za razvoj rural ni h podru-ja.

Da bi se shvatio zna-aj koji dr`ava Masa-usets pri daje problemati ci ruralnog razvoja treba ista}i i druge dr`avne mere me|u koji ma je i ti polo{ ko def i ni sawe rural ni h podru-ja.

S obzi rom na ~i weni cu da se radi o dr`avi sa razvi jenom pri vredom, apsolutno i relati vno vi soki m dru{ tveni m proi zvodom po stanovni ku, kcu-no je da se { to preciznije def i ni { e wena „ruralnost”. Prema *E.Bruce i Cristopher J. Campbell* u studiji *Rural Massachusetts “A stati- stical overview”*, ruralno se def i ni { e na osnovu odnosa stanovni { tva i teri torije. I ndikator koji najboqe precizi ra i pri bli `ava ocenu o ruralnosti pojednog podru-ja, odnosno regi ona je naseqenost stanovni { tva po jednoj kvadratnoj mi qi.<sup>21</sup> Tako se npr. naseqenost mawa od 500 stanovni ka po kvadratnoj mi qi smatra ruralnom. Prema takvi m merewi ma, 190 od 351. grada u Masa-usetsu su ruralni. Takva merewa pokazuju da 16% popul acije ` i vi na rural ni m podru-ji ma. Ali, ono { to je posebno i nteressantno, ovi stanovni ci su naseqeni na 65% od ukupne dr`avne teri torije. Kada se uzme u obzi r ovako vi sok procenat dr`avne teri torije obuhva}ene ruralni m regi oni ma, jasno je zbog ~ega se u Masa-usetsu daje veliki zna-aj konceptu ruralnog razvoja. Kori { }ewe pri rodni h resursa, pre svega poqopri vredni h, { umski h i mi neralni h je osnovni vektor forsirawa ruralne politike na dr`avnom nivou. I pak, primarni princip implementacije ovakve razvojne poli ti ke je uravnote `ewe gusti ne i stope naseqenosti na ovim prostorima, { to ~ini jedan od kcu-nih preduslova kori { }ewa pri rodni h resursa. Primer Masa-usetsa veoma je karakteristi ~an po vi sokoј pozi ciji koju, u sklopu ukupne strategije ekonomskog razvoja, ima ruralni razvoj.

Vi rxi ni ja predstavqa dobar uzor bri ge o razvoju rural ni h podru-ja. To se potvr|uje, izme|u ostalog, i nsti tucionalizacijom u domenu nau~noi stra` i va-ki h akti vnosti iz koji h rezul ti raj u programi razvoja ruralne ekonomije. Jedan od takvi h programa je i Program ekonomske anali ze rural ni h podru-ja (*Rural Economic Analysis Program* **REAP**), koji je utemeqen na nau~noi stra` i va-koј akti vnosti iz domena ruralne

---

квалитет и квантитет кадрова (који су у могућности да ефикасно реализују предвиђене пројекте и задатке у руралним регионима) један од кључних фактора ефикасности провођена концепта **IRR** и мера руралне политике.

<sup>21</sup> Gustina naseqenosti je samo jedan od { est indikatora koji se prema navedenoј studiji primewuju u ovoj ameri-koј dr`avi. Ostali indikatori se odnose na stawe i kori { }ewe zemqi { ta, stawe demografskog faktora, dru{ tvenog proi zvoda i bogatstva, zaposlenosti, te stawe ekonomske aktivnosti, stambenog fonda i formi dr`avne uprave.

ekonomije u Virxiniji.<sup>22</sup> Ovaj program fokusi ra tri podru-ja ruralnog sveta: (1) Konkurentnost agropri vrede; (2) ruralni i komunalni razvoj; (3) prirodne resurse i `ivotnu sredinu. U mnogim slu-ajevima ova poqa istra`ivawani su razdvojena i nezavisna. Naprotiv, ona su usko povezana na dr`avnom, ali i regionalnom nivou.

Tradicionalni pristup analizi alternativna opstanka svodi se na mogu}nosti proizvo|a-a da konkuri { u na tr`i { tu. U okviru REAP-a istra`ivawa su usmeravana ne samo na efekte konkurentnosti, ve} i na probleme `ivotne sredine. To su upravo ona podru-ja koja su kompleksna, odnosno povezana u okviru ovog istra`iva~kog programa. U istra`ivawa uslova pove}awa konkurentnosti ukqu-ene su nove ideje kroz tzv. „fil tri rawa konkurencije” proizvodnih procesa.

Ruralni i komunalni razvoj, svedeni na ekonomsko blagostawe i kvalitet `ivqewa u ruralnim zajednicama Virxinije, uslovceni su nizom faktora kao { to su: ekonomski razvoj, pristup javnim uslugama, sposobnosti ruralnih lidera i efektivne komunikaci one veze sa sve ve}im globalnim tr`i { tima. Ovim op{ te-uslovnim faktorima razvoja ruralnih komuna istra`iva~i u okviru *REAP*-a prikqu-uju dodatne aktivnosti kojima se kompletira zna~aj { ireg poimawa ruralne ekonomije u funkciji vitalnog odr`awa ruralnih podru-ja. Me|u ovim aktivnostima isti ~u se slede}e: (1) Dostupnost zdravstvenih usluga; (2) alternativni na~ini finansirawa javnog obrazovawa; (3) podr{ ka prodoru novih biznisa prema `eqama i potrebama odre|ene ruralne zajednice; (4) na~in kori { }ewa poreza na zemqi { te; (5) upravljanje otpadom u skladu sa o~uvawem `ivotne sredine i (6) istra`iva~ki rad i obrazovawe u skladu sa potrebama ruralnih zajednica. Prirodni resursi i problemi `ivotne sredine predstavqaju veliki izazov za istra`iva~e moderne ruralne ekonomije. U tom smislu Ruralna Virxinija se tretira kao uspe{ na laboratorija na teritoriji SAD. Stoga se u okviru *REAP*-a posve}uje posebna pa`wa obrazovawu istra`iva~a, koje bi pomoglo zemqovlasnicima u prilago|avawu programu promena. U istra`iva~kom anga`ovawu zna~ajno mesto zauzima novi pristup regionalizmu, koji ~ini osnovu savremene strategije razvoja ruralne ekonomije u Virxiniji.<sup>23</sup> Razlozi za dono{ ewe regionalne strategije ukqu-uju raspodelu fiksni h tro{ kova i infrastrukturnih ulagawa kao { to su sistemi za kori { }ewe voda, puteva i deponija za odlagawe otpada. Zajedni ~kim radom se obezbe|uje

<sup>22</sup> *REAP* ima svoje glasilo pod naslovom „*The State of Rural Virginia*” in the Department of Agricultural and Applied Economics and the College of Agriculture and the Life Sciences at Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg.

<sup>23</sup> Видети више: Wayne Purcell and Karen Mundy, *Reconfiguring „Regionalism” in Rural Virginia, Rural Virginia Prosperity Commission, Briefing Paper, January 8, 2000.*

kritična razvojna masa koja nedostaje ruralnim zajednicama. Prihvatajući novi pristup regionalizmu otvorene su različite mogućnosti razvoja ruralnih područja. Umesto klasične regionalizacije (bazirane na administrativnim kriterijumima) za strategiju ruralnog razvoja je korisniji pristup po kome se razvojne faze ruralne ekonomije ne moraju striktno vezivati za susedne kantone ili naseља. Istraživačka interesna povezivawa, bazirana na savremenoj tehnologiji, pomaže ruralnim zajednicama da pronalaze načine plasiranja roba i usluga na bliska i udaljena tržišta. Za razvoj i izradu novog koncepta ruralnog regionalizma značajnu ulogu ima Centar za ruralni razvoj na nivou države. U fokusu istraživawa ovog Centra je ekonomski razvoj ruralnih komuna, koji identifikuje opcije povezivawa ruralnih teritorija. Ovakvo usmeravawa ruralnog razvoja i stimulisanje lokalnih vlasti na zajedničke aktivnosti nije jednostavno ni lako. Za to je potrebno snažno liderstvo i promovisanje novog pristupa ruralnom razvoju izrom zemlje.

Razvoj ruralne ekonomije na prostoru pojedinih država kao i na nivou Federalne vlade, pored vizioniranih dometa ima i brojna ograničenja. Koji su to limiti kada su u pitanju pojedine države, odnosno federalni nivo SAD, najbolje se može videti na primeru Virxinije. U ovoj državi deluje Komisija za prosperitet ruralne Virxinije (*Rural Virginia Prosperity Commission*). Ova komisija ima zadatak da istražuje uslove ruralnog prostora i da predloži dugoročnu strategiju koja poboljšava standard ruralnih stanovnika. Komisija za prosperitet ruralne Virxinije, kao i sve institucije ove vrste u SAD, nastoje prevazići limite tako što preduzimaju aktivnosti sa promptnim uticajem na ruralne komune. Neke institucionalne forme, kao što je Savet ruralnog razvoja na nivou mnogih država, obično deluju u svojstvu brokera koji sprovode razvojne programe u ruralnim područjima. Dometi delovawa državnih institucija u domenu podrške razvoju ruralne ekonomije mogu se videti na primeru Komisije za prosperitet ruralne Virxinije. Ukupujući se u akcije na nivou država, Komisija direktno utiče na blagostawa ruralnih zajednica i to u nekoliko područja:<sup>24</sup>

- *Infrastruktura*: (1) putevi i drumski saobraćaj; (2) električna energija; (3) telefon; (4) internet; (5) voda i kanalizacija; (6) javne zgrade za kolektivne usluge.

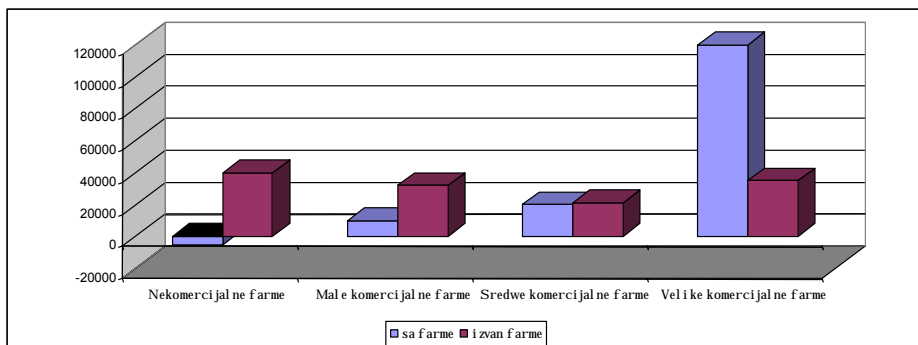
---

<sup>24</sup> George McDowell and Karen Mundy: *Limits of State and Federal Government to Help Rural Communities Prosper*, Rural Virginia Prosperity Commission, Briefing Paper, December 14, 2000.

- *Lokalna uprava – nadle`nost i ograni`ewa:* (1) sakupqawe pri hoda i opcije prikladne za ruralne komune; (2) planirawe mera za kori{ }ewe zemqi{ ta i uti caj lokal ni h komuna. (3) mere kontrole rasta u nadle`nosti lokal ni h zajedni ca; (4) fleksi bilnost u prilago|awawu dr`avne i federalne regulati ve lokal ni m usl ovi ma, na primer dr`avne i federalne speci fikacije o mostovi ma koje su ponekad potpuno neodgovaraju}e rural ni m putevi ma.
- *Tehni`ka pomo} i intervencija zajednice:* (1) tehni`ka pomo} lokal ni m vlasti ma o razvoju komuna i menaxment lokalne uprave; (2) istra`ivawe i informisawe u vezi sa problemima lokalne uprave i wenog menaxmenta u ciqu ostvarewa specifi`nije i efektivnije tehni`ke pomo}i; (3) intervencije koje obezbe|uju, podsti`u ili pove}avaju razvoj zajedni ce;
- *Resursi privatnog sektora:* (1) pristup i investici onim { ansama i tr`i {tima kapitala; (2) i nvestirawe u infrastrukturu kao { to su npr. telekomunikacije.

## **5. Сличности и разлике између САД и ЕУ у приступу решавања развојних проблема на руралним територијама**

Budu}i da je “ruralni problem” u razvijeni m zemqama ozbi qnije pokrenut tokom pregovora o liberalizaciji svetskog tr`i{ta poqopri vredni h proi zva (Urugvajska runda) logi`no je {to je mesto poqopri vrede u ruralnoj ekonomiji postalo centralno pitawe rasprava izme|u dva najja`a aktera svetskog tr`i{ta poqopri vredni h proi zva – izme|u EU i SAD. I nteresi Amerike i Evrope u domenu za{tite poqopri vrede kao sastavnog dela ruralne ekonomije su razli`iti, iskqu`ivo zbog karaktera organizacione strukture agropri vrede. U Americi poqopri vreda po`iva na velikom agrobiznisu koji se motivi}e merama agrarne politike. Evropska Uni ja je pri rodnom prostora vi}e upu}ena na porodi`no gazdi nstvo koje veliki deo pri hoda ostvaruje radom izvan poqopri vrede, `ime promovi}e preorijentaciju agrarne na ruralnu poli tiku. Zastupqenost pri hoda iz rural ni h nepoqopri vredni h akti vnosti u ukupnom dohotku ameri`kih farmera di rektno je povezano sa veli`inom farme. O tome svedo`e pokazateqi pril o`enog grafi kona.



Графикон бр. 1: Извори прихода пољопривредних произвођача у САД према величини газдинства<sup>25</sup>

Уочиво је да велике (специјализоване) комерцијалне фарме далеко мањи део својих прихода остварују од непољопривредних (руралних) активности. Код средње комерцијализованих фарми ова два извора прихода су готово изједна-ена, док код малих комерцијалних фарми знатно преовлађује доходак изван фарме. Код некомерцијалних фарми доходак домаћинства се остварује скоро искључиво из делатности изван власти те фарме.

Да би заинтересовани субјекти били у могућности да се ангажују у одрживом развоју руралних подручја потребно је да владине институције предузму адекватне мере попут оних на којем постоје **LEADER** иницијатива<sup>26</sup> Европске Уније: (1) иницијатива „одождо на горе” базирана на иновацијама; (2) концепт базиран на руралном сектору и децентрализацији управљава финансијским средствима која су намењена овим подручјима. Захваљујући оваквом приступу, остварена је значајна повратна спrega коришћења према институцијама, која потврђује да су напори овако дефинисаних односа дали очекиване резултате. У контексту суочавања америчког приступа развоја руралне економије са европским концептом не изостаје се ни садржај на Агенде

<sup>25</sup> Весна Поповић: Европска аграрна подршка и одрживи рурални развој, докторска дисертација, одбрањена на Економском факултету у Београду, октобар 2002. стр. 24

<sup>26</sup> **LEADER** *Ð Liasons entre actions de developpement de l'economic rurale* (Развој руралне економије кроз интегралне пројекте). После промоције Програма **LEADER** он се средином деведесетих година прошлог века развија у нове пројекте **LEADER II** и **LEADER III**.

2000<sup>27</sup>, naro~i to onaj deo u kojem je fokusi rana mul ti funkci onal nost evropske poqopri vrede.

Kroz Program istra`ivawa odr`ive poqopri vrede i obrazovawa (*Sustainable Agriculture Research and Education* Ð *SARE*) pri Ministarstvu poqopri vrede (*USDA*) izu~avaju se razli`iti modeli funkci oni sawa poqopri vrede, u formi fundamentalnih nau~nih i stra`ivawa. Buxet ovog nau~nog programa (13 mi li ona dolara za 2000. god.) je, bez sumwe nedovoqan, s obzi rom na to da se radi o strate{ kom vladi nom programu.<sup>28</sup>

Zna~ajni je strukturne promene u okvi ru ameri ~ke poqopri vrede (koje i maju izvesne odlike ruralne poli ti ke) krajem XX veka odnose se, pre svega, na podru~je trgovi ne i konzervacije. U vezi sa takvom poli ti kom je donesen Zakon o konzervaciji (*Conservation Security Act*) u kome je promovi sana konzervacija zemqi { ta i drugi h povezani h resursa. Zakon predla`e da farmere treba ohrabrivati za gazdovawe u svojstvu racionalnih doma}ina kako bi ostvarivali { to boqe ekonomske pri nose uz anga`ovawe u prakti ~noj konzervaciji. Program konzervacije pri rodnih resursa (*Natural Resources Conservation Program*) se sprovodi preko specijalizovanog Servisa unutar *USDA*. Sli ~no *Leader*-ovoj inicijativi u EU, ovaj program je baziran na povratnoj sprezi farmera i slu`be locirane u Ministarstvu poqopri vrede. Mada u Americi ovaj pristup ne nazivaju „mul ti funkci onal nost poqopri vrede” (kao u EU), mnogi istra`iva~i smatraju da bi farmeri morali bi ti kompenzovati za „javnu dobrobit” koju oni obezbe|uju dru{tvu.

Za ispravqawe { teta koje su rani je u~i wene na obradi vom zemqi { tu sprovodi se Stimulativni program za{ ti te kval iteta `i votne sredi ne (*Environmental Quality Incentive Program* Ð *EQIP*). Insi sti rawem na wegovoj { iroj primeni nagove{ tava se napu{ tawe dosada{ weg tradi ci onal no-f okusi ranog robnog programa. Ovaj program insi sti ra na kompletnom prei spi ti vawu prakse u poqopri vredi i korekcijama koje bi dovele do podizawa kval iteta zemqi { ta. Zahtevi za promene agrarne poli ti ke ~esto promovi { u malo porodi ~no gazdi nstvo, koje bi

<sup>27</sup> 1997. godine Saвет Европе je, na predlog *Jacquesa Santera* usvoji o AGENDU 2000, kao osnovu za reformu *CAP* (Заједничке аграрне политике), чиме су отворене нове перспективе у руралној развојној политици Европе. Основни циљ ове реформе, која је прихваћена у Берлину 1999. године, био је да се *CAP* унапред прилагоди проширењу Уније на Исток како би се то проширење учинило могућим.

<sup>28</sup> Овај став изнео је *Jill Auburn*, руководилац Националног програма у *USDA* (*SARE* програм) на Конференцији о улози пољопривреде у руралном развоју (*EU-US Conference on the Role of Agriculture in Rural Development, Washington 13-15 November 2000*), *webpage DC Development* Ð *Rural Development and Food Security*.

uz određene mere podrške moglo da prevaziđe konflikte sa velikim korporacijama u agrosektoru.

Amerikanci i Evropljani poslednjih godina nisu značajne napore u pravcu boćeg razumevawa i usaglaćavawa politika ruralnog razvoja i weni h instrumenata. Nema sumwe da se EU i SAD sućqavaju sa slićnim problemima vezanim za ruralna podrućja. Jedino što ih razlikuje jeste percepcija znaćaja ovih problema i izbor puteva za wihovo rećavawe. Mada Amerikanci još uvek stidqivo koriste termin „multifunkcionalnost”, ipak sve više priznaju motive i logiku koji stoje iza ovog termina. Naime, u EU isto kao i u SAD agrarna politika je dizajnirana na ekonomskoj efikasnosti u poćopri vrednom sektoru, ali Evropljani podstiću i wegovu drućtvenu komponentu, koja ima za cić oćuvawe ćivotne sredi ne i kulturnog nasleća. Stoga se postavća krucijalno pitawe<sup>29</sup>: „Moće li ruralni razvoj u Americi biti nećto više od nerazgovetnih reći koje zakonodavci i drugi akteri upotrebćavaju, kako bi pokazali da oni bar misle o poćopri vredi na drugaćiji naćin nego što je to slućaj u tradi ci onalnim robnim programima?” Prema tome, prava sućqavawa razlićitih pristupa bi mogla da “zaseju seme koje bi omogućilo ruralnom razvoju da izraste u nećto što se moće znaćajnije inkorporirati u ameri ćku i evropsku agrarnu politiku”<sup>30</sup> U tom smislu su interesantne najnovije transatlantske paralele u domenu ruralnosti koje imaju dva cića: (1) da pokaću kako evropski i ameri ćki stavovi prema ruralnom razvoju nisu toliko razlićiti koliko deluje na prvi pogled; (2) da prezentiraju koncepte “multifunkcionalne poćopri vrede” (koja krajem XX veka ćini osnovu evropskog pristupa ruralnom razvoju) kao vizi onirani model razvoja na obe strane Atlantika. Ovako postavćeni cićevi proizilaze iz ćiwenice da su problemi ruralnih podrućja u EU i SAD narastali rapidno i mawe viće na slićan naćin, mada je filozofija i politika reagovawa na ove fenomene razlićita. Zbog toga je uputni je da se danas razmewuju i usaglaćavaju stavovi o modelu ruralnog razvoja, nego da se konf ronti raju debate o problemima trgovine unutar *STO*.

Sa druge strane, postoje mi ććewa da Amerikanci nemaju problema sa „ruralnim mićtom” evropskog tipa, gde navodno intenzi vna farmerska proizvodwa na velikim posedi ma „ne ugroćava seosku idilu,

---

<sup>29</sup> Ovo pitawa je postavio renoimirani novinari *Roger Bernard* koji redovno prati *Professional Farmers of America (Pro Farmer)*.

<sup>30</sup> Na ovaj naćin *Roger Bernard* je sumirao svoća gledawa na odrćjanu *EU-US Conference on the Role of Agriculture in Rural Development*, op. cit. p. 4.

arhitekturu i pejza`".<sup>31</sup> Ovakvi stavovi se obi~no povezuju sa diskusijama oko regulisawe subvencionisawa cena poqoprivrednih proizvoda, pri ~emu Amerikanci insistiraju na liberalizaciji svetskog tr`i{ta. Evropqani se, me|utim, ve{to suprotstavqaju ovako radikalnim pristupima, nadaju}i se da }e SAD i EU mo}i da kooperiraju u budui m pregovorima u vezi sa liberalizacijom tr`i{ta unutar STO, tako {to }e istovremeno osigurati uva`avawe drugih prioriteta za poqoprivredu i ruralna podru~ja. U tom kontekstu je ruralni razvoj vi|en kao „drugi stub” agrarne politike. Te{ko je poverovati da su Amerikanci danas spremni na {iroko prihvatawe ovakve argumentacije za visoke subvencije agrarnog sektora EU, makar to bilo ve{to „zavijano u oblantu” poli ti ke ruralnog razvoja.

Zakqu~ak koji proizilazi na osnovu paralelnog prikaza transatlantskih pristupa tretmanu ruralne ekonomije bi mogao da bude slede}i: EU nastoji da poqoprivredu smesti u okvire ruralne ekonomije po osnovu ~ega bi branila svoje subvencionirawe poqoprivrede u STO; Amerikanci se prili~no uspe{no opiru Evropqanima jer je za wih mesto poqoprivrede daleko va`nije od kompleksa ruralne ekonomije, koju Evropqani „zamotavaju u oblantu” koncepta intenzi fikacije poqoprivrede. Za SAD }e i ubudu}e biti od strate{kog zna~aja tr`i{te poqoprivrednih proizvoda i konzervacija zemqi{ta kao va`nog resursa visoko komercijal i zovanog agrobitni sa.

### Литература:

1. *Bulletin of Virginia Polytechnic Institute and State University, 1970.*
2. *Braverman, A. & Guasch, J.L. Rural Credit Markets and Institutions in Developing Countries: Lessons for Policy Analysis from Practice and Modern Theory. World Development, No. 10/11, 1996.*
3. *Adams, D.W., Graham, D.H. & von Pischke, J.D. Undermining Rural Development with Cheap Credit. Boulder, Colorado: Westview Press, 1984.*
4. *George McDowell and Karen Mundy: Rural Development Initiatives around the United States, Rural Virginia Prosperity Commission, Briefing Paper, January, 2001.*
5. *Jim Hite, Urban/Rural Dilema or Why Should Urban Virginia Care about Rural Prosperity, Horizons, Nov. 2001.*
6. *Adams, D.W. The Conundrum of Successful Credit Projects in Floundering Rural Financial Markets. Economic Development and Cultural Change, No. 2, 1988.*

<sup>31</sup> Видети више: Весна Поповић, оп. сит. стр. 24.

7. *Bhatt, V.V. On Financial Innovations and Credit Market Evolution. World Development, No. 2, 1988.*
8. *„The State of Rural Virginia” in the Department of Agricultural and Applied Economics and the College of Agriculture and the Life Sciences at Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg (vlasti to glasi lo REAP).*
9. *Wayne Purcell and Karen Mundy, Reconfiguring „Regionalism” in Rural Virginia, Rural Virginia Prosperity Commission, Briefing Paper, January 8, 2000.*
10. *Vesna Popovi}: Evropska agrarna podrška i održivi ruralni razvoj, doktorska disertacija, odbravljena na Ekonomskom fakultetu u Beogradu, oktobar 2002.*
11. *Jill Auburn, izlaganje rukovodioca Nacionalnog programa USDA (SARE program) na Konferenciji o ulozi poljoprivrede u ruralnom razvoju (EU-US Conference on the Role of Agriculture in Rural Development, Washington 13-15 November 2000.), webpage DC Development & Rural Development and Food Security.*
12. *Roger Bernard, Pogled na održanu EU-US Conference on the Role of Agriculture in Rural Development, Vašington, 2000.*
13. *Forces Shaping U.S: Agriculture & A Briefing Book, USDA (1997), Washington D.C.*

## **USA EXPERIENCE IN DEVELOPMENT OF THE LESS DEVELOPED TERRITORIES BY RURAL POLICY MEASURES APPLICATION & SITUATION AND TRENDS**

### *Summary*

*The United States are performing an authentic policy in development of the less developed areas. It has a character of a highly centralised activity led by the US Department of Agriculture ( USDA). Along with that, the practice, programmes, and legislation have established the centres of rural development on the lower, particularly local, levels. As in all other spheres of social life, the Americans have strongly financially supported fundamental and other research in the rural development sphere. Through these, global directions and solutions have been sought for future changes and long-term trends. However, we can already state that the growing disparity of income,*

*investment in the infrastructure and de-balanced structural relationships between urban and rural are good reasons for creating concrete initiatives and a development strategy for rural economy throughout America. The respective States individually develop various rural programmes while USDA supervises assists and coordinates development process on the principles. Rural Development Councils (SDRC) located in each State have profiled seven institutional dimensions of the rural development policy. Urban America has accepted the fact that it must invest into the rural part, in order to reduce a development gap make a long-term balance in unfavourable balances of intra-government transfers, rationally invest into the infrastructure and prevent unplanned demographical inflows into the cities. However, in comparison with the European model that, by means of expensive macroeconomic projects fundamentally changes the existing social and economic structure, American model is still subordinate to a large farm production. While EU prefers multifunctionality of development in the rural areas, the States are still limited with the factors imposed by big capital. Nevertheless, both Americans and Europeans have been putting efforts in better understanding and harmonisation of the rural development policies, particularly after market liberalisation within STO and Uruguay round. EU has been trying to place subsidisation within the rural economy framework, which would ensure a more favourable position within STO, while the States successfully resist to such principle, since the classic agriculture position is still more dominant than rural economy complex. Thus the Americans, in their implementation of the authentic rural policy measures, still oppose to the European model the aim of which is to, along with deep structural changes, “wrap” the concept of rural economy “into a roll” of non-loyal subsidies and intensification of agricultural production . With their present approach, the States are ensuring progress in the rural sector development, maintaining, on the other side, their competitiveness and dominant position in the world agricultural products market.*

*Keywords: development, rural development, fundamental research, institutional dimensions, american model, market liberalization, non-loyal, competitiveness.*

## **SMALL IS (STILL) BEAUTIFUL: A SYNTHESIS OF RESEARCH ON SMALL TOURISM FIRMS**

*Jovo Ateljevic<sup>32</sup> (University of Stirling, UK)*

### *Abstract*

*Small tourism firms are symbolic of new trajectories of tourism development. On one level they represent spatial and sectoral spread of tourism within society and economy and on another level they represent a developmental counter balance to the globalised concentrations of the multinational tourism sector. Research on small tourism firms is reflective of the sector itself in terms of its diversity and scope to the extent that specialised attention challenges opportunities for conceptual engagement. This paper responds to arguments calling for more coherent theoretical development of research by providing a synthesis of literature which conceals an implicit logic reminiscent of the subject itself.*

*Key Words: Small tourism firms, new trajectories, tourism development, sectoral spread, counter balance, multinational tourism sector.*

### **Introduction**

*The small tourism firm (STF) is without doubt a dynamic agent of tourism development and growth. The STF is represented in virtually all traditional activity sectors, accommodation, attractions, transport, as well as focused market areas such as adventure tourism, heritage, eco-tourism, and hospitality, as well as a diversity of service support sectors including information technologies, consultancies, catering supplies and so on. The STF is present in the remote rural periphery, the urban context and as local flavour 'clip on' enterprises supporting and differentiating the global corporate entities. Indeed the STF is nothing if not ubiquitous in nature of operation. From the research perspective the most challenging and absorbing dimension of the STF is that this diversity of context is matched by an internal complexity which straddles the full spectrum of not only business and socio-cultural interest but also their corresponding disciplinary arenas.*

---

<sup>32</sup> *University of Stirling, Man & Org Department, Stirling FK9 4LA UK, Tel : + 44(0) 1786 467321, e-mail: jovo.ateljevic@stir.ac.uk*

*The nature of the STF demands a level of analytical thinking which juxtaposes and integrates the macro and the micro at every turn.*

*Recent decades have seen a sustained interest in research fuelled by the dynamic growth of STFs across the range of tourism sectors, cultures and continents. Collectively this interest represents a broad research agenda which is often highly integrated with the policy and institutional environment (Mugler, 1997; Wanhill, 2000). Encouragement of growth of the STF sector from central and local governments also reflects increasing demands for more sustainable forms of tourism production. The assumption that STFs are naturally integrated with communities both socially and economically remains a moot point although the capacity of STFs to deliver a geographically dispersed form of economic development is undeniable. STFs are normally associated with low levels of economic leakage, comparatively low barriers of entry, high levels of local networking leading to linkages between society and economy at the local level.*

*In recent years the encouragement of small business sectors, as well as small tourism sectors specifically, have emerged as core areas for policy support and donor assisted funding across the developing world (See for example, Overton & Scheyvens, 1999; Dahles and Bras, 1999; Muma, 2002). The emphasis on STFs has been spurred by an abundance of literature extolling the development opportunities to be derived from alternative tourism forms particularly in the 1980s and 1990s (Sharpley & Telfer, 2002; Scheyvens, 2002).*

*The overwhelming characteristic of the STF is its integrative nature. This inherent internal 'coherence' is however both its strength and weakness. On the one hand the STF articulates a more sustainable tourism in its most cliched sense, on the other hand the increasing need for 'master of all trades' management presents significant challenges to managers, owners and entrepreneurs in what are frequently highly competitive local environments (see for example, Russel and Faulkner, 1999; Yusof and Aspiwall, 2000; Piso et al., 2002). The vernacular characteristics of the STF however specialise research attention to an extent that challenges opportunities for comparability either in terms of analysis or methodologies. Despite the diversity of roles and functions within STFs, research trajectories reflect a tendency to focus on specialist elements of STF activity and often favouring analysis across sectors or regions. As Thomas (2004), Morrison (2002); Morrison and Teixeira (2002) argue, our understanding of the issues facing the STF environment would be greatly enhanced by more sophisticated conceptual thinking facilitated by greater levels of integrative analysis and contextualisation.*

*This paper represents an initial response to these calls by providing a synthesis of literature on STF's. The discussion I present provides an overview of research focusing on four research domains: firstly, I explore research which highlights the emerging significance of STF's and their multifaceted roles in the context of the broader dynamics of the tourism industry; secondly, I examine the relationship between studies in entrepreneurship and the STF; thirdly, I discuss studies following the emerging relationship of STF's with their institutional environments; and fourthly, I review the attention paid to management issues in terms of theory and practice. Following this I attempt to distil these themes in order to identify opportunities and challenges for the conceptualisation of research which correspond with emerging issues on the STF horizon. I argue that the strength of research on STF's is precisely its diversity and breadth and as such I should take opportunities to cross fertilise conceptual and methodological perspectives where relevant in a manner reflective of the STF environment itself*

### ***From SMEs to STF's: The Structural Context of the 'Small Tourism Firm'***

*In the late 1970s small firms emerged as a feature of development across the industrialised world. Following decades of economic and structural instability which characterised the 1970s through to the 1990s the dominance of traditional manufacturing sectors and large corporate industrial entities began to be questioned as reliable generators of socio-economic development (Freeman & Perez, 1988; Dicken, 1998). Reviving Schumacher's (1973) well worn arguments Sengenberger and Pyke (1992) observed that a healthy small firm sector is essential for country's seeking to encourage economic development opportunities. Their observations echoed an awakening within the OECD who noted that, 'small firms are particularly important in net job growth' (1985:80).*

*Drucker (1992:110) observes that this transformation reflects the growth of small and medium enterprises (SMEs) generally during 1980s, a process which can be attributed to the decentralisation strategies of large firms (Sengenberger and Pyke, 1992). The corresponding shift from labour-intensive to knowledge intensive industries together with technological and management changes precipitated significant social and economic change within western democratic countries. The shift of manufacturing production/assembling to developing countries for cheaper labour and the restructuring of developed economies in turn, led towards service based economies and the resurgence of local and regional economies featuring a dynamic small firm sector (Frank & Landstrom, 1997).*

*The implications of these changes are not confined to commercial organisations. They also have affected the social context coincidental with a 'cultural turn' and the realignment of social groups (gender, ethnicity, vocation, education level), changes which in turn inform the context of entrepreneurship, consumer practice and regional development. In other words structural economic forces provide a basis for small business start-up and facilitate an environment in which entrepreneurial opportunities are possible. An increasing number of individuals have been attracted to enter the small business environment for economic reasons, employment opportunities and in opposition to the increasingly competitive and 'soulless' corporate environment in which many individuals 'have found it almost impossible to work' (Carter & Jones & Evans, 2000:4).*

*While traditional labour-intensive manufacturing jobs have shifted into the lower-wage economies the 'developed world seeks to compete in the higher value-added service industries - marketing, distribution, media, communications and leisure' (Morgan & Pritchard, 2000:126). New modes of production based on technological advancement and new organisational/management strategies have created a range of additional products and services. Flexible production characterised by market differentiation, increasing levels of integration between the different production process and importance of innovation are key to providing the small firm with a fundamental competitive advantage over its large, less flexible competitors (Piore & Sable, 1984; Storey, 1994, Stokes, 2000). One of the advantages that small firms have over larger competitors is their more unified culture that provides a good foundation for change (Ghobadian & Gallear, 1997).*

*One of the central characteristics of this restructuring has been the declining mass production manufacturing sector, itself a result of globalisation and leading in turn to broader processes of economic, social and cultural change (Montanari & Williams, 1995, Dicken, 1998). Indeed, this global transition is seldom more apparent than in travel, tourism and leisure sectors. Particularly with the progress in transport and information technology, international tourism has spread rapidly around the globe, rising from 25 million to more than 700 million travellers between 1950 and 2004, (WTO, 2004: 1).*

*As the range of tourism products has expanded rapidly (Pearce, Morrison and Rutledge, 1998) it has created opportunities world wide for a wider array of specialised small-scale tourism firms. In the context of this shift, and a corresponding demand for differentiated, 'tailor-crafted' tourism products, the importance of small-scale businesses has been widely recognised (Buhalis & Cooper, 1998; Thomas, 1998; Page et al., 1999). This is not to say*

*that demand for standardised tourism products provided by large businesses is in decline. Indeed evidence suggests that demand is growing, however, as Scase (2000:38) observes, 'outside this, there also niches of consumers who, in return...want to purchase more personalise itineraries' offering opportunities for business start-ups particularly in depopulating and economically depressed peripheral areas.*

*The small firm and the small tourism firm (STF) has come to assume a strategic significance in the development aspirations of developed, transitional and developing economies across the globe and their importance is reflected in various government initiatives (policy adjustment, grants schemes, training programs, research) (Devins 1996; OECD, 1999; Klasik & Heffner 2001). A recent example on the global level is the Global Enterprise Monitor (GEM), an international research program examining the relationship between the entrepreneurial activity in small business and economic growth. Consistent with the discussion above the monitor suggests a strong correlation between the two in most of the 37 members countries (see Fitzsimons, O'Gorman & Roche, 2001).*

*At the turn of the millennium sustainability has also become a core discourse against a backdrop of cycles of economic crisis (see Stokes, 2000; Kao et al., 2002). It has been argued that the increasing globalisation of the economy will bring about a demise of local production systems, under pressure of new global large firms to the extent that the decline of primary sector agricultural and food-production industries has been accompanied by increases in service employment, especially in tourism. In this context also the STF has gained significant support in representing the local interest and has become a symbol of sustainable and regional development (Shaw & Williams, 1998).*

*The exchange of tourism activities in a locality 'extends far beyond the narrowly economic' (Montanari & Williams, 1995:7). Small-scale tourism production is argued to have an inherently 'sustainable' character in respect to socio-cultural, environmental and economic values when compared to multinational corporate interests (e.g., Deegan, Donal & Dineen, 1997). Indeed one of the main characteristics of small tourism firms is their significance to host communities. Most small-scale operations are characterised by ownership which favours local, often family owned businesses. Through this structure small firms and local communities are often integrated into the entire local economic and social fabric (Ruisi, M. & Faldetta, G., 2002; Scott, Park & Cocklin, 2000). A typical enterprise, such as the bed-and-breakfast establishment, for example, is perceived as having low barriers to entry; employing existing, underutilized (fixed and human) capital; and placing modest demands on public assistance. On the other*

*hand, the small-scale of these operations may render them impotent in terms of efforts to improve local welfare. Indeed as Slee et al., argue institutional support of STF's may only serve to cannibalise existing enterprises as demand is redivided among more operators.*

*Despite their emerging significance and level of representation in many world economies, small firms face a raft of challenges quite unlike those of larger concerns (Scase & Goffee 1989; Story, 1994). More than ever, small firms must simultaneously deal with continuous change and build securely for the future. Yet there are numerous barriers to achieving these goals: short-term horizons affecting investment and business development; difficulties in securing financial facilities; insufficient skills and adaptability of the work force; barriers to market entry, and a regulatory environment inhibiting business growth and new entry (Gomes-Cassers, 1994). As a result they often experience a high fail rate; some empirical evidence suggest that about 40 percent of small tourism firms fail in the first 3 years of operation (Buhalis, 1996), and only a small percentage of them remain in operation for more than 10 years (Stokes, 2000). A study from the UK reveals even more striking results indicating that as many as 50 per cent of new firms survive only 1-5 years (Boer, 1998). According to Chell & Pittaway (1997), 80 per cent of restaurants and cafes in Newcastle (the UK) had failed within three years of operation. Similarly, in Finland, Juutilainen (2002) revealed that the vast majority of small tourism firms are not successful in accordance to financial criteria.*

*Clearly, the small tourism firm has been much lauded in the context of regional development, sustainable development and economic diversification. As the preceding discussion illustrates there may be a significant disparity between the theoretical potential of STF's and their ability to deliver that potential. The research above also illustrates the extent to which entrepreneurship is often implicitly associated with discussion of small firms in general and STF's in particular. The following sections seek to unravel the myriad of challenges facing STF's, challenges which at times clearly overwhelm their operation. Specifically, the discussion focuses on examinations of entrepreneurship, management capacity and the institutional environments which surround STF operations.*

### ***Reinterpreting Entrepreneurship and the Small Tourism Firm***

*Research in the small business sector generally has traditionally been closely associated with entrepreneurial behaviour and entrepreneurial studies (Shaw, 2004). As such the multifaceted nature of the theoretical context noted above is further complicated by the diversity of theoretical and*

*methodological approaches which inform perspectives on entrepreneurship. For example, as Jones and Coviello stress, entrepreneurship literature 'is less easily categorised due to significant cross-fertilisation of ideas from multiple disciplinary perspectives' (2002:4). While, for example, economists are primarily concerned about the role of small firms and entrepreneurialism in an economy (Schumpeter, 1973; Stanworth & Gray, 1991), psychological perspectives have focused on the personalities of individuals involved in the small sector and the implications for the entrepreneurial process (Chell et al., 1991). Management as well as tourism studies frequently adopt multidisciplinary paradigms (Shaw, 2004), however, this amalgamation of perspectives has tended to frustrate theoretical cross fertilisation and thereby opportunities to better integrate research on small firms and entrepreneurship.*

*A diversity of definitions of 'small firms', as well as what is meant by entrepreneurship/entrepreneur have presented significant challenges for researchers. For example, Drucker is very strict about the notion of entrepreneurship claiming that although it is not associated with small venture is fully associated with innovation ...'they *Entrepreneurs* create something new, something different; they change or transmit values' (1977: 20). In the tourism context, notions of 'lifestyle' entrepreneurship which attempts to integrate a range of values and perspectives beyond the economic environment have found currency within the tourism literature (Williams et al., 1989; Morrison et al., 1999; Andrew, Baum & Morrison, 2001).*

*The level of heterogeneity of the small business sector, and particularly within tourism and hospitality, can be seen as partly responsible for the apparent absence of theoretical continuity noted earlier. In the tourism and hospitality industry 'small businesses' account for a wide diversity of product and services across the various sectors of the industry. More than a decade ago Burrows and Curran (1989) called for more attention to be paid to these differences, as Thomas observes:*

*'...it is unlikely that a corner shop which employs full-time and some part-time employees will share the same outlook, encounter similar difficulties and engage with the economy in the same manner as an owner-manager of a high tech electronics firm employing ten well-qualified people or a farmer with two employees supplemented by occasional casual labour' (1998:4).*

*These conceptual challenges surrounding STF's are also in part the result of the peculiarities of the owner/manager environment (cultural, social, economic, political, technological) and the relationship between the individual's values and behaviours in relation to the performance of the firm and the sector. Hendry et al., (1995) argues that the tendency of management theory to draw on the perspectives of large firms has to some*

*extent distorted the picture of the STF sector and its organisational and managerial challenges. Rosa, et al., (1996), acknowledge this argument through their observations of criteria for small business performance in two ways, 1) primary performance in terms of economic criteria, and 2) subjective values including the ability of the business to meet both business and domestic needs. Rosa at al., also identify that these imperatives inform the individual's entrepreneurial performance and the desire to expand towards the ownership of multiple businesses, a characteristic particularly notable in the rural context (see also Komppula, 2004). In institutional environments where a firm's success is typically measured in terms of competitive, financial and market position, investigation of entrepreneurship in the STF sector demands recognition of alternative value positions; that the entrepreneur's personal definition of success frequently includes a range of less empirically identifiable criteria.*

*Internal factors related to the world of entrepreneurs and their managerial capacity, as distinct from innovative capacity, are considered as the major pillar to determine the existing competitive position of the firm and the change in this position over time. Indeed the extent to which 'performance' has been a central concern of STF research has focused attention on management practices and behaviour (Thomas, 1998) largely due to significant business failures in the sector. Many commentators perceive a directly proportional relationship between a firm's performance and the formal management and business skills of the owner/manager (Jennings & Beaver, 1997). Sitkin (1992), for example, see the cause of failures lying in the apparently non-rational behaviour and decision-making of the entrepreneur who does not conform to the rules of classical management theory. By contrast Jennings and Beaver (1997:365) argue that, 'money and the pursuit of personal financial fortune are not as significant as the desire for personal involvement, responsibility and the independent quality and style of life which many entrepreneurs strive to achieve'.*

*Life-style opportunities can be identified as significant motivators for involvement in small tourism businesses. Shaw and Williams were among the first to recognise this phenomenon (Williams et al. 1989; see also Ateljevic and Doorne 2000, Morrison and Teiheira, 2002). However the concept of lifestyle entrepreneurs in tourism remains without clear definition; and is shaped, as Thomas (2004:10) observes, by different factors i.e., the nature of the tourism activity, national culture, location and domestic/family circumstances. Nevertheless, life style motivations combined with economic imperatives and an increasing desire by women in particular can be observed as an articulation of the desire for 'independence' (Ateljevic, 2002; Hall & Rusher, 2004). This motivation provides further opportunities to analyse*

*management behaviour and provide insight into risk tolerance, the management of uncertainty, and business entry and exit strategies, (see Busenitz, 1999). Jennings and Beaver (1997) further argue that the attainment of these personal objectives becomes one of the principal criteria for success as defined by entrepreneurs. As such they conclude that many firms survive at sub-optimal levels of performance or indeed result in business failure as entrepreneurs exhibit apparently non-rational behaviour and decision-making outside the rules of classical management theory. In the wider literature it is widely interpreted that these 'managerial weaknesses' or human 'resource poverty' contribute to frequent business failures (Stanworth & Gray, 1991; Nayak & Greenfield, 1994; Morrison & Teixeira, 2002).*

*Closely related to these issues, the cultural context of entrepreneurship and the small business sector has received particular attention particularly with respect to understanding the performance characteristics of STF's. The persistent difficulties of establishing viable STF sectors in some societies has led to a focus on the cultural environment and values which condition the behaviour of the entrepreneur (Dahles, 1997; Ateljevic & Doorne, 2003; Haahti & Elbe, 2003). As well these issues have informed reinterpretation about the basic elements around which an individual exhibits entrepreneurial behaviour. Whereas in the West the basic components of entrepreneurship revolve closely around core business elements (e.g. skills, capital, technology) in less developed countries cultural, ethnic and social constraints as well as structural conditions (e.g. bureaucracy, corruption, crime) may be more influential (Dahles & Bras, 1999; Cukier, 2002).*

*Research into the performance of the sector and challenges it faces identifies a number of 'shortcomings' common to STF operations. Beyond the initiation of entrepreneurial activity Buhalis & Cooper (1997) observe a lack of planning and strategic vision, to the extent that tactical and operational decisions dominate decision-making. In other words, creativity and innovation can only go so far in an increasingly competitive environment. They note that STF's are often weakly managed and marketed, since they lack the resources and skilled personnel to promote themselves adequately. These factors combined with an absence of basic business information result in many STF's adopting a production led rather than market led approach (Buhalis, 1996).*

*Similar pressures emerge in terms of distribution channels where large integrated travel organisations increasingly dominate the tourism industry (Bywater, 2001; Ioannides & Debbage, 1998). In Europe in particular these organisations display significant vertical growth, by integrating tour operating and business transportation services (charter airlines) with travel retailing chains (O'Brien, 1998). More recently this activity has expanded to*

*destinations through the acquisition or development of accommodation establishments and incoming tour and coach operators. These large consortiums compete for market share and leadership through the standardisation of packages following a high volume-low cost-low profit strategy. Against this structural backdrop the strategic and operational weaknesses of STFs, along with intense competition produce distinct dependency relationships to the extent that market leaders place downward pressure on the operational and profit margins of the STF thus jeopardising their viability.*

*Thus the conditions of the internal and external environments such as lifestyle motivations and the dynamics of a vertically integrating global industry can be identified as significant constraints to regional economic development and the instability of the sector as a whole (Williams et al., 1989; Shaw & Williams 1990; Morrison et al., 1999). It has been argued that small firms require institutional help to overcome their intrinsic disadvantages and avert failure (Lee-Ross, 1994; Baum, 1999; Smeral, 1998; Thomas & Thomas, 1998) particularly in terms of policy structures. Yet how the relationship between STFs and the institutional sector is articulated remains unclear (Emerick & Emerick, 1994; Buhalis, 1996; Thomas et al., 1997). Indeed as the following discussion illustrates structural environments present significant challenges to STFs and to the facilitation of their development potential.*

### ***Structural Pressures, Development Agencies and the STF***

*As noted above the 'external' structural environment has a significant impact on small firm performance and managerial practice. One of the major weaknesses specific to STFs, for example, is the industry's seasonal nature and highly volatile demand. Seasonality and the small size of businesses often provide little opportunity to employ 'professionals' to carry out different operational tasks, hence the dependence on the owner/manager's often limited range of skills (Buhalis, 1996, Morrison, 1996; Page & Getz, 1997).*

*A further observation from wider business research is that small enterprises face particular challenges during market disruption in which small firms are less able to adjust to change, are disadvantaged by lack of economies of scale, influenced by asymmetric information, and have limited financial, human and technical resources. In this context small firm resilience to economic change requires the ability to access a range of skills in management, production, strategic marketing, finance and law. In the tourism context these disadvantages present barriers to successful tourism development particularly in isolated areas dominated by small family owned*

*business. Wanhill (2000) observes responses of government and specific agencies in such situations in the form of identifying good practices, benchmarking, providing financial support, and investing in the skills of the labour force.*

*Public sector support programs in the STF sector are essentially designed to prevent ‘market failure’. In tourism there are normally three prime drivers of intervention: the inability of private markets to provide public goods; the creation of externalities; and when information asymmetries occur (Hartley & Hooper, 1993). The latter is particularly characteristic of the rural tourism sector where the persistence of an information gap produces discrimination against STFs largely because they are invisible to the institutional gaze of banks and credit providers (Binks, Ennew & Reed 1992). Market failure occurs when these enterprises are rejected by private market institutions in favour of other businesses or sectors displaying a similar risk profile. Prohibitive costs of addressing this asymmetry have been observed to lead to apathy, and a self-perpetuating cycle, which eventually produces market failure (Thomas et al., 1997).*

*It should be noted that support mechanisms are frequently designed, implemented and evaluated in short time frames. Wanhill (1996) for example observe that insufficient patience is exercised when evaluating the outcome of European Union targeted rural programs which feature a variety of support instruments. Further issues emerge in respect of the focus of evaluation. It is worth noting that if personal and subjective elements characterise the motivation and definition of success of the entrepreneur then evaluative criteria should similarly reflect the internal as well as external context of their development role (Fleischer & Felsenstein, 2000).*

*At the destination level, the business environment and political context often ignores or is hostile to tourism development. Public sector support for local tourism businesses at this level is normally poorly organised (see Baum, 1999; Sharpley & Telfer, 2002). For example, Buhalis (1999) argues that remote and insular destinations suffer from strategic weaknesses that affect the competitiveness of STFs (see also Fleischer & Felsenstein, 2000). These weaknesses are identified as mainly structural, associated with public sector policies and planning processes on the one hand, and lack of private sector strategic vision and professionalism on the other. This creates a number of specific weaknesses within individual businesses in management and marketing, information technologies, financial management and resource allocation. Moreover, the STF sector lacks a ‘strong lobbying voice within the matrix of stakeholders at the destination’ to influence political groups in destination planning and management (Buhalis & Cooper 1998:17). Yet as Smeral (1998) notes, highly integrated global suppliers (acting horizontally,*

*vertically and diagonally) put additional pressure on local small tourism businesses. In turn, these local enterprises depend on the public sector to set effective protection measures through holistic destination management, particularly in the area of marketing, to facilitate and encourage networking.*

*The most common concern for STF's is related to direct costs such as high rent and rates, government compliance costs, cost of labour and a lack of access to financial resources (Smallbone, 1990; Moutinho, 1990; Thomas et al., 1997; Page et al., 1999). In a national survey of tourism and hospitality firms in the UK, Thomas et al., (1997:28) identified a clear link between compliance costs and reduced performance, noting the 'regressive nature of the costs of compliance with regulations'.*

*Regional tourism organisations (RTOs) are one of the most important government or semi-public agencies for both the local tourism businesses and the region/destination. They play a vital role in marketing/promotion activities for small tourism businesses (Pearce, 1990; Middleton, 1998) yet these organisations often suffer from limited funding. It is common that in marketing and promotion initiatives STF's are required to contribute to funding. Increasing dependence on public funding can however put RTOs into conflict with local government authorities that lack an understanding of tourism particularly in the areas of marketing and destination promotion (Holloway, 1985; Pearce, 1990, 2001). On the other hand STF's often share the burden of responsibilities for ineffective destination marketing through avoidance of collective action.*

*Instead STF operators devote considerable energy to penetrating niche demand. The ability to position products in a highly segmented marketplace is dependent on the creative and innovative capacity of individual entrepreneurs to identify and to colonise new 'green' niches (Ateljevic & Doorne, 2001). One area that can enhance the marketing presence of STF's is networking to overcome the competition-collaboration dilemma. For example, flexible operating networking, particularly on a local/regional level, have considerable potential to meet tourism demand and to compete with global interests.*

*In terms of promotion it can be argued that much of the tourism industry is the recipient of public sector subsidy given that national tourism organisations and frequently regional tourism organisations are funded through the public purse to deliver marketing services from which industry benefits directly. Laws (1995) argues that STF's, because of their size and lack of buying power, are dependent on the locality in which they operate as well as upon the marketing activities of the national tourism organisations or other similar agencies.*

*While governments may take actions that are expressed through specific tourism policies they are frequently implemented by agencies operating at the regional and local level. Pearce (2001) for example, argues that in terms of implementation there are often no clear cut responsibilities and well developed policies for tourism planning and development. Instead, the public sector gets involved in tourism in a variety of ways, at different levels and through many agencies and institutions often lacking co-ordination. This confusion becomes apparent when considering the multitude of participants a government may have to work with to formulate and implement policy. Many disparate interest groups vie for the power to influence government policy at various scales simultaneously. Therefore, small tourism firms will not possess the ability to influence public policy regarding tourism unless they act collectively. Power and the ability to influence policy are intimately linked (Hall, & Jenkins, 1995) presenting an additional challenge for small business to lobby their interests.*

*Non-government institutions also play a critical role in creating the broader environment for STFs. The decline of government intervention in the state economy since the early 1980s has stimulated the rise of governance and the exercise of authority by non-government institutions (see Painter & Goodwin, 1995). This transfer of power has major implications at the local level and the small tourism sector where both public and private institutional infrastructure have become more complex and interconnected (Ateljevic, 2002, Pearce, 2001).*

*STFs are often on the receiving end of policy when affirmative action is taken to support them in the name of development. In recent years there has been a global interest in programmes supporting small firm development generally and STFs in particular. The LEADER programme in Europe, for example, provides significant opportunities for the encouragement of entrepreneurship through small tourism enterprises, principally as agents of regional and rural development. Similarly across many regions in the developing world small tourism incentive and funding programmes have been put in place largely supported by donor agencies either bilaterally or operating through multilateral channels (Van Hove & Solignac Lacomte, 1999; Butkeviciene et al, 2002).*

*Much of this activity is centred on the expectation that small firm activity encourages positive development outcomes with the capacity to engage otherwise marginal socio cultural groups in activities by offering comparatively low entry barriers and socio-economic structures which facilitate a broad distribution of benefits geographically and demographically. Despite these opportunities to access funds either for start up investment or to support particular development strategies, their input to*

*the shape the focus of policies and programmes is seldom sought. As such there are numerous examples of poorly directed programmes supporting poorly conceived ventures resulting from centrally determined development planning (Telfer, 2002).*

*Direct policy initiatives are part and parcel of a broader, indirect, shift towards a more competitive financial environment. With respect to the private sector, small firms, especially those from the service sector, have been largely disregarded by financial institutions (Ang, 1991). High rates of business failure, lack of formal managerial practice, and lack of financial awareness have often discouraged banks from dealing with them (Nayak & Greenfiel, 1994; Keasey & Watson, 1994; Taylor, Simpson & Howie, 1998). The lack of management skills of applicants seeking finance remains one of the main concerns for most lending institutions. As well, the high incidence of cash sales in the small tourism and hospitality sector makes micro financial management a critical area (Atkinson, Berry & Jarvis, 1995; Ateljevic, 2002). Hence the emerging interest in public sector support for small tourist ventures.*

*The preceding discussion illustrates that initiatives to facilitate STF stability, generate investment, innovation and entrepreneurial activity through structural mechanisms and policy support must supported by capacity building initiatives which address managerial constraints alluded to earlier. The following section addresses these constraints in detail and discusses observations and arguments emerging from research internal to the STF.*

### ***Management and the STF: Theory meets Practice***

*Over the three decades since Schumacher's (1973) arguments extolling the virtues of small businesses it is apparent that the establishment of a coherent, viable and sustainable small business environment exposes a considerable gulf between theory and practice. At the heart of the challenges to implementing small firm sector strategies are challenges faced by business operators themselves and their capacity to successfully manage their way around them.*

*Although there are a number of commonalities between small firms from different sectors, the specifics of the context of tourism should be acknowledged (Thomas, 2004:10). Included under this rubric are personal characteristics such as inflexibility and a narrow focus (e.g. market or industry awareness), networking, and task delegation, under-capitalisation as well as challenges to operational robustness. Small tourism firms are not only different from large firms but they are distinctive within the wider small business sector. The complex distribution networks for tourism products*

differ significantly from, for example, the manufacturing sector. Here the STF frequently becomes the 'weakest link' within the distribution channel, and a level of dependency on intermediaries becomes inevitable (Bastakis, Buhalis & Butler, 2004).

Managerial weaknesses have been identified in a number of key areas: business capitalisation structure (Hall, 1989; Davidson & Dutia, 1991); planning (Chell et al., 1991); marketing (Dewhurst & Burns, 1993; Friel, 1998); human resource management (Goss, 1988; Bacon et al., 1996); use of information technology (Thong, Yap & Raman, 1996); and business networking (Aldrich and Zimmer, 1986; Curran and Blackburn, 1994). Others argue that managerial shortcomings of entrepreneurs in particular are largely influenced by their personal characteristics (Daly 1991; Kirby, 2002). Such is the prevalence of these issues they are often taken as defining characteristics of small firm performance in the tourism industry (e.g., Dewhurst & Horobin, 1998; Boer, 1999; Buhalis, 2000).

Although we can identify numerous different conceptions of what constitutes business failure (Watson and Everett, 1993; McGrath, 1999) the most frequently cited reason for small firm failure is management incompetence, or more sympathetically, limited managerial capacity. As Drucker reminds us: 'Every achievement of management is the achievement of a manager. Every failure is a failure of a manager...' (1977: preface). Most small firms are characterised by strategic weaknesses which the shape managerial strategies of small businesses and expose them to failure (O'Gorman, 2000; Stokes, 2000). In this sense the STF appears little different to small businesses across a diversity of sectors.

Despite the significant differences that exist between the small firm sector and large organisations the majority of research on small firms is based on traditional management literature (e.g., Robbins & Mukerji, 1994; Morgan, 1990; Mintzberg, 1994; Drucker, 1985). A common misconception here is the assumption of the existence of formal organisation and management structures (see Yusof & Aspinwall, 2000). Regardless of obvious differences in scale an obsession with 'competitive strategies' dominates management literature for both large and small firms as O'Gorman notes:

*'The owner-manager must choose where to compete, and then, given a particular environmental or industry context, the owner-manager must choose how to compete (McDogall and Robinson 1990). These choices have a significant and lasting effect on the organisation and its performance (Mintzberg and Waters 1982; Quinn and Cameron 1983). The choice of competitive strategies within the market determines the financial performance of the organisation...however, most owner-managers of small business adopt a 'me-too' or 'copy-cat' strategy....'* (2000:285).

*For small firms however the ‘competitive strategy’ often bears little resemblance to the formal, institutionalised and systematic processes of the large business organisation. Questions arise about the extent to which such concepts can be transposed to the small firm environment which typically uses personalised, informal approaches to all aspects of business. Indeed, the simplicity of the management structure is one of the most critical characteristics of the majority of small firms particularly those employing fewer than 20 staff.*

*The fact that many small firms frequently have little ability to organise their operations formally through recognised management functions (Davies, 1990) has been often used as starting point by researchers when seeking to understand small business challenges (Cameron & Massey, 2002). While large organisations have formal management structures and employ experts to carry out different organisational tasks, the small business management team is commonly incomplete. Small firms’ owner-managers tend to have high management visibility and closeness to the point of delivery. Therefore, ‘the strategic process is invisible, hidden in the daily activities and operations but its elements can be found’ (Juutilainen, 2002:15). While in large organisations the firm’s internal environment is related to the entire management team and management structure (Ansoff, 1990), in small firms this environment is strictly associated with the owner/manager’s personal attributes, his or her goals, interests and motivations, and most importantly, their own definitions of success (Williams et al., 1989; Morrison et al., 1999; Ateljevic & Doorne, 2000). Indeed, not only must researchers clearly distinguish managerial issues between small and large firms, they must also pay attention to differences within the small sector itself (Ateljevic & Doorne, 2003).*

*Generally, there are two theoretical perspectives that place varying importance on the manager’s decision-making and their ability to affect the firm’s future. The omnipotent view of management argues that managers are directly responsible for an organisation’s success or failure where the environment and organisation interface. The core argument is that the boundary between the organisation and the external environment need not be beyond the manager’s control (Ansoff, 1990). However, the symbolic approach holds that ‘managers have only limited effects on substantive organisational outcomes because of the large number of factors outside managers’ control’ (Robbins et al., 2000:87).*

*As discussed earlier this ‘environment’ identifies institutions and forces outside of the firm that potentially may affect its performance (see Robbins et al., 2000). In general, however, the relevance of these factors to the firm’s performance is not always clear. Also different external factors affect*

organisations differently depending on their size, activity and the geographical location. Political, economic, socio-cultural, technological and ecological elements (PESTE) each affect businesses in various ways depending on a range of variables (Stubbart, 1982; Baker, 1992). It should be noted that management responses to the external environment are more predictable in large organisations due to their 'rational' choice behaviour (see for example, Keuning, D., 1998). Consistent with our arguments above, interpreting the 'rationality' of the small business manager raises complex and sometimes contentious issues.

The analysis of STF management when placed against its external context (structural and institutional) effectively raises the potential variables exponentially to the point where conceptual coherence is little more than a mirage on the theoretical horizon. The discussions above do however identify a range of commonalities and a number of emerging issues which will shape the scope and nature of research in this area. These are identified and discussed in the following section.

### ***The Research Horizon: Conceptual Journey or Empirical Destination?***

The need for conceptual development of STF studies identified by Shaw and Williams (1998) must first be supported by attention to specific limitations of the research agenda. In particular, Williams (2000) identified the following issues: limited primary data; few longitudinal studies to explore goods capacities and innovation developments; limited studies examining the reliability and security of firm structure and labour relations; and spatial dynamics  $\text{\textcircled{D}}$  within and between destinations/resorts and beyond single firm analysis (see also Getz and Carlson, 2000). Comparative research using temporal and spatial factors in contrasting tourism environments provides significant opportunities to inform conceptual understanding of STF's particularly in relation to global structures and processes. In light of the preceding discussion noting the global nature of small tourism firm activity attention to different cultural and economic backgrounds is also needed to balance the current concentration on Western Europe, particularly the UK, and Australasia (Thomas et al., 1997; Shaw and Williams, 1997, 1998; Smeral, 1998; Ateljevic and Doorne, 2003; Juutilainen, 2003).

The prevalence of STF's in the rural and farm tourism sector sees a corresponding level of academic attention particularly in relation to firms themselves. Naturally the rural STF research focus emphasises the accommodation sector in line with the centrality of these establishments in the industry (see, for example, Evans & Ilbery, 1992; Oppermann, 1995; Pearce, P.L., 1990; Lynch, 1998; Rusher & Hall, 2003). In particular bed

*and breakfast operations feature strongly (see for example, Lanier and Berman, 1993; and Kaufman & Weaver, 1998), as do social and psychological studies focusing on the economic and social impacts on the host community and the social dynamics of the host-guests encounter (see for example, Pearce, P.L., 1990; Lynch, 1998). Despite the apparent saturation of interest Busby and Rendle (2000) identify further opportunities for research on gender relations, entry barriers and other factors determining participation in tourism activities. Given the centrality of STF's in the development of rural tourism generally opportunities to examine the nature, development and management of rural tourism with emphasis on individual enterprises and operators abound. This focus also allows for integration of institutional and structural environments such as the role of support schemes for the sector and their articulation within the firm (Page & Getz, 1997; Dolli & Pinfold, 1997).*

*The relationship between policies and performance has been argued to take place in a management context (Dewhurst & Horobin, 1998; Thomas et al., 2000) yet as Thomas (1998:ix) observes: 'until now, there has been no single point of reference for those interested in issues associated with the management of small tourism and hospitality firms'. Thomas (2004) also identifies the need for more attention to the sectoral peculiarities of tourism and issues crucial to understanding the entrepreneurial behaviour and development of STF's.*

*At the human level, tourism literature is characterised by a prevalence of tourist typologies. The fragmentation and dislocation of life associated with post-modernism can be seen reflected in the endless descriptors needed to capture the essential attributes of the new tourist (see, for example, Urry, 1990; Edensor, 2000; Franklin & Crang, 2001). While the tourist has been analysed from a variety of perspectives, the individuals associated with small tourism firms struggles for visibility despite the emerging significance of STF's for product innovation and regional development. Entrepreneurship, as noted earlier, is often taken as a natural bedfellow of STF studies (Williams et al., 1989, Williams & Shaw, 1990), and in recent years there have emerged policy imperatives to quantify the economic impacts of small firms and their contribution to national and regional economies (Morrison et al., 1999). But as Thomas (2004) argues, the seemingly insignificant scale of many operations trivialises concerted sectoral support leaving STF's to 'scratch around for the crumbs from the table of their wealthier counterparts' (2004:2).*

*Entrepreneurship does not operate within a vacuum but is highly sensitive to the social and business systems (Carson et al., 1995). Relationships developed with other participants within these systems have been identified as*

*crucial to the survival of the STF (Morrison et al., 1999). In the same way that tourist studies have come to focus on the psycho-social context of individual behaviours, understanding the STF owner's perspective holds the key to understanding the sector as a whole.*

*Analysis of business failure and 'management incompetence' demands that the investigation of personal characteristics, values and the socio-cultural context of individuals receive continued research attention. Insight into the small firms' complexity regarding their formation, development, management practices and entrepreneur's understanding of the environment, is dependent on an understanding of the human context of entrepreneurship (Ateljevic and Milne, 2003).*

*This issue has significant implications for methodological development of research. In small firms research the self-completion questionnaire has been the mainstay for gathering broad-based information delivering the regional coverage favoured by policy analysts. The sampling of units of analysis based on either convenience or utility has considerable impact on the quality of data produced and the comparability of that data to other environments. The diversity of the sector and its close relationship with vernacular cultural and economic landscapes renders calls for uniformity of methods inappropriate. The pursuit of analytical comparability must therefore be focused at the conceptual level.*

*As the examination of research in this paper illustrates the STF shares much in common with small firms in other sectors. Care should be given therefore to the disaggregation of STF research from these broader discussions despite the obvious need to embed STF analysis firmly within touristic, structural and cultural contexts. Rather than arguing for some sort of unified theory around which STF research can be situated we regard the breadth and scope of STF research as its greatest strength. Indeed as research responds to the changing environments we observe the contemporary structure of research is a true reflection of its subject.*

*Viewed at a metaphorical level the small tourism firm environment clearly does not resemble a linear intellectual reality but is characterised by dynamic diversity. Conceptual unity is challenged by the object of discussion whilst a new type of coherence is apparent within the subject based on substantive multiplicity. Between the research we discuss here a plane of consistency is already apparent, a plane which increases in dimension the more connections are made to its interiority or exteriority. In other words the research agenda for STF's possesses seemingly infinite opportunity to explore similarity and change. In this sense, at its most abstract, the STF conceptualisation agenda begins to resemble Deleuze and Guattari's (1983) profoundly radical rhizomic social politics in which, like the spread of a weed*

*on a lawn, there is no core, no tap root of evolutionary logic, but a collective entity where every element is intimately linked to every other element.*

*Specifically, and on a less abstract level, the research we have discussed exposes a need for the continued exploration of the following: Firstly, the need to share lessons learned across a diversity of cultural contexts combined with the development of conceptual methodologies which will facilitate the integration of cross cultural/sectoral analysis, and comparative studies. Secondly, the need to examine the effects and implications of funding schemes and support programmes beyond the immediate interest in the success or failure of the firm and with particular attention to the facilitation of entrepreneurship. Thirdly, the need to explore specific issues, from the perspective of the owner/manager/entrepreneur as the starting point of analysis. And lastly, in apparent contradiction of the previous point, to seek to contextualise developments in a touristic context against its structural backdrop and against the dynamics of small firm development in other economic and cultural environments.*

*These concerns by no means represent a comprehensive research agenda, instead they represent areas where contextualisation and integration of research perspectives can greatly facilitate the cross fertilisation of theoretical awareness. In this sense specific attention to contemporary issues which feature strongly in the contemporary dynamics of the STF such as the integration of information technologies, employment and service quality, competition and collaboration networks need to be conceptualised against the multiplicitous the nature of the small firm itself. Only when these connections are realised can the meanings of the whole be articulated. The conceptualisation of the sector is therefore under our noses, so to speak, the core principal(s) of understanding being the opposing trajectories of specialisation and contextualisation. In order to conceptualise there needs to be demonstrated awareness of the context(s) in which the subject is embedded.*

*A conceptual response is already emergent, in much the same fashion as the development of the subject itself, through a gradual and incremental process of trial and error which in turn gives form and function to its whole. Like researching a virus, every scope of magnification reveals constant movement, modification, and multiplicitous (mani)festation. As such we should be cautious of habitual interpretations which seek to impose a genealogy of knowledge upon a subject which conforms to fundamentally different realities.*

## References

- Aldrich, H., & Zimmer, C. (1986). *Entrepreneurship through social networking*. In D. L. Sexton & R. W. Willson (Eds.), *The Art of Science of Entrepreneurship*. Massachusetts: Ballinger.
- Andrew, R., Baum, T. & Morrison, A. (2001). *The Lifestyle Economics of Small Tourism Businesses*. *Journal of Travel and Tourism Research*, Vol. 1(June), 16-25.
- Ang, J. S. (1991). *Small business uniqueness and the theory of financial management*. *Small Business Finance*, 1(1), 1-14.
- Ansoff, I. H. (1990). *General management in turbulent environments*. *The Practicing Manager*, II(1), 6-27.
- Ateljevic, J. and Milne, S. (2003). 'Researching Small Tourism Enterprises: Encountering Complexity in New Zealand'. *Conference Proceedings: Urban Tourism & Mapping the Future, Glasgow 24-27th September*. Greater Glasgow & Clyde Valley Tourist Board, the Scottish Hotel School University of Strathclyde.
- Ateljevic, J. (2002). *Small Tourism Firms: Owners, Environment and Management Practices in the Center Stage of New Zealand*. Unpublished PhD Thesis, Victoria University of Wellington: Wellington New Zealand.
- Atkinson, H., Berry, A., & Jarvis, R. (1995). *Business Accounting for Hospitality and Tourism*. London: Chapman and Ha.
- Bacon, N., Ackers, P., Story, J., & Coates, D. (1996). *It's a small world: managing human resources in small business*. *International Journal of Human Resource Management*, 7(1), 82-100.
- Baker, M. J. (1992). *Marketing strategy and Management*. London: Macmillan.
- Bastakis, C., Buhalis, D. & Butler, R. (2004). *The perception of small and medium sized tourism accommodation providers on the impacts of the tour operators' power in Eastern Mediterranean*, *Tourism Management*, 25(2), 151-170.
- Baum, T., (1999). *Human Resource Management in Tourism's Small Business Sector: Policy Dimension*. In D. Lee-Ross (Ed.), *HRM in Tourism and Hospitality: International Perspectives on Small to Medium-sized Enterprises* (pp. 3-16). London: Cassell.
- Bywater, M., (2001). *Travel Distribution: Who owns whom in the European travel and distribution industry*. In D. Buhalis & E. Laws, (eds.), *Tourism Distribution Channels*, (pp 46-58), London: Community International Publishing Group.
- Binks, M. R., Ennew, C. T., & Reid, M. (1992). *Small Businesses and their Banks: 1992, Forum of Private Business*. Knutsworth: Cheshire.

- **Boer, A. (1998).** *An assessment of small business failure.* In R. Thomas (Ed.), *The Management of Small Tourism & Hospitality Firms* (pp. 39-57). London: Casell.
- **Buhalis, D. (1996).** *Enhancing the competitiveness of small and medium sized tourism enterprises at the destination level by using information technology.* *Electronic Markets*, 6(1), 1-6.
- **Buhalis, D. & Cooper, C., (1998).** *Competition or co-operation: Small and Medium sized Tourism Enterprises at the destination.* *Embracing and managing change in Tourism*, 324-346.
- **Buhalis, D. (2000).** *Tourism in Era of Information.* In B. Faulkner, G. Moscardo & E. Laws (Eds.), *Tourism in the 21st Century: lessons from experience* (pp. 163-180): Continuum.
- **Busby, G. & Rendel, S. (2000).** *The transition from tourism on farms to farm tourism.* *Tourism Management*, 21, 635-642.
- **Busenitz, L. (1999).** *Entrepreneurial risk and strategic decision making: It's a matter of perspective.* *The Journal of Applied Behaviour Science*, 35: 325-340.
- **Butkeviciene, J., Benavides, D., Tortora M., 2002.** *Services Performance in Developing Countries: Elements of the Assessment.* *WTO Symposium On Assessment Of Trade In Services.* UNCTAD.
- **Burrows, R. & Curran, J., (1989).** *Sociological research on service sector small businesses: some conceptual consideration.* *Work, Employment and Society*, 3(4), 527-39.
- **Carter, S. & Jones-Evans, D. (2000).** *Introduction.* In S. Carter & D. Jones-Evans (Eds.), *Enterprise and Small Business: Principles, Practice, and Policy* (pp. 3-6). Harlow: Pearson Education.
- **Carson, D., Cromie, S., McGowan, P., & Hill, P. (1995).** *Marketing and Entrepreneurship in SMEs: An Innovative Approach.* London: Prentice Hall International.
- **Cameron, A. & Massey, C. (2002).** *Entrepreneurs at Work: Successful New Zealand Business Ventures.* Auckland: Pearson Education New Zealand.
- **Chell, E. & Pittaway, L. (1997).** *A study of entrepreneurship in the restaurant and cafe industry: exploratory work using the critical incident technique as a methodology.* *Hospitality Management*, 17, 23-32.
- **Cukier, J. (2002).** *Tourism Employment Issues in Developing Countries.* In R. Sharpley, and D. Telfer, *Tourism and Development: Concepts and Issues.* Clevedon: Channel View. Pp. 165-201.
- **Curran, J., & Blackburn, R. (1994).** *Small Firms and Local Economic Networking: The Death of the Local economy?* London: Paul Chapman Publishing Ltd.

- Dahles, H & Bras, K. (eds.) 1999. *Tourism and Small Entrepreneurs: Development, National policy and Entrepreneurial Culture: Indonesian Cases.*
- Daly, M. (1991). *The 1980s: a decade of growth in enterprise.* *Employment Gazette*, March, 109-134.
- Davies, P. (1996). *TQA in Small Firms.* *Total Quality Management Magazine*, 2, 251-252.
- Davidson III, W. N, & Dutia, D. (1991). *Debt, Liquidity, and Profitability Problems in Small Firms.* *Entrepreneurship Theory & Practice*, Fall, 53-64.
- Deegan, J., Donal & Dineen, D. A. (1997). *Tourism Policy and Performance: The Irish experience.* London: International Thomson Business Press.
- Deleuze, G. and Guattari, F., 1983. *On the Line.* New York: Semiotext(e).
- Dewhurst, P. & Horobin, H. (1998). *Small business owners.* In R. Thomas (Ed.), *The Management of Small Tourism and Hospitality Firms.* London: Cassell.
- Dicken, P., (1998). *Global Shift, Transforming the World Economy.* London: Paul Chapman Publishing.
- Drucker, P., (1992). *Managing for the Future.* Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Dolli, N., & Pinfold, S. (1997). *Managing rural tourism businesses: financing, development and marketing issues.* In S. Page & D. Getz (Eds.), *The Business of Rural Tourism: International Perspectives* (pp. 38-56). London: International Thomson Business Press.
- Edensor, T. (2000) *Staging tourism: tourists as performers.* *Annals of Tourism Research*. 27: 322-344.
- Emerick, R. E., & Emerick, C. A. (1994). *Profiling American Bad and Breakfast Accommodations.* *Journal of Travel Research*, 32(4), 20-25.
- Fitzsimons, P., O’Gorman, C. & Roche, F. (2001). *How Entrepreneurial is Ireland? The Global Entrepreneurship Monitor 2001: The Irish Report.* Dublin: Cahill Printers LTD.
- Fleischer, A. & Felsenstein, D. (2000). *Support for Rural Tourism: Does it Make a Difference?* *Annals of Tourism Research*, 27(4), 1007-1024.
- Frank, H., & Landstrom, H. (1997). *Entrepreneurship of Small Businesses in Europe - economic background and academic infrastructure.* In H. Landstrom & H. Frank & J. M. Veciana (Eds.), *Entrepreneurship of Small Business Research in Europe* (pp. 1-13). Hants, England: Ahgate Publishing Limited.

- *Freeman, C., & Perez, C. (1988). Structural crisis and adjustment, business cycle and investment behaviour . In G. F. Dosi, C. Nelson, R. Silverberg, G.and Soete, L. (Ed.), Technical Change and Economic Theory. London: Pinter.*
- *Friel, M. (1998). Marketing. In R. Thomas (Ed.), The Management of Small Tourism & Hospitality Firms, (pp. 117-137). London: Cassell.*
- *Getz, D., & Carlsen, J. (2000). Characteristics and goals of family and owner - operated businesses in the rural tourism and hospitality sectors. Tourism Management, 21, 547- 560.*
- *Ghobadian, A. & Gallear, D.N. (1997). TQM and organisation size. International Journal of Operations and Production Management, 17(2), 121-163.*
- *Gomes-Cassers. (1994). Group Versus Group: How Alliances Networks Complete. Harvard Business Review, July-August, 62-74.*
- *Goss, D. (1988). Social harmony and the small firm: a reappraisal. Sociological Review, 36(1), 114-132.*
- *Hall, C.M. & Rusher, K., (2004). Risky Lifestyles? Entrepreneurial Characteristics of the New Zealand Bed and Breakfast Sector. In R. Thomas (Ed.), Small Firms in Tourism: International Perspectives. London: Elsevier, (83-98).*
- *Haahti, A. & Elbe, J. (2003). Identity Economy and Relationship Cultivation: Viewing Entrepreneurship and Experience Marketing from the Periphery. In A. Haahti (ed.) Proceedings: Entrepreneurship in Tourism and the Contexts of the Experience Economy Conference ETCEE II. Pp. 114-151.*
- *Holloway, J. C. (1985). The Business of Tourism (2nd Ed.). London: Pitman.*
- *Ioannides, D. & Debbage, K., (1998). The economic geography of the tourism industry: A supply side analysis, London: Routledge.*
- *Jennings, P. & Beaver, G. (1997). The Performance and Competitive Advantage of Small Firm: a Management Perspective. International Small Business Journal, 15(2), 63-75.*
- *Jones, M. & Coviello, N.E. (2002). Towards a unifying direction for international entrepreneurship research. Paper presented at 3<sup>rd</sup> McGill Biennale Conference. Toronto: McGill University.*
- *Juutilainen, A. (2002). Entrepreneursž Perceptions of Strategy and Success in Small Firms of the Tourism and Hospitality Industry. In Proceedings of International Conference: Small Firms in the Tourism and Hospitality Sectors, September, Leeds Metropolitan University: Leeds, UK*

- Kao, R.W.Y., Kao, K.R. & Kao, R.R. (2002). *A Philosophy and a Sensible Alternative: Entrepreneurism for the Market Economy*. London: Imperial College Press.
- Kaufman, T. J., & Weaver, P. M. (1998). *Marketing Efforts of Bed and Breakfast Operations: Do They Influence Success?* *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 7(4), 61-78.
- Keasey, K., & Watson, R. (1994). *The bank financing of small firms in the UK: issues and evidence*. *Small Business Economics*, 6, 349-362.
- Klasik, A. & Heffner, K., Eds. (2001). *Restructuring Heavy Industrial Regions: Some experience from Scotland and Upper Silesia*. Poland: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego Katowica.
- Kirby, D.A. (2002). *Entrepreneurship*. London: McGraw Hill Education.
- Komppula, R. (2004). *Success and growth in rural tourism micro-businesses in Finland: Financial or life style objectives?* In R.Thomas, (Ed.) *Small Firms in Tourism: International Perspective*, pp 115-138, London: Elsevier.
- Laws, E. (1995). *Tourist Destination Management: Issues, Analysis and Policies*. London: Routledge.
- Lanier, P., & Berman, J. (1993). *Bed and Breakfast Inns Come of Age*. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 34(2), 14-23.
- Lee-Ross, D. & Ingold, T. (1994). *Increasing Productivity in Small Hotels: Are Academic Proposals Realistic*. *International Journal Hospitality Management*, 13(3), 201-207.
- Lynch, P. (1998). *Female micro entrepreneurs in the host family sector: Key motivations and socio-economic variables*. *International Journal of Hospitality Management*, 17, 319-342.
- McGrath, R.G. (1999). *Falling forward: Real options reasoning and entrepreneurial failure*, *Academy of Management Review*, 24(1), 13-30.
- Middleton, V. T. C. (1998). *Sustainable Tourism: A Marketing Perspective*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Mintzberg, H. (1994). *Rethinking strategic planning, part I: pitfalls and fallacies*. *Long range Planning*, 27(3), 12-21.
- Montanari, A., & Williams, A. M. (1995). *European Tourism: Regions, Spaces and Restructuring*. New York: John Wiley & Sons.
- Morgan, G. (1990). *Emerging waves and challenges: the need for new competences and mindsets, and reading the environment. From: Reading the waves of change* (pp. 1-26). California: Sage publication.
- Morgan, N., & Pritchard, A. (2000). *Advertising in Tourism and Leisure*. Oxford: Butterworth Heinemann.

- *Morrison, A. (2002). Hospitality research: a pause for reflection. International Journal of Tourism Research, Vol. 4: 161-169.*
- *Morrison, A. & Teixeira, R. (2002). Small hospitality firms: business Performance obstacles. In Proceedings of International Conference: Small Firms in the Tourism and Hospitality Sectors, Leeds: Leeds Metropolitan University.*
- *Mountinho, L. (1990). Strategies for Destination Development - The Role of Small Businesses. In B. Goodall & G. Ashworth (Eds.), Marketing Tourism Places (pp. 104-122). London.*
- *Mugler, J. (1997). Research into entrepreneurship and small business in Austria. In H. Landstrom, Frank, H. and Veciana, J.M. (Ed.), Entrepreneurship and Small Business Research in Europe, An ECSB Survey (pp. 14-25). Aldershot: Avebury.*
- *Muma, P., (2002). Small Business in the South Pacific: Problems, Constraints and Solutions. Suva: Zania Books.*
- *Nayak, A., & Greenfield, S. (1994). The use of Management Accounting Information for Managing Micro Businesses. In A. Hughes & D. J. Story (Eds.), Finance and the Small Firm (pp. 167-183). London: Routledge.*
- *O'Brien, K. (1998). The European business travel market, Travel and Tourism Annalist, 4: 37-54.*
- *OECD, (1999). Stimulating private enterprise in transition economies, Policy Brief, April, Organisation for Economic Co-operation and Development.*
- *O'Gorman, C. (2000). Strategy and the small firm. In S. Carter & D. Jones-Evans (Eds.), Enterprise and Small Business: Principles, Practice and Policy (pp. 283-299). Harlow: Financial Times, Prentice Hall.*
- *Oppermann, M. (1995). Holidays in the farm: a case study of German hosts and guests. Journal of Travel Research, 33, 57-61.*
- *Overton, J., & Scheyvens, R., 1999. Strategies for Sustainable Development: Experiences from the Pacific. London: Zed Books.*
- *Qalo, R., (1997). Small Business: A study of a Fijian family. Suva: Mucunabitu Education Trust.*
- *Painter, J. & Goodwin, M. (2000). Local governance after Fordism: a regulatiponist perspective. In G. Stoker (Ed.),The new politics of British local governance, (pp. 33-53). Basingstoke: Macmillan*
- *Page, S. J., & Getz, D. (1997). The Business of Rural Tourism: International Perspective. London: International Thomson Business Press.*

- *Pearce, D. G. (2001). Tourism, trams and local government policy-making in Christchurch, New Zealand. Curreant Issues in Tourism, 4(2-4), 331-354.*
- *Pearce, P. L., Morrison, A. M., & Rutledge, J. L. (1998). Tourism: Bridges across continents. Sydney: The McGraw-Hill.*
- *Piore, M., & Sable, C. (1984). The Second Industrial Divide: Possibilities for Property. New York: Basic Books.*
- *Piso, A., Thomas, R., Uwamungu, B., & Johbson, C. (2002). Informal employment in small firms: A comparative study of the tourism sectors in Switzerland and the UK. International Conference: Small Firms in the Tourism and Hospitality Sectors. Leeds (September).*
- *Robbins, S. P., Bergman, R., Stagg, I., & Coulter, M. (2000). Management. Sidney: Prentice Hall Australia Pty Ltd.*
- *Rosa, P., Carter, S. & Hamilton, D. (1996). Gender as a determinant of small business performance: Insights from a British study. Small Business Economics, 8:463-478.*
- *Ruisi, M. & Faldetta, G., (2002). The development of small tourism businesses in front of globalisation: conditions and preconditions, In Proceedings of International Conference: Small Firms in the Tourism and Hospitality Sectors, September, Leeds Metropolitan University: Leeds, UK*
- *Rusher, K. and Hall, M. (2003). Risky Lifestyle?: Entrepreneurial characteristics of the New Zealand bed and breakfast sector. Conference Proceedings: Urban Tourism & Mapping the Future, Glasgow 24-27th September. Greater Glasgow & Clyde Valley Tourist Board, the Scottish Hotel School University of Strathclyde.*
- *Russel, R., & Faulkner, B. (1999). Movers and Shakers: chaos makers in tourism development. Tourism Management, 20, 411-423.*
- *Scase, R. (2000). The enterprise culture: the socio-economic context of small firms. In S. Carter & D. Jones-Evans (Eds.), Enterprise and Small Business: Principles, Practice and Policy (pp. 32-47). Harlow, England: Pearson Education Ltd.*
- *Scott, K., Park, J. & Cocklin, C., (2000). From 'sustainable rural communities' to social sustainability: giving voice to diversity in Mangakahia, New Zealand, Journal of Rural Studies, 16(4): 433-446.*
- *Sharpley, R., & Telfer, D., 2002. Tourism and Development: Concepts and Issues. Clevedon: Channel View.*
- *Scheyvens, R., (2002). Tourism for Development: Empowering Communities. Harlow: Prentice Hall.*
- *Schumacher, E. F. (1973). Small is beautiful; economics as if people mattered. New York: Harper & Row.*

- *Sitkin, S.B. (1992) Learning through failure: The strategy of small losses. In B.M. Shaw & L.L. Cummings (eds.), Research in Organisational Behaviour, 14, 231-266.*
- *Sengenberger, W. & Pyke, F. (1992). Industrial districts and local economic regeneration. Research and policy issues. In F. Pyke and W. Sengenberger (Eds.), Industrial districts and local economic regeneration, pp. 3-30. Geneva: International Institute of Labour Studies*
- *Sharpley, R., & Telfer, D., (2002). Tourism and Development: Concepts and Issues. Clevedon: Channel View.*
- *Shaw, G., (2004). Entrepreneurial Cultures and Small Business Enterprises in Tourism. In A. Lew, M. Hall, and A. Williams (eds.), A Companion to Tourism. Oxford: Blackwell Publishing.*
- *Smallbone, D. (1990). Success and failure in new business starts ups . International Small Business Journal, 8(2), 34-47.*
- *Smeral, E., (1998). The impact of globalisation on small and medium enterprises: new challenges for tourism polices in European countries. Tourism Management, 19, 371-380.*
- *Stanworth, J., & Gray, C. (1991). Bolton 20 Years On. London: Paul Chapman Publishing.*
- *Stokes, D. (2000). Marketing and the small firms. In S. Crater & D. Jones-Evans (Eds.), Enterprise and Small Businesses: Principles, Practice and Policy (pp. 354-366). Harlow: Pearson Education.*
- *Storey, D. J. (1994). Understanding the Small Business Sector. London: Routledge.*
- *Stubbart, C. (1982). Are environmental scanning units effective? Long Range Planning, June(139-145).*
- *Taylor, S., Simpson, J., & Howie, H. (1998). Financing small businesses. In R. Thomas (Ed.), The management of small tourism & hospitality firms (pp. 58-77). London: Cassell.*
- *Telfer, D., (2002). Tourism and Regional Development Issues. In R. Sharpley, and D. Telfer, Tourism and Development: Concepts and Issues. Clevedon: Channel View. Pp. 112-164.*
- *Thomas, R., (2004). International Perspectives on Small Firms In Tourism: A Synthesis. In R. Thomas (Ed.), Small Firms in Tourism: International Perspectives. London: Elsevier, (1-12).*
- *Thong, J. Y. L., Yap, C. S., & Raman, K. S. (1996). The management support, external expertise and information systems implementation in small businesses. Information System Research, 7(2), 248-267.*
- *Urry, J. (1990). The Tourism Gaze: Leisure and Travel in Contemporary Societies. London: Sage Publication.*

- *Yusof, S.M. & Aspinwall, E. (2000). Total quality management implementation frameworks: comparison and review. Total Quality Management, 11(3), 281-297.*
- *Van Hove, K., & Solignac Lacomte, H. B., 1999. Aid for Trade Development: Lessons for Lome V. ECDPM Discussion Paper 10. Maastricht: ECDPM.*
- *Wanhill, S. (2000). Small and medium tourism enterprises. Annals of Tourism Research, 27(1):132-147.*
- *Watson, J. & Everett, J. (1993) Defining small business failure, International Small Business Journal, 11(3), 35-48.*
- *Williams, A. M., (2000, May). Old wine in new bottle. Paper presented at the Tourism seminar, Victoria University of Wellington, Wellington, NZ.*
- *WTO (2004). WTO World Tourism Barometers, Madrid: World Tourism Organisation. Volume 2, Number 3. Retrieved on 16/03/04 from the web site: <http://www.world-tourism.org/newsroom/Releases/2004/november/arrivals.htm>*

## УСМЕРЕЊЕ ФИНАНСИЈСКЕ ФУНКЦИЈЕ ПРИ УПРАВЉАЊУ ФИНАНСИЈСКИМ РИЗИЦИМА

Др Јошко Петерлин<sup>33</sup>

### Rezi me

*Finansijska politika daje smernice za odlu-ivawe o temečnim finansijskim ciqevima u preduze}u. Ost varuje se finansijskim upravqawem i vo/ewem. Kao jedan od ciqeva finansijske funkcije u preduze}u definisali smo i smawivawe izlo`enosti preduze}a finansijskim rizicima. Zbog toga je u finansijsku politiku pot rebno ukqu~iti i upravqawe finansijskim rizicima.*

*Usmerewe pri upravqawu finansijskim rizicima pre svega zavisi od profila rizi~nosti preduze}a, te i od odnosa uprave preduze}a prema rizicima. U skladu s tim temečnim smernicama, oblikujemo tehnike identifikovawa i vrednovawa rizika, instrumente za upravqawe rizicima i obim izve{tavawa int eresnih grupa o finansijskim rizicima i wihovom upravqawu.*

*Finansijskim rizicima mo`emo upravqati i pomo}u int ernih metoda, na got ovinskom tr`i{tu, ili pomo}u ekst ernih inst rument a (wihovi predst avnici su izvedeni finansijski inst rument i).*

*Zavisno od temečnog usmerewa pri upravqawu finansijskim rizicima oblikujemo, odnosno prilago|avamo i ra~unovodst veno usmerewe. To defini}e pravila evident irawa i vrednovawa izvedenih finansijskih inst rument a, koja zavise od mot iva sklapawa izvedenog finansijskog inst rument a.*

*Pred finansijskim rizicima preduze}e se naj-e{ }e {titi izvedenim finansijskim inst rument ima i tako uti-e na post izawe planiranog nov-anog toka, {to se odra`ava u post izawu planiranog prinosa preduze}a i pove}awu wegove vrednosti.*

*Kqu~ne re-i: finansijska funkcija, upravqawe finansijskim rizicima, izvedeni finansijski inst rument i, raskrivawe finansijskih rizika.*

<sup>33</sup> Jo`ko Peterlin, predava- na Vi sokoj {koli za manaxement u Koprnu

## Увод – Улога финансијске функције у предузећу

Финансијска функција је једна од темељних пословних функција, која мора бити повезана с другим пословним функцијама јер све пословне одлуке и мају финансијске последице.

Носиоци финансијске функције реализују финансијску политику предузећа. Она обухвата одређивање, остваривање и контролисање темељних финансијских цијева у оквиру пословне политике предузећа, обликовање финансијске стратегије – смерница пословања за остваривање финансијских цијева – и тактике – путева и метода за остваривање финансијске стратегије. Финансијску политику обликује носилац финансијске функције предузећа; након тога је предлаже руководиоству предузећа, а оно је предлози усвајање управном органу.

Финансијска функција обухвата три главне одлуке које предузеће мора донети: одлуку о инвестирању, одлуку о финансирању и одлуку о дивиденди. Оне, заједно, одређују вредност предузећа за његове дioniшаре. Када се претпостави да је темељни циј предузећа максималне те вредности, предузеће би се требало борити за оптималну комбинацију трију међусобно повезаних одлука, које се решавају истовремено (*Van Horne 1993, 8–12*).

Носиоци финансијске функције се срећу са различитим ризицима<sup>34</sup> међу којима је посебно важно издвојити финансијске ризике, који су повезани са финансијским одлукима. Зато управљање финансијским ризицима одређујемо као један од кључних задатака финансијске функције.

На основу тога, можемо дефинисати задатке финансијског менаџера:

- управљање новчаним tokovima (*cash management*),
- управљање кредитним пословима (*credit management*),
- оцена инвестиција у фиксна средства (*capital expenditures*),
- сакупљање капитала (*raising funds*),
- финансијско планирање (*financial planning*), и
- вођење девизног пословања (*management of foreign currencies*) (*Keown, et al. 2001, 6*).

Приликом управљања новчаним tokovima, финансијски менаџери се сусрећу са финансијским ризицима, који утичу на постицање планираног новчаног тока, на пословни успех (profit) и коначно на вредност предузећа. Потребно је бити опрезан према likvidnosnom ризику (*liquidity risk*) и ризику нејавне обавезе супротне стране (*default risk*). Средства предузећа су изложена likvidnosnom ризику кад нису у

---

<sup>34</sup> Ризик је опасност да ће будући приноси предузећа одступати од планираних приноса.

mo}nosti da se preoblikuju u novac. U primeru materijalnih investicija govorimo o ~istom likvidnosnom riziku. Nematerijalne investicije u obliku potra`ivawa ili ostalih likvidnih sredstava (depoziti, investicije u hartije od vrednosti, itd.) izlo`ene su u okviru likvidnosnog rizika riziku neizr{ene obaveze suprotne strane ili kreditnom riziku. Pored likvidnosnog rizika, na nov~anitet uti~u i drugi rizici, posebno cenovni rizici. Glavni cenovni rizici su kamatni rizik (*interest rate risk*) i valutni rizik (*currency risk*). Zato preduze}e mora za{tititi sredstva, dugove i kapital od promene njihove tr`i{ne vrednosti, odnosno za{tititi njihovu pot{tenu vrednost (*fair value*) pred promenama. Da bi se preduze}e moglo za{tititi od opisanih rizika, prvo mora ih poznavati.

### Исходиште за упознавање финансијских ризика

Da bi preduze}e moglo upravqati finansijskim rizicima, mora poznavati njihove osnovne karakteristike. Poznavawe pojedinih vrsta finansijskih rizika i pojedinih vrsta izlo`enosti finansijskim rizicima osnova je na kojoj se teme}i identifikovawe finansijskih rizika u preduze}u, njihovo vrednovawe, odre}ivawe strategije upravqawa finansijskim rizicima i izve{tavawe o finansijskim rizicima prisutnim u poslovawu preduze}a.

### Финансијски ризици

Finansijski rizici su rizici koji proizilaze iz finansijskih poslova. Kao glavne finansijske rizike prikazujemo valutni rizik, kamatni rizik, rizik neizr{ene obaveze suprotne strane i likvidnosni rizik.

### Валутни ризик

Preduze}e je izlo`eno valutnom riziku u trenutku kada wegovo poslovawe postane direktno ili indirektno povezano sa stranim platnim sredstvima. Valutni rizik nije poznat unapred, jer predstavqa samo verovatno}u budu}e promene vrednosti jedne valute u pore}ewu sa drugom. Na toj osnovi mo`emo odrediti rizik sa kojim se susre}e izvoznik - kao opasnost da }e kurs strane valute u vreme pla}awa biti ni`i od kursa koji izvozniku jo{ uvek omogu}ava profitabilnost izvoznog posla. Na drugoj strani je rizik sa kojim se susre}e uvoznik - opasnost da }e kurs strane valute u vreme pla}awa biti vi{i od kursa koji uvozniku omogu}ava profitabilnost uvoznog posla.

## Каматни ризик

Kamatni rizik predstavlja mogućnosti povećanja ili smanjenja općeg nivoa kamatnih stopa, što utiče na vrednovanje sredstava i dugova preduzeća.

Rast tržišne kamatne stope prouzrokuje slabljenje sredstava preduzeća. Finansijska investicija sa fiksnim prinosom gubi vrednost, jer je tržišna kamatna stopa viša od kamatne stope koju smo dogovorili za investiciju. Isto tako, gube na vrednosti i realne investicije, jer sa rastom općeg nivoa kamatnih stopa raste i otkrivani prinosi sredstava.

Dugovi u finansijskoj strukturi utiču na prosečnu cenu obaveza i trajnog kapitala i srazmerno rastu općeg nivoa kamatnih stopa, mada se i cena finansijske strukture. Kapitalu raste otkrivani prinos sa rastom općeg nivoa kamatnih stopa, što znači da je kapital realno manje vredan, ako uzmemo u obzir nepromenjeni prinos. Stalna posledica rasta općeg nivoa kamatnih stopa je povećanje cene finansijske strukture. Uz odgovarajuću strukturu dugova iz perspektive kamatnih stopa, negativne uticaje moguće je samo ublažiti. Preduzeće sa visokim finansijskim uzvodom (*financial leverage*) veoma je izloženo kamatnom riziku, zato što promena kamatne stope na tržištu može uticati na propadanje preduzeća.

## Ризик неизвршене обавезе супротне стране

Rizik nezavršene obaveze suprotne strane jeste rizik da naš poslovni partner neće ispuniti dogovorene obaveze. Taj rizik spada među najbitnije finansijske rizike, zato što na tržištu moramo proizvoditi, prodavati ili vršiti usluge za nekoga. Naše suprotne strane nisu samo kupci nego i država, finansijske institucije, dobavljači i zaposleni.

Često se izrazi kreditni, likvidnosni i platni rizik upotrebljavaju u istom smislu. Kreditni rizik je rizik kada može biti prekinut tok poravnavanja finansijskih obaveza, odnosno kada nam suprotna strana neće platiti obavezu u novcu – to je istovremeno i rizik platne nesposobnosti suprotne strane. U svakom slučaju potrebno je razlikovati platnu nesposobnost kao mogućnost preduzeća da poravna svoje obaveze od kreditnog rizika. U slučaju kreditnog rizika, preduzeće samo odlučuje da neće poravnati obaveze prema nama. U tom primeru preduzeće je možda platno sposobno, odnosno raspoloživo sa dovoljno likvidnih sredstava i obavezu bi sa lakošom moglo poravnati, međutim poravnavanje obaveze odbija.

Rizik nezvraćene obaveze suprotne strane je širi pojam jer pored kreditnog rizika sadrži i nezvraćavane druge obaveze, koje ni su uvek uslovene poravnavanjem u novcu. Ako nam suprotna strana ne dobavi materijal, ne izvrši uslugu ili ne ispuni druge obaveze iz ugovora, govorimo o nezvraćenoj obavezi suprotne strane. Svako nezvraćeno obaveze suprotne strane slabi sredstva, odnosno povećava dugove i to direktno utiče na smanjenje finansijske moći preduzeća, a samim tim i na smanjenje bogatstva.

### Ликвидносни ризик

Svi poslovni rizici su indirektno i finansijski rizici, a likvidnosni rizik je centralni finansijski rizik. Finansijski rizici utiču na platežnu sposobnost preduzeća. Svi oni utiču na promenu poštene vrednosti sredstava i/ili dugova na osnovu kasnijih vrednovanja, a ta promena može voditi slabljenju ili jačanju sredstava i dugova. Ta kasnija vrednovanja utiču direktno ili indirektno na finansijsku moć preduzeća, odnosno na veličinu ugovornog kapitala. Preoblikovane novčane sredstva u novčani oblik izloženo je svim poslovnim rizicima, koji određuju da li će sredstva biti u potpunosti i pravovremeno preoblikovana u novac - što znači u likvidni oblik.

Valutni rizik s deprecijacijom odnosno devalvacijom strane valute smanjuje vrednost finansijskih investicija u stranim valutama i tako snižava poštenu vrednost, koju je finansijska investicija imala u vreme nastanka. Na drugoj strani, aprecijacija, odnosno revalorizacija strane valute povećava načete obaveze (dugovanja) nominovane u stranoj valuti i prouzrokuje dodatno povećanje obaveza u domaćoj valuti potrebnoj za njihovo poravnavanje. Rizik nezvraćene obaveze suprotne strane (kreditni rizik) može direktno onemogućiti unovčavanje, čime se prekida preoblikovane u novac, koji je potreban za poravnavanje naših obaveza. Promena kamatne stope prouzrokuje promenu sredstava i obaveza, jer likvidnosna struktura nije višestruka kao što je bila pre promene kamatne stope.

### Врсте изложености финансијским ризицима

Izloženosť preduzeća finansijskim rizicima predstavља rizik promene vrednosti izloženog sredstva, duga ili kapitala, nastalih zbog uticaja faktora rizika iz okoline. Pri tome je potrebno detaljnije opredeliti tri vrste izloženosť preduzeća finansijskim rizicima:

- transakcijsku izloženosť,
- translacijsku, odnosno bilansnu izloženosť,

- ekonomsku ili operativnu (poslovnu) izloženost.

Transakcijsku izloženost možemo odrediti kao opasnost nastajanja razlike između vrednosti našeg potraživanja ili dugovanja od dana ugovaranja posla do njegovog poravnavanja. Kratkoročno, ta vrsta izloženosti je najvažnija.

Ako se poslovna godina završi i nakon ugovaranja posla i pre njegovog poravnavanja, dogovorena prava i obaveze, odnosno sredstva i dugovi, ponovo se vrednuju na završnu poslovnu godinu. Oslabjevanje sredstava i dugova, ili njihovo ojačanje, utiču na bilans stava. Ta vrsta izloženosti je označena kao translacijska izloženost finansijskim rizicima. Translacijska izloženost finansijskim rizicima je veoma važna za preduzeće i iz poreske perspektive. Nezavisno od konačnog rezultata poslovnog dogovora, porez se plaća u odnosu na rezultat vrednovanja izloženih sredstava i dugova, izvršenog na završnu poslovnu godinu. U vreme poravnavanja poslovnog dogovora, rezultat je možda slabiji od obračunatog rezultata u poreskoj osnovi. Iz toga proizilazi, da plaćamo porez na rezultat koga u stvarnosti nećemo biti.

Ekonomsku izloženost finansijskim rizicima možemo odrediti kao opasnost nepredviđene promene otkrivane neto sadašnje vrednosti budućih novanih tokova, koja je posledica promene faktora rizika, prisutnih u poslovnom preduzeću od kojih zavisi vrednost budućih novanih tokova. Nepredviđena promena otkrivane vrednosti budućeg novčanog toka direktno utiče na oblikovanje tržišne vrednosti preduzeća (*Van Horne* 1993, 733–734).

### **Управљање финансијским ризицима као задатак финансијске функције у предузећу**

Upravljanje finansijskim rizicima je proces sistematične<sup>35</sup> identifikacije konkretnih rizika, kojima je izloženo poslovanje preduzeća, ocekivane njihovog uticaja na poslovanje preduzeća i izbor odgovarajućih instrumenata (metoda) za eliminisanje izloženosti ili dodatno izlaganje s motivom trgovanja. Odluka o tome da li će se preduzeće pred finansijskim rizicima zaštititi ili će se rizicima još više izložiti, zavisi od profila rizika i odnosa uprave preduzeća prema riziku.

Preduzeće se najčešće odlučuje za eliminisanje rizika prisutnih u poslovnom; u tom slučaju govorimo o zaštiti pred finansijskim

---

<sup>35</sup> Određivanje rizika koji ma je izloženo preduzeće je proces stalnog proveravanja i nije jednokratna aktivnost.

rizi ci ma. Da bi smawilo rizi ~nost poslovawa, preduze}e mora jasno odrediti ci qeve upravqawa finansijskim rizicima. Neki od tih ci qeva su:

- smawivawe volatilnosti (*volatility*) vrednosti pojedinih kategorija prihoda i rashoda, nastale zbog uticaja faktora rizika (deviznih kurseva, varijabilnih kamatnih stopa, i td.),
- uskla}i vawe poreske osnove,
- smawivawe mogu}nosti nastanka finansijske stiske (*financial distress*).

Da bi preduze}e postiglo postavqene ci qeve upravqawa finansijskim rizicima i da bi finansijska funkcija uspe}a postizati temeljni ci q preduze}a (pove}avawe vrednosti dioni ~arevog bogatstva), potrebno je detaqno definisati zadatke finansijske funkcije u procesu upravqawa finansijskim rizicima.

Zna~i, proces upravqawa finansijskim rizicima obuhvata slede}e korake, odnosno zadatke:

- identifikovawe finansijskih rizika prisutnih u poslovawu preduze}a,
- vrednovawe finansijskih rizika,
- oblikovawe strategije upravqawa finansijskim rizicima i izbor odgovaraju}ih instrumenata (metoda) za upravqawe finansijskim rizicima,
- izve}tavawe o finansijskim rizicima i wi hovom upravqawu.

### **Идентификовање финансијских ризика присутних у пословању предузећа**

Prvi korak pre oblikovawa strategije upravqawa finansijskim rizicima jeste analizi rawe rizika prisutnih u poslovawu preduze}a. Ci q analize je oblikovati informacionu podlogu za vrednovawe izlo`enosti preduze}a finansijskim rizicima i izbor odgovaraju}eg instrumenta za upravqawe finansijskim rizicima. Pitawa na koja analiza mora prona}i odgovor su slede}a:

- Koji su to faktori koji prouzrokuju rizik a prisutni su u poslovawu preduze}a (devizni kurs, kamatna stopa, berzanski indeks, i td)?
- Koja vrednost (sredstava, dugova ili kapitala) je izlo`ena rizicima?
- Kako je izlo`ena pozicija korelacijski povezana sa promenama kamata, deviznog kursa, cena si rovi na ili drugih faktora rizika na tr`i}tu i kako se te promene odra`avaju u promeni vrednosti

- izlo`ene pozicije? Odgovor }e odrediti, da li }e npr. smawewe kamatne stope na tr`i{ tu oja~ati ili oslabiti izlo`enu poziciju.
- U kom periodu }e sredstvo, dug ili kapital biti izlo`eno riziku?

Polazna informaciona podloga za identifikaciju finansijskih rizika su ra~unovodstveni bilansi, godi{wi i strate{ki poslovni plan i neki interni izve{taji (izvodi iz pomo}nih kwiga, ostala interna dokumentacija i ugovori).

Bilans stawa nudi statisti~ke podatke na odre|eni dan. Upore|ivawem pojedinih pozicija i izra~unawem pokazateqa iz bilansa stawa razli~itih perioda, mo`emo oceniti trend kretawa pojedinih kategorija. Pove}awawe ili smawiwawe odre|ene bilansne pozicije je dodatni indikator potencirane izlo`enosti finansijskim rizicima. Detaqniji pregled (analiza) pomo}nih kwiga ili ugovorne dokumentacije pronalazi uzroke promena vrednosti bilansnih pozicija i otkriva pri sutnost finansijskih rizika.

Iz bilansa uspeha identifikujemo kakve rezultate je preduze}e postiglo iz redovnog poslovawa ili iz finansirawa. Iz prou~awawa ~istog poslovnog rezultata (profit ili gubitak) mo`emo oceniti dugoro~ni i kratkoro~ni finansijski polo`aj preduze}a, odnosno wegovu teku}u likvidnost. Iz obja{wewa bilansa uspeha identifikujemo obim poslovawa sa inostranstvom i tako analiziramo valutnu izlo`enost preduze}a. Sa analizom prihoda i rashoda finansirawa, postavqamo podlogu za detaqniju analizu kamatne izlo`enosti preduze}a.

Iz strate{kog poslovnog plana mo`emo izvesti usmerewe preduze}a na inostrana tr`i{ta, iz perspektive prodaje produkata i nabavke sirovina potrebnih za proizvodnu delatnost preduze}a. Tako identifikujemo valutnu izlo`enost. Na istu izlo`enost upozoravaju i planirane investicije u inostranstvo. Planirana finansijska struktura prikazuje deo dugova u svim obavezama preduze}a. Analiza vrsta kamatnih stopa po kojima preduze}e dobija kredite, pokazuje ja~inu izlo`enosti preduze}a promeni kamatne stope na tr`i{tu. Iz perspektive vrsta izlo`enosti finansijskim rizicima odre|uje se strate{ki poslovni plan kao podloga za otkrivawe ekonomske izlo`enosti poslovawa finansijskim rizicima.

Godi{wi poslovni plan ocewuje budu}e nov~ane tokove. Planirani bilans stawa iskazuje `ecenu i realno mogu}u strukturu sredstawa i finansijsku strukturu, koja je povezana s planirawem upotrebe sredstawa u svim pojavnim oblicima po poslovnim funkcijama. U odnosu na realni plan prodaje, odredi mo vi si nu potrebni h sredstawa i dodatni h obaveza za wi hovo finansirawe. Ako se preduze}e odlu~i za

kupovi nu sredstava nomi novani h u strani m valutama, i denti fi kujemo dodatnu izlo` enost valutnom riziku { to uti ~e na po{ tenu vrednost sredstava. Od kredi tnog boni teta (*credit rating*) preduze}a zavis i cena po kojoj }e preduze}e uzimati dodatne kredite. Pove}an deo dugova u finansijskoj strukturi upozorava na dodatnu izlo` enost kamatnom riziku.

Sr` i ishodi{ te planirawa poslovnog rezultata je predvi |awe prodaje. Na drugoj strani se predvi |aju i tro{ kovi za proizvodwu planiranog obima proizvoda. I z predvi |enog nivoa prodaje mo` emo oceniti dio prodaje na inostranim tr` i{ tima a time i valutnu izlo` enost planiranih prihoda iz prodaje. U odnosu na dio uvoza si rovi na, oceni }emo valutnu izlo` enost budu}ih rashoda. Godi{ wi poslovni plan je podloga za identifikaciju translacijske i transakcijske izlo` enosti preduze}a fi nansijski m rizici ma.

Ta~nija identifikacija finansijskih rizika zahtijeva analizu pomo}ni h kwi ga preduze}a, obradu pojedini h ugovora i ostale interne dokumentacije.

## Вредновање финансијских ризика

Ci q vrednovawa izlo` enosti preduze}a fi nansijski m rizici ma je ocena ja~ine uticaja pojednog fi nansijskog rizika na poslovawe preduze}a. Jedna od metoda vrednovawa fi nansijski h rizika je rizi ~na vrednost (*value at risk, VaR*).

Rizi ~na vrednost predstavqa o~eki vani gubi tak koji preduze}e mo` e pretrpeti zbog uticaja volatilnosti (promenqi vosti) faktora rizika prisutni h u poslovawu, sa ta~no odre|enom verovatno}om (naj~e{ }e 95 %) i za ta~no opredecen vremenski period, na osnovu izlo` enih vrednosti sredstava, dugova ili kapitala pojednom faktoru rizika, i u odnosu na istorijsku volatilnost (*historical volatility*) faktora rizika.

I zra~unavawe rizi ~ne vrednosti temeqi se na matri ~kom ra~unu. Polazni podaci za obli kovawe matemati ~kih matri ca su neto izlo` ene vrednosti pojednom faktoru rizika, godi{ wa variansa (*variance*) faktora rizika i kovariansa (*covariance*) faktora rizika. Uz pomo} matri ~nog ra~una ocewujemo ukupnu variansu za celo preduze}e. Rizi ~na vrednost je jednaka produktu kvadratnog korena ukupne varianse preduze}a i broju standardnih devijacija za odre|eni stepen verovatno}e. I zbor varijabli je naj~e{ }e slede}i:

- 1,65 (ekvi valentno 95-postotnoj verovatno}i) ili 2,33 (99-postotna verovatno}a)<sup>36</sup>,

<sup>36</sup> Ocewivawe stepena verovatno}e je zasnovano na statisti ~noj oceni kumulati vne normal ne di stri buci je, koja je jednaka podru~ju koje pokazuje Gausova kri vuqa.

- period od jednog dana ili više (*Das i Martin*, 1997, 558).

Celi proces izračunavanja rizikovanih vrednosti ima dva koraka:

- izračunavanje vrednosti sredstava, dugova i kapitala izloženih pojedini faktor rizika,
- ocena varijansi<sup>37</sup> i kovarijansi<sup>38</sup> faktora rizika na osnovu analize vrednosti pojedinih faktora rizika u procentima.

Izračunavanje rizikovanih vrednosti za pojedinu vrstu finansijskih rizika pokazuje kakav je uticaj pojedine vrste finansijskih rizika na poslovni rezultat, odnosno pokazuje relevantnost pojedine izloženosti. Taj zaključak je veoma važan prilikom određivanja profila rizikovanosti preduzeća, i prilikom oblikovanja strategije upravljanja finansijskim rizicima.

### **Стратегија управљања финансијским ризицима и избор инструмената за управљање финансијским ризицима**

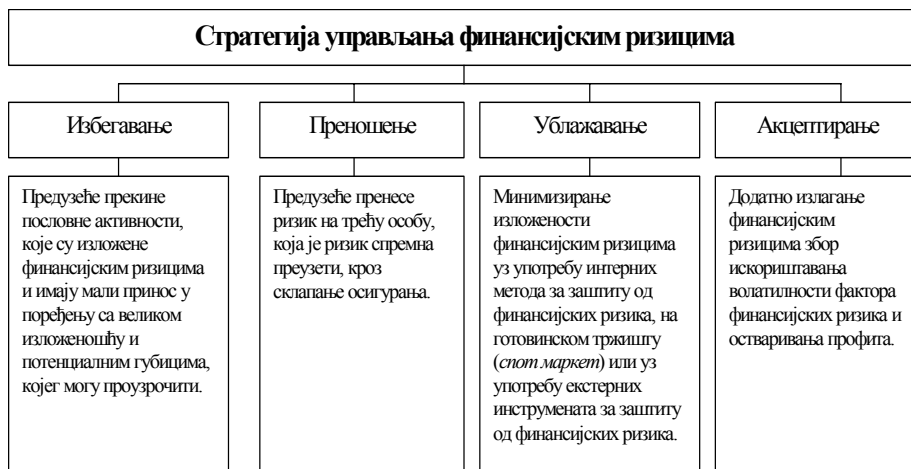
U strategiji upravljanja finansijskim rizicima moramo se opredeliti za usmerenje preduzeća pri upravljanju finansijskim rizicima, kako ćemo izloženost finansijskim rizicima zaštititi, odnosno kako ćemo se dodatno izložiti rizicima s ciljem ostvarivanja kratkoročnih profita nastalih zbog promene vrednosti pojedinih faktora rizika na tržištu. Slika 1 prikazuje strategiju upravljanja finansijskim rizicima.

---

<sup>37</sup> Varijansa faktora rizika ( $\sigma^2$ ) – kvadrat standardne devijacije dnevnih pri nosa (*daily return*) faktora rizika izračunanih na osnovu geometrijskog rasta.

<sup>38</sup> Kovarijansa faktora rizika – izražava u kakvom odnosu su promene dnevnih pri nosa pojedinih parova faktora rizika.

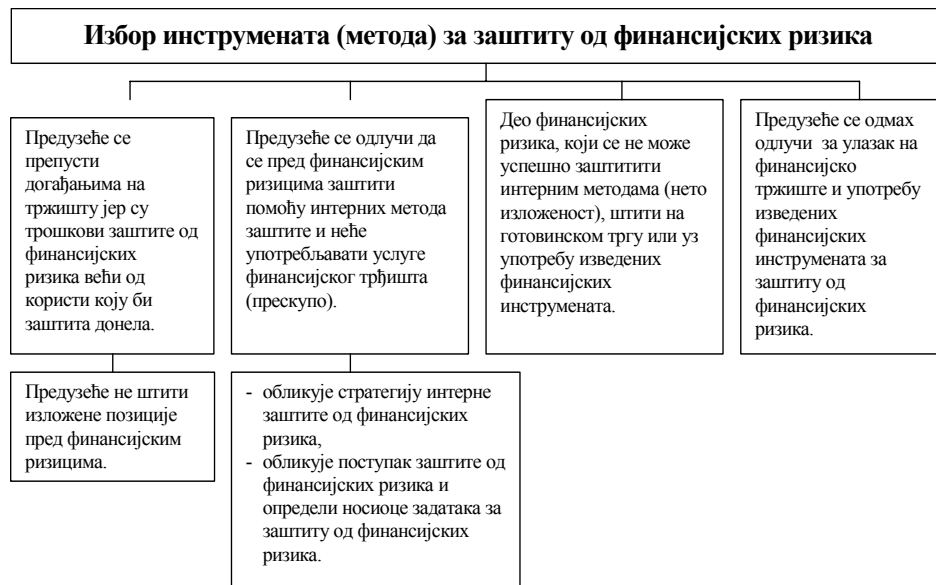
Слика 1. Стратегија управљања финансијским ризицима



Ako se preduzeće odluči da se zašti ti od finansijskih rizika, odrediće deo, odnosno nivo do kojeg će se zašti titi i odrediti instrumente zašti tite. U tom delu strategije, preduzeće mo`e odlu-iti da }e finansijske rizike zašti titi u celosti ili da }e deo izlo`enosti prepustiti doga|awima na tr`i{tu. Odnos prepu{tenih pozicija tr`i{tu i zašti tih pozicija zavisi od pripremljenosti (sposobnosti) preduzeća da akceptuje rizike. Na jednoj strani ta je odluka zavisna od finansijske moći preduzeća, a na drugoj strani zavisi od odnosa preduzeća prema rizicima. Profil rizi~nosti preduzeća odlu-uje o uticaju finansijskih rizika na vrednost preduzeća i razlikuje se me|u preduzećima.

Prilikom odre|ivawa instrumenata zašti tite od finansijskih rizika preduzeće mo`e odlu-iti da se od rizika zašti titi pomo}u internih metoda, ili da upotrebi izvedene finansijske instrumente kao eksterne instrumente zašti tite od finansijskih rizika. Slika 2 grafi~ki prikazuje moguće odluke prilikom izbora instrumenta zašti tite od finansijskih rizika.

**Слика 2. Избор инструмената (метода) за заштиту од финансијских ризика**



### **Интерне методе за управљање финансијским ризицима**

Интерне методе за управљање финансијским ризицима су доступне предузећима као део властитог финансијског менаџмента, или финансијског менаџмента повезаних предузећа. При томе предузећа не склапају никаквих уговорних односа са предузећима (финансијским институцијама) и зван групе.

### **Екстерни инструменти за управљање финансијским ризицима**

За екстерне инструменте управљања финансијским ризицима карактеристично је да њихово извођење захтева сарадњу других актера изван предузећа, односно изван групе предузећа, иако је могуће те договоре склапати и између повезаних предузећа. Финансијски систем нам омогућава куповину инструмената на тржишту (уз посредовање финансијских посредника), односно склапање договора са којима се можемо потпуности заштитити пред финансијским ризицима. Типични

predstavnic i eksternih instrumenata za upravqawe finansijskim rizici ma su izvedeni finansijski instrumenti.

Finansijske instrumente, kod kojih su osnovni finansijski instrumenti podloga za vrednovawe i istovremeno uslov za wihovo postojawe, zovemo izvedeni finansijski instrumenti. Upotrebqavamo ih, pre svega, za za{ titu osnovnih finansijskih instrumenata od razli ~i ti h finansijski h rizika. S tim moti vom oni su i razvijeni.

Predstavnic i izvedenih finansijskih instrumenata su terminski posao (*forward*), terminski ugovor (*futures*), opcija (*option*) i zamena (*swap*).

### Термински посао и термински уговор

Terminski posao je izvedeni finansijski instrument, koji predstavqa dogovor o kupovini ili prodaji izabranog osnovnog instrumenta, sa rokom izvr{ ewa u budu}nosti, po ceni dogovorenoj u sada{ wosti (u vreme skl apawa ugovora). Tako je terminski posao jednak gotovinskom, samo { to je izvr{ ewe ugovora preba~eno u budu}nost. Terminski posao naj~e }e ugovaraju dve finansijske institucije ili finansijska institucija i wena strana (komi tent), ~ime je odre|ena i lokacija izvr{ ewa ugovora. Cena dogovorena u ugovoru zavisi od karakteristika osnovnog instrumenta koji je predmet kupoprodaje na termin. Terminski poslovi su potpuno prilago|eni potrebama stranaka iz ugovora (*Smithson, Smith i Wilford* 1995, 32).

Terminski ugovori su obligacijski dogovori o kupovini odnosno prodaji standardne koli~ine opre|enog osnovnog instrumenta, standardnog kvaliteta, na standardizovan datum u budu}nosti (standardizovana specifikacija terminskog ugovora), po ceni dogovorenoj u sada{ wosti (*Holliwell* 1998, 190–191). U standardnoj specifikaciji su odre|eni: koli~ina osnovnog instrumenta, kvalitet osnovnog instrumenta, vreme i lokacija dostave za svaku vrstu instrumenta – zato se o tim elementi ma pri li kom skl apawa terminski h ugovora ne poga|amo. Domen ugovornih stranaka, kupca i prodava~a, samo je odre|ivawe cene. Standardizacija omogu}ava potpunu zamjenqi vost svih terminski h ugovora koji se odnose na jednak osnovni instrument. To je glavna prednost terminski h ugovora nad terminskim poslovima iz kojih su se razvili kao specifi~an oblik za{ tite od kretawa cena. Standardizovanost je preduslov za berzansko trgovawe; terminski ugovori su berzni produkt. Najve}e berze za trgovawe sa terminskim ugovorima su ~ika{ ke berze *Chicago Board of Trade (CBOT)* i *Chicago Mercantile Exchange (CME)*, na koji ma se trguje s razli ~i tim

termi nskim ugovorima na sirovine i finansijske instrumente (di oni ce, val ute, dr ` avne hartije od vrednosti).

## Опција

Opcija je izvedeni finansijski instrument, koji vlasniku – nakon pla}awa premije – daje pravo ali ne nala`e i obavezu da u budu}nosti na dogovoreni datum kupi ili proda odre|en osnovni instrument po ceni dogovorenoj u sada}wosti (prilikom sklapawa ugovora). Kupac opciju nije du`an iskoristi ti. Upotrebi }e je samo ako je ta odluka za wega povocna.

Opcije se, dakle, razlikuju od termi nskih poslova, kod kojih prihvatamo obavezu, da }emo posao izvr{ iti po dogovorenoj ceni, i ako su doga|awa na tr`i{ tu druga-ija od o-ektivanih i na dan dospe}a dogovor radije ne bi ispunili. O-ito se razlikuju i od termi nskih ugovora: dnevna kretawa cene opcije nakon sklapawa ugovora ne mogu uticati na visi nu tro{ ka (gubitka) ugovorni h stranaka, jer smo cenu opcije platili u vreme sklapawa ugovora. Ako sa opcijama trgujemo, uplatom premije je odre|en najve}i mogu}i gubitak. Ako se odlu-i mo za za{ ti tu cenu opcije, pripi sujemo vrednosti za{ ti}ene pozicije. U slu-aju da prodajemo opcije, na{ gubitak kao izdava-a opcije teoretski nije ograni -en i premija predstavqa od{ tetu za preuzi mawe tog ri zi ka (Stephens 2000, 51).

Razli kujemo dve vrste opcija:

- Kupovna opcija (*call option*) daje kupcu pravo – nakon pla}awa premije – i ne nala`e mu obavezu da kupi u ugovoru opredecen osnovni i nstrument po ugovorom dogovorenoj ceni.
- Prodajna opcija (*put option*) daje kupcu pravo – nakon pla}awa premije – i ne nala`e mu obavezu da proda u ugovoru opredecen osnovni i nstrument po ugovorom dogovorenoj ceni.

## Замена

Kao { to se vidi iz samog imena ovog instrumenta, zamena je obligacijski dogovor izme|u dve stranke da zamene jedno sredstvo za drugo. U finansijskoj zameni govorimo o zameni (izmeni) dva nov-ana toka; u vreme trajawa ugovora dolazi do vi{ e obostrani h pla}awa. Naj-e{ }e upotrebqavane zamene su kamatna zamena (*interest rate swap*) i val utna zamena (*currency swap*).

Kamatna zamena je ugovor u kome se suprotne strane dogovore o zameni nov-anih tokova od kamata, koje teme}e na razli -itim vrstama kamatni h stopa (naj-e{ }e fiksna i varijabilna). Naj-e{ }i oblik kamatne zamene je kamatna zamena, *plain vanilla*. U woj je dogovoreno da

strana B pla}a suprotnoj strani A nov~ane svote – kamate obra~unane po fi ksnjoj kamatnoj stopi na ugovornu vrednost (gl avni cu)<sup>39</sup> odre|enu u vreme sklapawa zamene i za dogovoren period u budu}nosti. Istovremeno strana A pla}a strani B nov~ane svote – kamate obra~unane po varijabilnoj kamatnoj stopi na ugovornu vrednost i za isti vremenski period. Valute stranaka su iste. Period za koji se dogovaramo za zamenu je dug najmawe dve i mo`e pre}i i petnaest godi na (Hull 1997, 111–125).

Valutna zamena obavezuje dve strane da izmewuju obaveze iz kredita koji su nominovani u razli~itim valutama. Na dan dospe}a izmewaju i gl avni ce po u napred dogovorenom kursu.

Pravila opredecivawa terminskih uslova su jednaka kao kod terminskog posla. Finansijske zamene su kombinacija terminskih poslova.

## Извештавање о финансијским ризицима и њиховом управљању

Standardi ra~unovodstvenog izve{tavawa (*financial reporting standard, FRS*<sup>40</sup>) odre|uju smernice za oblikovawe informacija o finansijskim rizicima prisutnim u poslovawu preduze}a i o wi hovom upravqawu. Kad govorimo o izve{tavawu o finansijskim rizicima, govorimo o wi hovom raskriwawu (*disclosure*).

## Извештавање о финансијским ризицима

Финансијске ризике можемо представити квалитативно и квантитативно.

Квалитативно изве{tavawe sadr`i prikaz politike preduze}a i iz we izvedenih ciqeva i strategija za wi hove ostvarivawe iz perspektive izlo`enosti preduze}a razli~itim vrstama finansijskih rizika. Preduze}e mora opisati vrste rizika koji ma je izlo`eno:

- kreditni rizik – vrsta rizika nei zvr{ene obaveze suprotne strane,
- likvidnosni rizik – nemogu}nost unov~ewa sredstava u vreme wi hovog dospe}a,
- rizik nov~anog toka,
- rizik promene tr`i{ne cene – kretawe vrednosti finansijskih instrumenata kao rezultat promena kamatnih stopa, deviznih kurseva, cena sirovina, cena diionica itd. Te rizike mo`emo

<sup>39</sup> eng. *notional principal*

<sup>40</sup> Blake, John and Henry Lunt. 2001. *Accounting Standards*. Harlow: Pearson Education, str. 126Ð136.

označiti za cenovne rizike i potrebno ih je raskrivati u odnosu na vrstu cenovnog rizika.

Ukjučivawem izveštaja o izloženosti rizicima u komentare raunovodstvenih bilansa, određujemo sučinu upravlja finansijskim rizicima u okviru finansijskog poslovanja i preduzeća kao celine. Izveštavawe o vrstama finansijskih/poslovnih rizika nije dovoljno za određivawe relevantnosti rizika, odnosno stepena ranjivosti preduzeća na rizike. Zato pored opisa finansijskih rizika, moramo ih i vrednovati.

Rizike, koji su prikazani u okviru kvalitativnog izveštavawa, potrebno je predstaviti i kvantitativno. Pri tome je potrebno iz finansijske perspektive kvalitativno raskrivati cenovne rizike, najviše kamatnu, valutnu i kreditnu izloženost.

Na osnovu analize izloženosti valutnom i kamatnom riziku, potrebno je vrednovati uticaj tih rizika na poslovni rezultat, odnosno izračunati najviši i potencijalni gubitak, koga može prouzrokovati promena vrednosti pojedinih faktora rizika na tržnici (*worst case*) uz pomoć rizikone vrednosti.

### **Извештавање о управљању финансијским ризицима**

Drugi deo raskrivawa sadrži raskrivawe aktivnosti upravlja rizicima. Predlozi promene Meunarodnih raunovodstvenih standarda (*International accounting standard IAS 32 i International accounting standard IAS 39*<sup>41</sup>) (2002) obavezuju preduzeće da redovno izveštava o politici i ciljevi ma upravlja finansijskim rizicima.

Kao dodatak specifičnim informacijama o pojedinih finansijskim transakcijama, preduzeća obelodavaju i informacije o obimu upotrebe finansijskih instrumenata i rizicima, koji su povezani s upotrebom tih instrumenata. Pri tome se misli, pre svega, na obelodavivawe politike kontrole nad rizicima povezanim s finansijskim instrumentima, što uključuje i politiku zaštite pred finansijskim rizicima, izbegavawe neprikladne koncentracije rizika i zahteve po garanciji zbog snižavawa kreditne izloženosti.

---

<sup>41</sup> *Exposure draft of proposed amendments to IAS 32 financial instruments: disclosure and presentation, and IAS 39 financial instruments: recognition and measurement. 2002. London: International accounting standards board.*

Preduze}e mora obel odawati informacije za svaku vrstu za{ tite od finansijskih rizika<sup>42</sup>, odnosno:

- opis za{ titnog odnosa (~ine ga za{ ti}ena pozicija i instrument za za{ titu),
- opis finansijskog instrumenta ozna-enog kao instrumenta za za{ titu od finansijskih rizika i odre|ivawe wegove po{ tene vrednosti na datum bilansa stawa,
- opis prirode rizika, pred koji m se { titi mo,
- opis planiranih poslova koje { titi mo, odnosno odre|ivawe peri oda u kojem o-ekujemo wi hovu realizaciju, odre|ivawa vremena kad }e uticati na poslovni rezultat i opis ranije planiranih poslova za{ tite od rizika, kod koji h je realizacija otkazana,
- opis svih promena u posebnom prevrednovanom popravku kapitala (*hedging reserve*) u okvi ru kapitala, nastali h zbog promene po{ tene vrednosti i nstrumenta za za{ titu,
- opis metoda za kvantifikovawe uspe{ nosti za{ titnog odnosa, ocene uspe{ nosti i metode za odre|ivawe karakteristi ka neuspe{ ne za{ tite - izra-unavawe rizi-ne vrednosti za pojedine vrste za{ tite.

### **Складност усмерења предузећа при управљању финансијским ризицима са рачуноводственим усмерењем предузећа**

Identifikovawe i vrednovawe finansijskih rizika su podloga za odre|ivawe profila rizi-nosti preduze}a. Na osnovu toga i s obzi rom na odnos uprave preduze}a prema riziku, obli kuje se usmerewe preduze}a pri upravqawu finansijskim rizicima. Usmerewe preduze}a pri upravqawu finansijskim rizicima mo`e biti odre|eno kao za{ tita pred finansijskim rizicima, { pekulisawe, odnosno pre}utki vawe doga|ajima na tr`i{ tu ili trgovawe, odnosno dodatno izlagawe rizicima. Zavisno od tog usmerewa, obli kuje se i strategija upravqawa finansijskim rizicima te bi raji nstrumenti za upravqawe.

Usmerewe preduze}a pri upravqawu finansijskim rizicima mora biti uskla|eno i sa ra-unovodstvenim usmerewem. U odre|ivawu ra-unovodstvenog usmerewa potrebno je uzeti u obzir i izvedene finansijske instrumente kao predstavnike eksternih instrumenata za upravqawe finansijskim rizicima. I zvedeni finansijski instrumenti

---

<sup>42</sup> Vrste za{ tite pred finansijskim rizicima su za{ tita po{ tene vrednosti pred promenom, za{ tita nov-anog toka pred promenom i za{ tita neto izlo`enosti od i nostranstva pred promenom.

i po IAS i po ameri~kim ra~unovodstvenim standardima (*financial accounting standards, FAS*) su sredstva i /ili obaveze i kao takve moraju biti prikazane u ra~unovodstvenim bilansima preduze}a.

Polaze}i od usmerewa preduze}a pri upravqawu finansijskim rizicima, i u ra~unovodstvenom usmerewu preduze}a se odre|uju pravila za evidentirawe, kasnije vrednowawe izvedenih finansijskih instrumenata i prikaziwawe profita/gubitaka nastalih zbog promene po{tene vrednosti izvedenih finansijskih instrumenata - i to odvojeno za instrumente za trgovawe i za instrumente za za{titu. Kod instrumenata za za{titu se pravila kwigovodstva izvedenih finansijskih instrumenata oblikuju za svaku pojedinu vrstu za{tite od finansijskih rizika:

- za za{titu po{tene vrednosti prepoznatog sredstva (*recognised asset*) i li prepoznatog duga (*recignised liability*) pred promenom,
- za za{titu po{tene vrednosti neprepoznene tvrde obaveze (*firm commitment*) pred promenom,
- za za{titu nov~anog toka planiranog posla (*forecasted transaction*) pred promenom.

### Мерење успешности управљања финансијских ризика

Za{titni odnos ~ine za{ti}ena pozicija i instrument za za{titu. Zbog toga moramo razdvojiti nov~ani tok za{ti}ene pozicije i nov~ani tok instrumenta za za{titu.

Na osnovu poslovnog plana, identifikujemo deo sredstava i dugova koji su i koji }e biti izlo`eni finansijskim rizicima. Nakon toga odre|ujemo instrumente za za{titu. Po{to ne mo`emo sa sigurno{ }u oceniti po{tenu vrednost sredstava i dugova u budu}nosti, dovoqno je da su za{ti}ena pozicija i instrument za za{titu vremenski uskla|eni i bilansno izravnani. Bilansna ravnote`a zna~i da imamo na planirani dan pri istoj osnovi jednako sredstava i dugova, koji mogu biti u obliku osnovnih ili izvedenih finansijskih instrumenata. Makolika da je volatilnost osnovne (na primer deviznog kursa) sredstvo i dug se povezuju (*netting*).

Prilikom za{tite od rizika nov~ani tok za{ti}ene pozicije povezuje se sa nov~anim tokom instrumenta za za{titu. Razlika nad nepovezanim iznosom predstavqa osnovu za ocenu uspe{nosti za{tite od finansijskih rizika.

Kad preduze}e upotrebqava izvedene finansijske instrumente s ciqem za{tite sredstava, dugova i kapitala pred finansijskim rizicima, sni`ava rizi~nu vrednost. Sada{wa vrednost neto izlo`ene

pozicije (neto potra`ivawe ili neto dugovawe) finansijskom riziku povezuje se sa sada{ wom vredno }u instrumenta ugovorenog za za{ titu od finansijskih rizika. Od kvalitete za{ tite zavisi koji deo za{ ti }ene pozicije i instrumenta za za{ titu }e se povezati. Nepovezani deo – potra`ivawe ili dugovawe –jo{ uvek je izlo`en finansijskom riziku. Naj-e{ }e je ta izlo`enost dosta mawa od izlo`enosti sredstva ili duga pre nego { to se je preduze }e odlu-ilo za{ titi izlo`eno sredstvo/dug pred finansijskim rizicima i s tim ciqem ugovorilo instrument za za{ titu. I ako je volatilnost faktora rizika nepromewena, zbog sni`avawa vrednosti izlo`ene pozicije sni`ava se rizi~na vrednost<sup>43</sup>. To zna-i da je preduze }e za{ titom od finansijskih rizika smawilo uticaj promene faktora finansijskog rizika (kamatne stope, deviznog kursa, itd.) na poslovni rezultat.

Upotrebqavawem instrumenata za za{ titu nov~anog toka pred promenama sa velikom verovatno }om mo`emo planirati nov~ani tok kao povezani nov~ani tok za{ ti }ene pozicije i instrumenta za za{ titu. Sni`avawem volatilnosti nov~anog toka sni`avamo volatilnost finansijskog toka kao toka gi bawa sredstava. Na volatilnost nov~anog toka uti~u svi rizici, koji ma je preduze }e izlo`eno pri poslovawu. Nov~ani tok, kojim upravqawo garantuje plate`nu sposobnost preduze }a a to je preduslov za pre`ivqavawe preduze }a i wegov daqwi razvoj.

### Литература:

1. *Blake, John and Henry Lunt. Accounting Standards. 7<sup>th</sup> edition. Harlow: Financial Times, Prentice Hall, 2001.*
2. *Das, Satyajit and John Martin. Value at Risk Models. V Risk Management and Financial Derivatives, urednik Satyajit Das: 547-684. New York: McGraw-Hill, 1998.*
3. *Exposure draft of proposed amendments to IAS 32 Ð financial instruments: disclosure and presentation, and IAS 39 Ð financial instruments: recognition and measurement. International Accounting Standard Board, 2002.*
4. *Holliwell, John The Financial Risk Manual. Harlow: Pearson Education, 1998.*
5. *Hull, John Option, Futures, and Other Derivative Securities. 3<sup>rd</sup> edition. New Jersey: Prentice Hall, 1997.*

---

<sup>43</sup> Rizicna vrrednost je opredeqena na osnovi matri~nog ra~una u kome su variablene slede }e: neto izlo`ena pozicija pojedini faktor rizika, godi { wa varianca faktora rizika i kovarianca faktora rizika.

6. Keown, Arthur J., John D. Martin, William J. Petty and David F. Scott Jr. *Foundation of Finance*. 3<sup>rd</sup> edition. New Jersey: Prentice Hall, 2001.
7. Peterlin, Jožko, *Vpliv zunajbilančnih finančnih instrumentov na denarni tok in vrednost podjetja*. Doktorska disertacija, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor, 2002.
8. Smithson, Charles W., Clifford W. Smith and D. Sykes Wilford. *Managing Financial Risk*. Chicago: Irwin, 1995.
9. Van Horne, James C. *Financijsko upravljanje i politika*. Zagreb: Mate, 1993.

## **FINANCIAL FUNCTION GUIDANCE IN RISK MANAGEMENT**

*Dr Jožko Peterlin*

### *Summary*

*Financial policy represents the guidance for decision-making process about fundamental financial goals in a company. We accomplish it with the financial management. One of financial functions goals is financial risk exposure reduction. That is the main reason why companies must incorporate the risk policy and guidance into financial policy.*

*Financial risk guidance depends on risk profile and organisation's attitude to risk. In accordance with these basic directions, we establish risk identification and measurement techniques, instruments for risk management and requirements for reporting to concerned parties.*

*We can manage risk with internal methods, on spot financial market or with external instruments, represented with derivative instruments.*

*Resulting from the basic risk management guidance, we establish the accounting guidance. This determines recognition and measurement rules for derivative instruments, which depend on the motive for derivative instrument acquirement.*

*The most common motive for using the derivative instrument is financial risk hedging. We affect the planned cash flow realisation with hedging activities, which affect the realisation of planned profitability and company value.*

*Keywords: financial function, risk management, derivatives, financial risk disclosure.*

## ПОСЛОВНА ЕТИКА

Др Иван Шијаковић<sup>44</sup>

### *Rezi me*

*Savremena ekonomska i poslovna dinamika tra` i sve ve}u ot vorenost , slobodu i liberalizam svih ekonomskih subjekata. To podrazumeva visok stepen poverewa ili socijalnog kapitala, odnosno pokre}e dilemu o odnosu izme|u ekonomije i etike. Novija istra` ivawa u ovoj oblasti pokazuju da odsustvo et i-kih normi u poslovawu nanosi veliku {tetu kako pojedinim kompanijama, tako i ukupnoj svet skoj ekonomiji. Zbog toga se ovoj temi posve}uje sve vi}e pa` we u istra` ivawima i edukaciji.*

*Poslovna etika ima svoje dve osnovne dimenzije ispoqavawa i manifest ovawa, a to su kolektivna, grupna etika i etika pojedinca. Kolektivna etika ukqu-uje et i-ke postupke u poslovnim odlukama rukovodstva i menaxmenta kompanija koje se odnose na spoqa}we subjekte i okru`ewe, ali i et i-ke odnose unutar samih kompanija. Na drugoj strani, pojedinac koji ne poseduje elementarne principe li-ne poslovne etike, i ima deficit ukupnih moralnih standarda, uvek je spreman da izvr{i prevaru, da stavi svoje li-ne interese iznad kolektivnih, zakonskih, iznad normi obi-ajnog poslovnog morala i qudskog odnosa, da naru}i poslovnu klimu i atmosferu.*

*Osnovno pitawe koje se post avqa u analizi poslovne etike i odnosa ekonomije i etike jeste: gde je granica koja odre|uje da li je ne}to u poslovawu moralno ili nije? Odrediti granicu poslovne etike predst avqa veliki izazov za svakog rukovodioca i menaxera, ali i za sve zaposlene qude. To je pitawe li-ne odluke, vlastitog do`ivqaja situacije, potreba, interesa i motiva, pitawe vlastitog moralnog integriteta, ali i pitawe kult urnog nasle|a, o-ekivawa i prit isaka koji dolaze iz preduze}a i okru`ewa.*

*Kqu-ne re-i: poslovna etika, poverewe, socijalni kapital, poslovna klima, kolektivna etika, etika pojedinca, granica poslovne etike.*

---

<sup>44</sup> Vanredni profesor na Ekonomskom fakultetu u Bawoj Luci.

## УВОД

Od samog po~etka poslovanja i razvoja preduze}a, na~ina rada i sticawa profita, bogatstva i ostalih pogodnosti koje pru`a dobro i uspe{no poslovanje, name}e se jedno pitawe – ve~ita dilema: da li poslovanje ima dodirnih ta~aka sa moralom i moralnim delovanjem pojedinaaca i grupa? To pitawe se mo`e postaviti i kao dilema o tome da li bogatstvo neminovno podrazumeva i sumwu, nepoverewe i zavist prema wegovom poreklu, na~inu sticawa i gomilawa. Posmatrawe odnosa izme|u poslovanja i etike mo`e se pro{iriti na na~in rada, kori{ }ewe prirodnih i ekonomskih resursa, vlasni~ke odnose, rukovo|ewe preduze}em, kvalitet rada, odnos prema zaposlenima, odnos prema lokalnoj zajednici, regiji, dr`avi. Mnogi }e konstatovati da istorijski razvoj ekonomskih odnosa ne ostavqa mnogo argumenata za tezu da je etika i poslovanje u neposrednoj vezi. Drugi }e pak re}i da etika i na~in rada, pogotovo upravqawa preduze}em i wegovog organizovawa, nemaju ni{ta zajedni~kog. Neki }e mo`da re}i da ekonomija nema ni kakvu obavezu ni ti potrebu da bude moralna, a ima i onih koji }e, sa dozom cinizma dodati da ekonomija, po svojoj su{tini, ne mo`e biti etična sve i kada bi to htela i nastojala da bude. Takvi }e “dobronamerno” savetovati sve one koji tra`e moralno postupanje u poslovanju, “neka idu u crkvu i neka se bave religijom umesto biznisom”.<sup>45</sup>

Na drugoj strani, postoji mi{ }ewe da poslovanje bez moralnih kriterija i ekonomija bez etike ne mogu dati trajne, stabilne i znaajne rezultate, niti neku konkretnu zajednicu u~initi sre}nom i prosperitetnom. Zbog toga se ~esto govori o potrebi uvo|ewa etičkog kodeksa u principe poslovanja, rada i rukovo|ewa u svim preduze}ima. Tu se jo{ javqa dilema o tome da li je poslovna etika stvar li~ne savesti direktora, menaxera, slu`benika, radnika, ili je to rezultat kolektivnog i zajedni~kog morala neke grupe, zajednice, sredine, dru{tva. U dana{we vreme, ozna~eno kao doba globalizacije, ova dva suprotstavqena stava o odnosu izme|u poslovanja i etike dobijaju sve vi{e na zna~aju i tra`e {to potpuniji i urgentniji odgovor koji }e biti potkrepqen svestranijim interdisciplinarnim istra`ivawem. ~ini se da je danas ovo pitawe ponovo aktualizovano i ono postaje nezaobilazno, kako u nerazvijenim zemqama, zemqama u procesu i

---

<sup>45</sup> Zastupnici ma ovog stava mo`e se odgovoriti da je crkva sve vi{e krenula ka biznisu. Navodi m dva karakteristi~na primera: Papa Jovan Pavle II objavio je 1999. godine *CD* pod nazivom *Abba Pater* sa rep muzikom, gde i sam repuje (*CD* se odli~no prodavao); drugi primer, na jednom univerzitetu u Britaniji mo`e da se studira crkveni menaxment.

periođu tranzicije, tako i u onim nerazvijenim ekonomijama i društvenim prostorima. Kako kaže Xon Kosta (*John Costa*),<sup>46</sup> poslovni svet je pun skandala od trgovine, banaka, osigurava do njihovih troškova menaxera. Ovde su pomenuti, kao ilustraciju, tri karakteristična primera koji rešito govore u prilog tezi o ponovnom i svakodnevnom propitivanju pojma i značenja onoga što se naziva poslovni moral. To su poznati slučaj poslovnog skandala sa velikom američkom kompanijom *Enron*, zatim sveži primer finansijskog skandala sa italijanskom prehrambenom kompanijom *Parmalat*, i kao treće, prevara prilikom prodaje akcija na *Bawalu-koj berzi*. Ova tri slučaja podstakla su nastanak ovog teksta koji želi da analizira temu naših poslovna i etičkih dilema i problema koje iz toga nastaju.

### Значај пословне етике

Poslovna etika najbolje dijagnostifikuje i odslikava ponašanje, delovanje i imix poslovnih ljudi. Nedostatak poslovne etike predstavља prvi i osnovni uzrok da je, u "pogodnom" trenutku, u nekom preduzeću, kompaniji ili bilo kom poslovnom subjektu, dođi do izbijanja skandala i poremećaja poslovne atmosfere. U prva dva prethodno pomenuta skandala (*Enron* i *Parmalat*)<sup>47</sup> imamo primer nedostatka etike u samom rukovodstvu preduzeća. Upravni odbor, direktori i glavni menaxeri te dve kompanije nisu poštovali elementarne principe poslovnog morala, jer su prikrivali i lažno prikazivali podatke o finansijskom poslovanju i ukupnom stavu kompanija. Tako je uprava *Parmalata* pri kazala da je njen neto dug skoro osma puta mavi (1,81 milijarde evra) nego što je to kasnije utvrdila revizija na zahtev suda (14,3 milijarde evra). Slično je postupala, pre toga, i američka kompanija *Enron*, koja je takođe prikrivala negativne poslovne rezultate u svojim redovnim godišnjim poslovnim izveštajima. Uprave ovih kompanija su, iznošenjem friziranih podataka, uticala na zadržavanje i povećanje vrednosti njihovih akcija na berzi i celokupnog uspeha na tržištu. To je dovelo do toga da su mnogi ljudi posedovali akcije koje su imale veću vrednost i koji su, kada je prevara obelodavana, izgubili znatna finansijska sredstva. Ovo je primer nedostatka poslovne etike kod najodgovornijih ljudi,

<sup>46</sup> *John Dalla Costa, The Etical Imperative: Why moral leadership is Good Business, Perseus Publishing, 1998.*

<sup>47</sup> Problem nedostatka poslovne etike, kao uzročnik krize, primećen je u američkim kompanijama još ranije. *Williams Gerard* (1992), iznosi podatak iz istraživanja od 1975. do 1985. na primeru 500 kompanija sa *Fortune* liste. Konstatuje da je u tom periodu 62% njih imalo bar jedan nelegalni posao, 42% više od dva, a 15% više od pet nelegalnih poslova.

odnosno rukovodstva same kompanije. Može se reći da je to primer nedostatka *kolektivne ili grupne etike*.

Posledice pomenutih skandala su velika gubitak radnih mesta za zaposlene, potresi na berzi, sumnje u poslovne druge kompanija, gubitak kod onih koji su posedovali akcije pomenutih kompanija i porast nepoverenja u savremene principe poslovanja. Dakle, nije reč samo o direktnoj gubitak za pojedine kompanije, već o gubitak koji je naneta celokupnoj svetskoj ekonomiji, jer ekonomija danas deluje po principu "spojenih posuda", a weni negativni slučajevi (krah pojedinih kompanija, skandal, pad poslovanja) izazivaju "domino efekat" na svetskoj ekonomiji. Tako se vrši pritisak na obaravanje svetskog "imena" moderne ekonomije, dolazi do erozije poslovnog poverenja i socijalnog kapitala kao veoma važnih elemenata u savremenoj globalnoj ekonomiji. Ništa više nije stvar samo lokalnih, pojedinačnih i izolovanih poteza, odluka i posledica. Sve se reflektuje na globalnom nivou.

U slučaju Bawaluke berze,<sup>48</sup> imamo primer, pre svega, nedostatka poslovne *eti ke pojedina*, učesnika u poslovnom procesu (ovoga puta u berzanskom poslovanju). Pojedina koji ne poseduje elementarne principe lične poslovne etike, i ima deficit ukupnih moralnih standarda, uvek je spreman da izvrši prevaru, da stavi svoje lične interese iznad kolektivnih, zakonskih, iznad normi običajnog poslovnog morala i ljudskog odnosa, da naruši poslovnu klimu i atmosferu, da pokoleba druge. Etika pojedina je gradivni element kolektivne etike, korporacijske etike. Uvek bez lične poslovne etike predstavljaju malignu tačku u poslovanju svake kompanije, tačku koja stalno vreba da se proširi i zahvati ceo sistem kompanije.

Nedostatak poslovne etike dovodi do poremećaja uobičajenih tokova poslovanja, kako u sredini gde se kompanija nalazi, tako i u širem okruženju, a nekada deluje i na svetske ekonomske i poslovne tokove. Gubitak poverenja u poslovne, u preduzeće, u rukovodstvo i slično. Treba naglasiti da je poverenje danas jedan od ključnih uslova za uspešno poslovanje i razvoj preduzetništva i poslovne klime na svim nivoima i u svim sredinama. Šta dovodi do gubitka poverenja? Pre svega reč je o prevarama i iskazanim namerama da se ostvari prevara, kao što je to slučaj u tri prethodno pomenuta primera poslovnih skandala. Šta se više štiti potreba za poverenjem i jedinstvenim

---

<sup>48</sup> Uvek je pomenu falsifikovanih dokumenata uspeo da prodati akcije na berzi. Ali, ovde je reč o slabosti u sistemu organizacije berzanskog poslovanja, posebno u delu provere i pripreme akcija za prodaju. Takav skandal dovodi do straha i nepoverenja u poslovne jedne nove i važne institucije u poslovnom mironjstvu, kakva je Bawaluka berza.

poslovnim standardima, to se vi{e otvara mogu}nost za razli~ite oblike prevara, skriivenih i nedobronamernih postupaka u poslovawu. Ako se tome doda nedostatak poslovne tradicije, neizgra|ane moralne norme u radu i poslovawu, razoren sistem pozitivnih poslovnih i `ivotnih vrednosti u nerazvijenim sredinama (dru{tvo u tranziciji), kakva je na{a, onda se mo`e govoriti o "Eldoradu" za razli~ite vrste prevara i poslovnih skandalaa.

Poslovna etika nije samo prisutna u odnosi ma izme|u kompanija i okru`ewa, ona je va`na i u odnosi ma unutar same kompanije. Odnos poslodavaca, menaxmenta i rukovodstva me|usobno, kao i njihov odnos prema zaposleni ma u kompaniji mora se posmatrati kroz prizmu poslovne etike i moralnog postupawa. Nijedan segment rada i poslovawa, bez obzira na veli~inu preduze}a ili poslovnog subjekta, ne mo`e se zapostaviti i "osloboditi" od brige za etiki~kim delovawem i postupawem. Reci mo, ako je nizak moral zaposlenih u jednom preduze}u (slabo se zala`u na poslu, nefikasno koriste radno vreme, ~este konfliktne situacije, ogovarawa i podmetawa, izno{ewe poslovnih tajni, slaba lojalnost preduze}u), onda je i najboqem menaxmentu te{ko da postigne neke zna~ajnije poslovne rezultate. Protokol i informacija je va`an element poslovne etike. Ako informacije od zna~aja za uspeh i pru`awe {ansi svima u preduze}u zadr`avaju i "obra|uju" pojedinci ili grupe, koji tako sti~u prednost nad ostalim zaposlenim, onda je tu izostanak poslovne etike o-igledan. Pokretqivost osoba unutar preduze}a, uspon u karijeri, mogu}nosti dodatnog rada i pove}awa zarada, predstavqaju stalni izazov za primenu ili izostanak principa poslovne etike.

Na po~etku sam naveo dva primera iz svetskog poslovnog okru`ewa (Enron i Parmalat) i jedan iz na{e lokalne sredine (Bawaluka berza), kako bih pokazao univerzalnost potrebe za primenom poslovne etike u savremenoj ekonomiji. Dakle, nijedna sredina nije imuna na prevare, podvale i skandale u oblasti poslovawa. Zbog toga se u razvijenom svetu toj problematici poklawa sve vi{e pa`we (od kompanija do univerzitetaa). I pak, ovde `elim naglasiti da o poslovnoj etici treba mnogo vi{e govoriti, i mnogo vi{e je praktikovati u nerazvijenim i tranzicionim zemqama i sredinama, kakva je i na{a. Ova tema je u na{oj sredini potpuno zapostavqena, boqere{i, ona je jo{ nepoznata, a rasprava o woj (kako nau~na tako i kolokvijalna) jo{ uvek "nepo`eqna". U na{oj sredini je, jo{ uvek, "normalno" i "po`eqno" poslovawe po netr`i{nim principima i kriterijima. Argumente za ovu tezu nalazimo u slede}im pona{awima: oslawawu na politi~ke subjekte i centre politi~ke mo{i u poslovawu; prisustvu nepotizma, "prijaqcstva" i korupcije u zapo{qavawu; u sprezi izme|u politi~kih

struktura i upravljačkih pozicija u državnim preduzećima; u nedovoljno transparentnoj privatizaciji i prodaji državnih preduzeća; u prelivu državnog kapitala u privatne ruke kroz neracionalne i tetne (po državna preduzeća) poslove, ugovore i transakcije; u protećirawu privatnih preduzeća na javnim tenderima od strane političkih struktura ili uticajnih pojedinaца, i najzad, u brojnim prevarama i aferama unutar preduzeća (zaposleni-rukovodstvo), kao i izmeću preduzeća na trćitu.

Ako se sada vratimo na prethodni podnaslov i formulićemo ga u pitawe: zaćto je poslovna etika vaćna? onda se moće konstatovati da prethodne napomene i primeri upućuju da su brojni poslovni razlozi zbog kojih je etika vaćna. Ali je svakako najvaćnije pitawe *troćkova i ćtet e* koje i zostanak poslovne etike nanosi preduzećima, pojedincima, sredini i ukupnim svetskim poslovnim odnosima. I zostanak moralnih nazora u bilo kom segmentu poslovanja<sup>49</sup> uzrokuje, direktno ili indirektno, povećane troćkove, gubitak profita i smanjenje zarade, a to smanjuje konkurentsku sposobnost preduzeća i time narućava njegov ugled u poslovnom okrućewu. Poslovna etika mora biti zastupćena u svim segmentima preduzeća, kao i kod svih zaposlenih, od direktora do portira. Ali je weno prisustvo neophodno i u ćem i ćirem poslovnom okrućewu. Pravednost, moralnost, ekonomska racionalnost i koristocubće stalno se prepliću i mećaju.<sup>50</sup>

### Значај границе у одређењу пословне етике

Poslovni ćudi, ekonomisti, analitićari i istraćivaći stalno vode raspravu i ostavćaju dilemu o tome da li je izvesna doza "varawa" i "laći" u poslovanju neophodna. Da li je ta vrsta igre neminovna, te da li je svesno ili nesvesno prisutna u svakoj trćitćnoj utakmici i svakoj poslovnoj komunikaciji? @eća za profićtom, za poslovnim uspehom, za sticawem prednosti na trćitćtu, kao i za lićnom koristi, bogatstvom, prestavća izazov za pojedince i grupe da ponekad napuste utvrćena pravila igre, kako bi stekli prednost u takmićewu sa drugima. Ako skrivate neke informacije o svom poslovanju, koje moće iskoristiti konkurencija na trćitćtu da vas preduhi tri, vićtime ulazi te u igru koja

---

<sup>49</sup> Troćkove i ćtetu preduzeću, pre ili kasnije, nanose kako prevare u izvećtaji ma o poslovnom uspehu preduzeća, tako i naćin pakowawa, etiketirawa proizvoda, zatim prevare u deklarirawu sadrćaja proizvoda, naćina ograćawawa i reklamirawa, naćina rukowawawa, nagradawawa i motivacijezaposlenih.

<sup>50</sup> O tome veoma podsticajno, argumentovano i slikovito piće *Marshall Schminke* (1998), pokazućući na primerima i situacijam, kao i ponaćawima i odnosima savremenih menaxera, ćta znaći poslovna etika, koji su weni dometi, kakvu donosi korist weno prisustvo a kakvu ćtetu weno odsustvo.

mo`e da vam donese prednost jer nastupate prvi sa nekom idejom, proizvodom, poslom. Vi tada niste prekr{ili eti~ka pravila poslovnog pona{awa i direktno ugrozili druge, ostali ste u okviru utvr|enih pravila igre. Ali ako koristite situaciju {to ste rukovodilac ili ~lan uprave u nekom preduze}u, te znate za wegove slabije poslovne rezultate pre nego {to su obelodaweni u izve{taju, i prodate svoje akcije, koje }e kasnije do`iveti pad, onda ste vi izi{li iz predvi|enog okvira poslovne igre sa eti~kim predznakom, i ako niste u~inili ni{ta proti v zakonu.

Ova dva primera mogu da navedu na tezu, koja ima dosta pristalica, da poslovni uspeh i etika ne mogu i}i zajedno. Ako `elite posti}i uspeh, ostvariti zaradu, biti boqi od drugih u vreme velike konkurencije, morate pri begavati raznim oblicima skri vawa, "lagawa" i "varawa". Osnovno pitawe koje se postavqa u ovakvim situacijama jeste: *gde je granica koja odre|uje da li je ne{to u poslovawu moralno ili nije?* Kako ka`e Albert Kar (2001.), varawe i lagawe je opravdano sa moralnog stanovi{ta sve dok ostajete u granicama nepisanih (uobi~ajenih i podrazumevanih) pravila poslovne i tr`i{ne igre. On to naziva "blefirawem u poslovawu" kao delom strategije u poslovnoj igri, kao {to to ~ine "igra~i u pokeru". {ta sve mo`e biti predmet poslovnog "blefirawa"? To je, recimo, predstavqawe svog proizvoda ili usluge kvalitetnijom nego {to ona jeste, isticawem su{tinski mawe bitnih prednosti u odnosu na konkurenciju, favorizowawe nekih poslovnih partnera radi odr`awa wihove lojalnosti, dogovarawe sa konkurentskim preduze}em o ni vou cena dok se ne stekne boqi kvalitet svog proizvoda ili smawe tro{kovi poslovawa i sli~no.

Odrediti granicu poslovne etike predstavqa veliki izazov za svakog rukovodioca i menaxera, ali i za sve zaposlene qude. To je pitawe li~ne odluke, vlastitog do`ivqaja situacije, potreba, interesa i motiva, pitawe vlastitog moralnog integriteta, ali i pitawe kulturnog nasle|a, o~ekivawa i pritiska koji dolaze iz preduze}a i okru`ewa. Recimo, ako reklamom i prezentacijom postignete da va{ proizvod postigne dobar uspeh na tr`i{tu, a mawe je kvalitetan od konkurentskog, vi ste "blefirawem" i dobrom igrom na tr`i{tu uspeli i pri tome ostali u granicama eti~kog poslovawa. Ali ako je va{ proizvod, ~ak jednak po kvalitetu i izrade sa konkurentskim, postigao prednost marketin{kom prezentacijom, ali wegova upotreba mo`e imati {tetne posledice po okolinu, onda ste vi pre{li granicu poslovne etike. Potrebno je pomiriti mno{tvo zahteva (pojedinaca, grupa, zajednice) i stremqewa ka uspehu i ostvarewu profita, a da se ostane u granicama poslovawa koje odre|uje poslovna etika. Samo "mudar poslovni ~ovek tra`i prednost do granice do koje ne stvara

neprijateljstvo među zaposlenima, konkurentima, klijentima, sa državljanima ili celokupnom javnošću” (Albert Kar, 2001, 51). Država u granicama poslovne etike obezbeđuje, na duži rok, boće poslovne rezultate, izbegavaju nepotrebni troškovi i štete, stvara dobru poslovnu klimu, podstiče preduzetništvo i privlači poverenje u kolektivne pojedince, u institucije i poslovne subjekte.

U maju u vidu značajne granice u poslovawu, poslovni odnosi u poslovnoj komunikaciji, poslovna etika se može odrediti kao skup ličnih i kolektivnih moralnih postupaka koji se koriste tokom svih oblika poslovnih aktivnosti, a koji se određuje granica do koje se može ići a da te aktivnosti, postupci i odluke ne izazovu nepovoljne odnose unutar preduzeća i u njegovom okruženju, te da, u konkretnom zbiru, ne stvore nepotrebne troškove i štete za preduzeće i okruženje. Granice mogu biti u okviru zakonskih normi i pravila, zatim u okviru dobrih poslovnih odnosa i navika u ekonomskom i socijalnom prostoru, te u okviru ličnih pozicija i situacija u odnosu na druge sa kojima se dolazi u poslovni ili ljudski kontakt.

### **Појединац између личног и пословног морала**

Uvek se postavlja pitanje zašto se nekad ponekad drugačije prilikom donošenja odluka u privatnom životu, nego prilikom donošenja odluka u preduzeću ili drugom poslovnom okruženju? Odakle ta neizbežna razlika između ličnog (individualnog) i kompanijskog (kolektivnog) morala prilikom donošenja odluka i poslovnih aktivnosti. Kako to da lične vrednosti kao što su poštenost, poverenje, tolerancija, iskrenost, poštenje, vrednoća, država obećava, poštovanje drugih, nestanu kada se pojedinac nalazi u prostoru gde je potrebno doneti odluke koje se tiču raspodele novca, položaja, moći, gde se ostvaruje neka dobit ili druga korist i kompenzacija. Zašto se nekad od moralne, vaspitane i tolerantne osobe iz privatnog života, transformišu u potpunu suprotnost kada započne poslovne aktivnosti i počinju da donose važne poslovne odluke? Da li su poslovni ljudi višeg ili nižeg moralnim dilemama i izazovima i time višeg ili nižeg sklona greškama na štetu drugih, nego što je to slučaj u ostalim segmentima života? Na kraju se može postaviti pitanje da li bi svi ljudi varali, lagali, donosili odluke koje su korisne prvenstveno za njih i njihove prijatelje, ako bi dobili priliku i dospeli u “povoljnu” poslovnu poziciju? Odnosno, da li kolektivni ljudi “kvari” pojedince, mewaju u njegove predstave o moralnom dignitetu, nameću im potrebe koje izlaze iz okvira moralnih vrednosti, ili je samo reč o pojedincu koji je veći i mao “kodi rane” sklonosti ka niskom poslovnom moralu pa i h lako

ispoqio? A mo`da se radi o "dobroj" kombinaciji obe nazna~ene mogu}nosti i poslovne sklonosti. Tu se otkriva veliki prostor za istra`ivawe i edukovawe u ovoj oblasti.

Ve}ina poslovnih qudi, posebno di rektori, menaxeri, posl odavci i vlasnici, suo~ava se sa pitawima i problemima koji mogu naneti nepravdu i { tetu drugima, ali doneti korist sebi ili svom preduze}u. Od wihovog moralnog profila i li~nog ose}aja pravi~nosti zavisi kakve }e odluke doneti, kako i kada }e ostati u granicama poslovne etike i time, mo`da, privremeni gubitak, ili izmakli dobitak, pretvoriti u dugoro~nu korist i uspeh. Osetiti grani cu ~iji prelazak mo`e kolektivnu korist ostvariti na u{ trb ne~ije li~ne i pojedina~ne { tete, ili li~nu korist ostvariti nano{ ewem { tete nekom kolektivu, veliki je moralni zadatak i pokazateq li~ne vrednosti svakog poslovnog ~oveka i wegove spremnosti da gaji poverewe i timski rad.

Pojedinci imaju dosta problema da pomire svoje li~ne eti~ke standarde sa zahtevima preduze}a ili nekog poslovnog kolektivnog izbora i postupka. Pojedinaac koji u li~nom `i votu ne bi ni kada oduzeo nekome ne{ to pripadaju}e i zaslu`eno, niti bi pribavio neku nezaslu`enu korist ili u~inio protiv pravni postupak, pod dejstvom kolektivne psihologije, logike i pritiska on se ~esto na|e u situaciji da ne{ to tako u~ini. Nije lako svakom ~oveku da na deklaraciju nekog proizvoda stavi podatke koji nisu do kraja istiniti, ili da prikrije informacije koje wegov klijent trba da zna unapred, da reparirani ili restrukturisani proizvod proda kao nov, da smawi proviziju nekom dobrom prodavcu-dileru i sli~no. Naravno, postoje i oni qudi ~iji li~ni moralni nazori ne}e izazvati dilemu kod prethodnih postupaka. Oni }e se lako uklopiti u mawe eti~ne poslovne postupke svakog kolektiva, pa ~ak i doprijeti daqem { irewu igre na tr`i{ tu koja prelazi grani ce dobre poslovne etike.

Kod qudi koji imaju moralne dileme prilikom postupaka i poslovnih akti vnosti, one mogu nastajati iz dva pravca. Jedan je pravac kada su akcije, postupci i odluke nametnuti od strane kolektivnog subjekta (tima, kolektiva, kompanije, sredine), a druga je kada pojedinaac sam preduzima neke akti vnosti, postupke ili odluke koje nisu u skladu sa wegovi m li~ni m nazorom, a sve u ci qu postizawa boqih rezultata za kolektiv. On tu mo`e biti vo|en i te`wom da se doka`e ili nametne u timu, ili da uo~i svoju li~nu korist koja proizilazi iz nekog kolektivnog ~ina i akcije. "Svi poslovni qudi zdravog razuma, nagla{ava Albert Kar, vi {e vole da govore istinu, ali su retko skloni da ka`u celu istinu". Zaista je velika ve{tina i pokazateq voqe, { irine, obrazovawa, inovativnosti i razuma da qudi pomire i ndi vi dualne i kolektivne zahteve za eti~ki m poslovni m postupci ma i

odlukama. Znati prihvatiti zastoj i problem u poslovanju i prebroditi ga bez moralno sumnjivih postupaka prema drugima, kao i postizati kontinuirani uspeh ne nanose i nepravdu i štetu drugima, predstavljaju veliki uspeh u povezivanju kolektivnog i individualnog zahteva i otkrivaju u poslovnoj etici. Takvih ljudi i postupaka u našoj poslovnoj sredini je, zaista, veoma malo. Zbog toga su troškovi i štete u poslovanju velike a poslovne afere raste. Potrebno je ovoj temi posvetiti mnogo više pažnje kroz edukaciju i istraživanje, kao i neposredne primere u poslovnoj praksi.

### Литература:

1. John Dalla Costa, *The Ethical Imperative: Why moral leadership is Good Business*, Perseus Publishing, 1998.
2. Marshall Schminke. *Moral management of People and Processes*, Lea, 1998.
3. Lorens E., Huntington S.P. *Kultura je važna*, Plato, Beograd, 2004.
4. Kar, Albert Z., *Da li je blefiranje u poslu etično? U Hon Drmond i Bil Bein: Poslovna etika*, Clio, Beograd 2001.
5. Riderstrale, J. Nordstrom, K., *Funky Business*, Plato, Beograd, 2004.
6. Post James, E., Frederick William, C., *Business and Society, Corporate Strategy, Public policy, Ethics*, McGraw-Hill, 1996.
7. Williams, G.J. *Ethics in Modern Management*, Quorum Books, 1992.
8. Selekman, Benjamin, M. *Power and Morality in a Business Society*, McGraw Hill. 1956.
9. Bruce, W. *Classics of Administrative Ethics*, Westview Press, 2001.
10. Francis, R.D. *Ethics and Corporate Governance*, University of New South Wales Press, 2000.

## **BUSINESS ETHICS**

### **Summary**

*Modern economic and business dynamics asks for greater openness, freedom and liberalism of all economic subjects. That implies high degree of trust or social capital, i.e. it starts a dilemma on relationship between the economy and ethics. New research in this field show that the absence of ethical standards in business cause great damage to particular companies as well as to overall world economy. That is why more and more attention is given to this subject in researches and education.*

*Business ethics has its two main dimensions of expressing and manifesting and those are collective, group and individual ethics. The collective ethics includes ethical procedures in business decisions of the management of the company regarding outer subjects and environment but ethical relationships inside the company as well. On the other hand, an individual who does not possess the elementary principals of personal business ethics and lacks in overall moral standards, one who is always ready to deceive, to put his personal interests above the interests of the collective, law, standards of common business morale and human relationship and to obstruct business atmosphere.*

*The basic question that is set in the analysis of business ethics and relationship between the economy and ethics is the following: where is the boundary that determines whether something in business is moral or not? To set the boundary of business ethics represents great challenge for every manager but for all the employees as well. That is the matter of personal decision, own perception of situation, needs, interests and motives, own moral integrity but a matter of cultural inheritance as well, expectations and pressure that comes from the company and the environment.*

*Keywords: business ethics, trust, social capital, business atmosphere, collective ethics, ethics of the individual, boundaries of business ethics.*



## ЕВРОПСКА УНИЈА ДРЖАВА ИЛИ МЕЂУНАРОДНА ОРГАНИЗАЦИЈА

Др Рајко Касагић<sup>51</sup>

### Rezi me

*Evropska unija je nastala na osnovu ugovora suverenih i nezavisnih država. Nastankom Evropske unije prvobitno, kao Evropska zajednica za ugađanje i ~elike, Evropska ekonomska zajednica i Evropska zajednica za atomsku energiju, imao je karakteristvaru međunarodne organizacije sa određenim zajedničkim ekonomskim interesima, ali i političkim. Ove zajednice su imale za cilj da se obezbjedi ekonomska saradnja između država ~lanica kako te države ne bi zaostajale u privrednim tokovima od Sjedinjenih Američkih država i Istočnog bloka. Ekonomski razvoj je bio moguć prevazišewem političkih nesporazuma koji su evropske države ~esto vodile u međusobne ratne sukobe. Stoga je tokom funkcionisanja, odnosno postojanja evropskih zajednica, polazišće od ciljeva osnivačkih ugovora, nastala ideja, ali i šće da ekonomske zajednice prerastu u jaku ekonomsku, ali i političku zajednicu. Nakon oko 40 godina postojanja i funkcionisanja zajednice država zapadne Evrope, ta ~ije 1992. godine amandmanima u Maastrichtu, ekonomskom stubu (stuba I) prikqu~ena su još dva stuba (II stub - spoljna politika i bezbjednost i III stub - unutrašwa politika i pravosuđe). Na taj na~ina evropske zajednice postaju jedinstvena Evropska unija, mada formalno pravno još uvijek postoje sve tri zajednice. I pak, u okviru Evropske unije funkcionišu jedinstveni organi vlasti (zakonodavna, izvršna i sudska). Nihovo funkcionisanje je specifično jer između zakonodavne i izvršne vlasti nema stroge podijele, dok je sudska vlast samostalna i izdvojena iz ostalih kao i u svakoj suverenoj državi. Države ~lanice su ostale kao suverene države, ali su dio suvereniteta prenijele na uniju na osnovu potpisanih i ratifikovanog međunarodnog ugovora, ali i znatno dio svojih ovlaštewa. Pravo Evropske unije, kao komunitarno pravo, je nadnacionalno sa jačom pravnom snagom u odnosu na pravo država ~lanica. Zato je Evropska unija realna unija koja se znatno priblišila sistemu vlasti federalnih država.*

<sup>51</sup> Docent na Ekonomskom fakultetu u Bawoj Luci

*Kqu-ne rije-i: Evropska unija, int egracija, komuni t arno pravo, na-elo fleksi bi lnost i, na-elo supsi di jarnost i.*

## УВОД

Ako posmatramo Evropsku uniju sa stanovi{ ta wezi nih atributa primijeti }emo veliku sli~nost, mo` da i istovjetnost sa elementima dr`avnosti svake nacionalne dr`ave. Naime, ona ima teritoriju, stanovni{ tvo i vlast. Organi vlasti funkcioniu samostalno i nadnacionalno. Konvencija o pravima i obavezama dr`ava, usvojena u Montevideu 1933. godine, postavila je i ~etvrti uslov koje suverene dr`ave moraju da ispuvavaju - mogu}nost poli ti ~ke saradwe sa drugim dr`avama, { to je logi ~na posqedi ca te` we da se konflikti rje{ avaju mirnim putem, kao i uticaja diplomatije na uspostavqawe i razvoj ekonomskih odnosa me|u dr`avama. Uspostavqawem jedinstvene spoqne poli ti ke na ni vou Evropske uni je i ovaj uslov je i spuven koji je jednako bitan za svaku savremenu dr`avu. Konstui sani su organi zakonodavne, izvr{ ne i sudske vlasti. Istina, samo je sudska vlast izdvojena, dok izvr{ na i zakonodavna vlast imaju odre|enu specifi ~nost. Evropski parlament ima zna~ajnu ulogu u izboru Komisije, usvajawu buxeta Evropske uni je, davawu mi { qewa o nekim pravnim aktima koje usvaja Savjet, dok Savjet ima zna~ajnu zakonodavnu vlas. Komisi ja prou~ava pitawa koja treba pravno regulisati i priprema prijedlog akta za Savjet, ali i usvaja odre|ena pravna akta. Sve ove insti tucije Evropske uni je u` i vaju vi sok stepen nezavisnosti u odnosu na dr`ave ~lanice, a wena juri sdici ja je izuzetno obuhvatna. Pravni akti se primjewuju na sve dr`ave ~lanice sa posqedicama ka`wawawa ukoliko neka od ~lanica ne izvr{ i propisanu obavezu. U slu~aju nesaglasnosti pravni h propisa Uni je i pravni h propisa dr`ava ~lanica, ja~u pravnu snagu imaju propisi Uni je.

Mnoge me|unarodne organizacije imaju svoje organe koji su samostalni u radu. Postoje i odgovaraju}i instrumenti izvr{ avawa pravni h normi koje wihovi organi usvajaju. Sudovi ti h organizacija su samostalni u radi<sup>52</sup>. I pak, Evropska unija odustaje od standardni h tipova insti tucionalnog organizowawa me|unarodni h organizacija

---

<sup>52</sup> Poveqa Ujedi weni h nacija u ~lanu 92 Utvr|uje postojawe sudskog organa koji postupa u skladu sa Statutom Stalnog suda me|unarodne pravde. ^lanom 1 Statuta Me|unarodnog suda, ovaj Sud je utvr|en kao glavni sudski organ Ujedi weni h nacija. Prema ~lanu 2 Statuta, Sud sa~i wawa skup nezavisni h sudija, izabrani bez obzira na wihovo dr`avqanstvo, izme|u lica visokih moralni h osobina, koja ispuvavaju propisane uslove za obavqawe najvi{ ih sudski h funkcija u wihovi m zemqama, ili su poznati pravni stru~waci u me|unarodnom pravu.

pribli`avaju}i se, ili pak kora-aju}i istorijski poznati m putevi ma federacije u nastajawu, sa posebni m osobenosti ma komuni tarnog prava.

## 1. Уједињена Европа

### 1.1. Европа као заједница држава

Usporedi mo li Zajednicu evropskih dr`ava sa postoje}im zajednicama u svijetu (Zajednica Nezavisnih Dr`ava<sup>53</sup>, Zajednica dr`ava Srbije i Crne Gore), primijeti}emo da je ona *sui generis* zajednica dr`ava weni h ~lanica. Nije ova osobenost posebna karakteristika, jer ni ti jedna od navedeni h zajednica nema me|usobne sli ~nosti, bar u ovom vremenskom peri odu. Dok Zajednica Nezavisni h Dr`ava i Zajednica dr`ava Srbije i Crne Gore izgledaju kao da su u raspadawu, dotle je Zajednica evropskih dr`ava u fazi me|usobnog pribli`avawa. Ni ekonomska povezanost dr`ava ~lanica zajednica nije odlu~uju}a, jer su biv{i Sovjetski Savez kao i SR Jugoslavi ja ve} ranije izgradili komplementarnu pri vredu, po ~emu bi izgledalo da bi wi hovi interesi za zajedni { tvom morali biti ja-i u odnosu na dr`ave ~lanice Evropske zajednice, jer je ona organizovana s ci qem da ukloni me|usobne smetwe u pri vrednom razvoju. I pak, razbijawe unitarizma se moglo izvr{i ti samo ukidawem unitarne dr`ave, jer se proces demokratizacije u tim dr`avama druga-i je ni je mogao uvesti.

I z izlo`enog teksta vidqi va je nu`nost razli ~i tog pristupa teoriji o poimawu evropskog insti tucionalnog organizovawa, kao Evropske zajednice suvereni h dr`ava. Prema jednom mi { qewu, Evropska

<sup>53</sup> Sovjetski Savez je prestao da postoji krajem 1991. godine, a dotada{ wi predsjednik Gorba-ov je 25. decembra iste godine samo saop{ ti o javnosti ono { to je ve} stvarnost, a to je da Savez Sovjetskih Socijalisti ~kih Republi ka vi { e ne postoji i da on vi { e ni je predsjednik. Pojavio se i novi oblik me|udr`avnog povezivawa nekih od ~lanica dotada{ we zajedni ~ke dr`ave, kao Zajednica Nezavisnih Dr`ava (ZND). Proces stvarawa ove organizacije po-eo je potpisivawem Sporazuma o osni vawu ZND izme|u { efova dr`ava Bjelorusije, Ruske Federacije i Ukrajine, 8. decembra 1991. godine. Sporazum je objavio "Diplomati ~eski i vesnik" br. 1/1992. Prije toga, pojedine biv{ e savezne republi ke su ve} 1990. godine donijele deklaracije o suvereni tetu. Ukrajina se na referendumu gra|ana, odr`anom 1. decembra 1991. godine, izjasnila za nezavisnosti. Poslije toga, 7. i 8. decembra sastali su se u Minsku predsjednici Ruske Federacije, Ukrajine i Bjelorusije i potpisali Sporazum. U preambuli Sporazuma se navodi: "... mi, Republi ka Bjelorusija, Ruska Federacija (RSFSR) i Ukrajina, kao dr`ave - osni va-i SSSR, koje su potpisale Savezni ugovor 1922. godine, konstatujemo da SSSR, kao subjekt me|unarodnog prava i geopoliti ~ka realnost prestaje da postoji". Ovome treba dodati da su tri dr`ave, potpisuju}i Sporazum o osni vawu ZND, raspustile Savez. Da li su na to imale pravo - razli ~i ta su stanovi { ta u teoriji.

zajednica je jedna od međunarodnih organizacija<sup>54</sup>. Međutim, treba razlikovati međunarodne organizacije usmjerene na saradnju od međunarodnih organizacija usmjerenih na integraciju. U prvom slučaju, međunarodne organizacije ne dovode u pitanje suverenitet država. Kod međunarodne organizacije usmjerene na integraciju, upravo se dešava to u mjeri u kojoj određeni intenzitet i obim integracije zahtijeva vršewe određeni h suverenih ovlaštewa na nivou organizacije. U tome i jeste specifičnost Evropske zajednice, jer kod we te-e proces prenoštewa suvereniteta sa država -lanica na Zajednicu. Zato se ona ne može svesti na tipičan oblik međunarodne organizacije. Stoga, ona djeluje kao supranacionalna (nacionalna) organizacija. Wezine odluke su obavezne za sve države -lanice, organi Zajednice djeluju samostalno, sudska funkcija Zajednice neposredno ili preko organa -lanica ostvaruje realizaciju svojih odluka, obezbijeeno je samostalno finansirawe Zajednice, jednostrano istupawe iz Zajednice nije dozvoljeno. Jošt uvijek Evropska unija ima karakterističke međunarodne organizacije, jer wezin politički i pravni poredak u suštini zavisi od država -lanica, pa stoga wezino pravo ima karakter međunarodnog prava, jer kqu-ni -osnivački akti podlijeu ratifikaciji država -lanica, pa i danas, nakon pedesetogodišnjeg i nsticijalnog razvoja, ako se radi o izmjenama i dopunama tih akata.

## 1.2. Европа као федерација у настајању

Za razliku od teoretičara koji evropsku integraciju posmatraju kao nadnacionalnu međunarodnu organizaciju, pojedini teoretičari vide elemente nastajawa federalne ustavne države, pri čemu se ne ukida suverenitet država -lanica nego se djelimično ili potpuno prenosi na integracioni nivo gdje se efikasnije ostvarivati. Suverenitet se prenosi odgovarajućim pravnim aktima i procesima koji ne mogu zaobići države -lanice. Stoga je Evropska zajednica iskqu-ivo tvorevina prava država -lanica. Ugovori, kao konstitutivni akti ustavnog karaktera prethode organizaciji federacije u nastajawu, usvojeni su od nadležnih organa država -lanica koji su, po wihovim ustavima, za to ovlaštjeni. Prema nekim stanovištima Zajednica se razlikuje od države, budući da država, kao politička zajednica, prethodi ustavu - država kao organizacija i narod kao zajednica (organska cjelina povezana zajedničkom sudbinom), zajednički donosi

---

<sup>54</sup> I zraz "međunarodna organizacija" se upotrebcjava posqedwih pola vijeka. Vidi Schermers/Blokker, *International Institutional Law, Unity within diversity*, 3d ed., Martinus Nijhoff, The Hague-London-Boston, 1995, str. 20.

ustav<sup>55</sup>. Nasuprot tome, dr`ava i Zajednica su proizvod prava, pa je mogu} zakqu-ak o Evropskoj zajednici kao jedinstvenom poretku koji u sebi objedinjuje pravne poretke dr`ava ~lanica i pravni poredak Zajednice. Nadnacionalni pravni poredak i nacionalni pravni poreci su povezani i uslovceni u mjeri u kojoj je najuputnije shvatiti kao jedan jedinstveni pravni poredak<sup>56</sup>.

Evropska integracija kao federacija u nastajawu ne mo`e se objasniti sa odgovaraju}om precizno}u. Sam proces evropske integracije imao je i odre|enih oscilacija. Ponekad je zavisio od pojednaca, kao autoriteta odredene dr`ave. Istorija nas u-i da je Austro-Ugarska dr`avna zajednica (Hazbur{ka monarhija) bila jaka i integraci ona zajednica zasnovana sa centralisti ~kim oblikom vladavine i jakim ekonomskim, politi ~kim i vojno-odbrambenim sistemom. Me|utim, razli ~itost tradicije, kulture, jezika i sl. uticalo je na sile koje ~lanice ove zajednice razdvajaju, i tako do wezi nog potpunog raspada<sup>57</sup>. I stina, dana{wa Evropska zajednica stvara se sa velikom vremenskom distancom, u drugim ekonomskim prilikama i sa visokorazvijenom tehnologijom koja uslovcava ~vr{ }u vezu me|u dr`avama. Integracija Evrope u pravcu federalne dr`avne zajednice mogu}e je pretpostaviti samo pod uslovom po{tovawa ciqeva i na~ela sadr`anih u Poveqi Ujedenih nacija<sup>58</sup>. Zato su u pravu teoreti ~ari koji u ovakvom procesu nastajawa federacije vide Evropsku zajednicu kao kooperativni federalizam<sup>59</sup>.

Federalni elementi Zajednice nisu se dopali biv{em predsjedniku Francuske, De Golu. Me|utim, on nije bio spreman osporavati aspiracije Zajednice predvi|ene Rimskim ugovorom. Poku{avao je iskoristiti Zajednicu kao sredstvo za razvoj francuske mo}i i

<sup>55</sup> N. Misita, Osnovi prava Evropske unije, Sarajevo, 2002, str. 116. O tome {ta je prvo nastalo, pravo ili dr`ava vidi R. Kasagi}, Osnovi prava i poslovno pravo, Bawa Luka - Br~ko, 2003, str. 16.

<sup>56</sup> N. Misita, Ibidem, str. 117.

<sup>57</sup> Austro-Ugarska je bila konglomerat razli ~itih naroda. Prema statistici iz 1910. godine Nijemaca i Ma|ara, kao vladaju}e nacije, bilo je 42,9%, a slavenskih naroda 47,8%. Ovome treba dodati i druge narode kao {to su, Italijani, Rumuni, Jevreji i pripadnike drugih naroda, kojih je zajedno bilo 9,3%. Podaci preuzeti iz Enciklopedije Leksi kograf skog zavoda, Zagreb, 1966. godi na, str. 236.

<sup>58</sup> Ci qevi i na~ela Poveqe navedeni su u ~lanu 1 i 2 Poveqe Ujedenih nacija. Nave{ }emo neke od wi h: odr`avawe me|unarodnog mira i bezbjednosti, razvijawe me|u nacijama prijateqskih odnosa zasnovanih na po{tovawu na~ela ravnopravnosti i samoopredjeqewa naroda, postizawe me|unarodne saradwe rje{avawem me|unarodnih problema, ekonomske, socijalne, kulturne ili humanitarne prirode i dr.

<sup>59</sup> R. Bellamy, D. Castiglione, *Building the Union: The Nature of Sovereignty in the Political Architecture of Europe, Law and Philosophy, 1991.*, prema N. Misita, Ibidem, str. 117.

li derstva. Jedan od primjera toga je i na~in na koji je odbacio primjenu Sporazuma o Evropskoj zajednici za atomsku energiju (Evroatom). Drugi njegov veto, koji je 1963. godine okon~ao pregovore o {irewu Zajednice, odnosno se ulazak V. Britanije, Danske, Irske i Norve~ke. Mada je britanska vizija Zajednice bila bli`a De Golovoj nego drugim koncepcijama vlada zema~a ~lanica sa vi{e federalisti~kim stavovima, britansko insistirawe na za{titi po~oprirednih interesa i interesa Komonvelta, u~inio su pregovore dugim i te{kim, {to je isprovociralo prvu politi~ku krizu. Nakon toga, 1965. godine, uslijedila je ve}a politi~ka kriza koja je izbila oko dogovora o zajedni~koj po~oprirednoj politici. Francuska je zajedni~ku po~oprirednu politiku od po~etka vidjela kao jedan od svojih k~u~nih interesa. Ona je zasnovana na podr{ci u cijinama, koja je tra`ila velike javne rashode. Vlada Francuske i Komisija su se saglasile da ti rashodi treba da u|u u buxet Zajednice, o~emu se druge ~lanice nisu saglasile. Me|utim, Komisija sa svojom federalisti~kom orijentacijom i holandski Parlament sa svojom odano{u demokratskim principima, insistirali su da nad buxetskim rashodima mora postojati parlamentarna kontrola. Po{to buxet Zajednice nije mogao biti pod kontrolom {est zasebnih parlamenata dr`ava ~lanica, to je kontrola buxeta morala biti u nadle`nosti Evropskog parlamenta. Ovo nije bilo prihvatljivo za Francusku, pa je francuska otpo~ela krizu "prazne stolice", odnosno u drugoj polovini 1965. godine Francuska je zabranila svojim ministrima da prisustvuju sastancima Savjeta. Tako je stvoren strah kod drugih dr`ava ~lanica da se Francuska sprema da uni{ti Zajednicu. Ovaj sukob je okon~an januara 1966. godine tzv. "luksembur{kim kompromisom", podrazumijeva pravo veta na odluke Savjeta. Francuska vlada prihvatila je pravo veta u situacijama kad su u pitawu interesi "od zna~aja za jednu ili vi{e dr`ava ~lanica". Drugih pet dr`ava ~lanica su prihvatile da }e postupiti po odredbama Ugovora, koje se odnose na glasawe po principu kvalifikovane ve}ine za neka pitawa. Mo`e se pretpostaviti da za Francusku nije bilo bitno to {to je uloga Parlamenta porasla, ve} pitawe veta u Savjetu. U praksi je naredne dvije decenije dominantnu ulogu imalo pravo veta, tako da je luksembur{ki kompromis opi san kao "luksembur{ki veto". Glasawe po principu kvalifikovane ve}ine po~elo je da se primjenuje sredinom osamdesetih godina pro{log vijeka, u kontekstu programa jedinstvenog tr`i{ta. Danas je to standardna procedura za najve}i dio zakonodavnih odluka. Kvalifikovana ve}ina iznosi {ezdeset dva od ukupno osamdeset sedam glasova sa odgovaraju}om vrijedno{u. Vrijednost se odre|uje po veli~ini dr`ava ~lanica. Propisi se mogu

blokirati od strane tri najve}e dr`ave ~lani ce. Postoje}e { irewe na nove dr`ave ~lani ce, izazvalo je bojazan kod ve}ih dr`ava ~lani ca da }e se ravnote`a poremetiti na wi hovu { tetu. Zato je Ugovor iz Nice, od 2000. god., uspostavio nove vrijednosti glasova, pa je od 1. januara 2005. godine raspon od dvadeset devet glasova za ve}e zemqe, do ~etiri za Luksemburg. Sa kvalifikovanom ve}inom od 70% od 237 glasova, tri najve}e dr`ave jo{ uvijek mogu blokirati odluke Savjeta, ali }e im, ovog puta, morati pomo}i bar jedna mawa dr`ava. Wema~ka ima najve}i broj stanovnika i time dodatnu prednost u ~iwenici da }e dodatna kvalifikovana ve}ina morati odra`avati 62% ukupnog stanovni{tva Unije. Kvalifikovana ve}ina je zami{cena kao garancija da se mogu usvojiti propisi koje `eli znatna ve}ina dr`ava ~lani ca<sup>60</sup>.

Kori{ }ewe glasawa po principu kvalifikovane ve}ine za propise vezane za jedinstveno tr`i{te, luksembur{ki veto polako blijedi, tako da kvalifikovana ve}ina postaje i kontekst za {iri raspon odluke. Ugovorima iz Mاستrihta, od 1992. god., Amsterdama, od 1999. god. i Nice, kvalifikovana ve}ina odlu~ivawa pro{irena je na ~etiri petine svih pravnih akata. [ to je ve}i broj dr`ava ~lani ca, to je te`e posti}i konsenzus, pa se pojavuju zahtjevi da se takvo glasawe uki ne. Ovo je uzrok sukoba izme|u onih koji su mawe ili vi{e federalno orijentisani.

U prkos sukobima me|uvladinog koncepta saradwe i federalnog koncepta, Zajednica je ustanovqavala nove odnose {ire}i svoju nadle`nost sa federalnim elementima. Stoga je ve}u julu 1968. godine ustanovila carinsku uniju, prije nego {to je to Ugovor tra`io. Dopri nos pribli`avawa Evropske unije federalnoj dr`avi je i wezi no usvajawe Ustava<sup>61</sup>, potpisan u Rimu od predstavnika dr`ava ~lani ca, 29. oktobra 2004. god. Ustav je usvojio Evropski parlament sa 500 glasova i 130 protiv, 12. januara 2005. god. Mada se radi o ustavu, i pak je obaveza dr`ava ~lani ca da ga ratifikuju u roku od dvije godine, odnosno do 1. novembra 2006. godine, {to Evropskoj uniji daje karakteristike me|unarodne organizacije. Wezi n ekonomski razvoj i uti caj kojeg sti ~e u svi jetu obezbje|uju j budu}nost kao super si le.<sup>62</sup>

<sup>60</sup> Poslanici desni~arskih stranaka u Evropskom parlamentu smatraju da se sa Evropskom unijom stvara super dr`ava sa sjedi{tem u Briselu.

<sup>61</sup> Na me|unarodnom Kongresu u Be~u koji je odr`an 1815. god. preuzeta je obaveza od strane dr`ava da svaka dr`ava mora imati svoj ustav. Zna~i da ustav imaju dr`ave, a ne me|unarodne organizacije.

<sup>62</sup> Ekonomski najmo}ni je dr`ave Evropske unije uspjela su da proi zvedu dosad najboqi i najve}i putni ~kavi on AIRBUS A 380, u Francuskoj. Wegovi dijelovi se proizvode u 16 fabrika. Osnovni u~esnici izrade ovogaviona su: Francuska, Velika Britanija i Wema~ka. U istra`ivawe i proizvodwu ovogaviona utro{eno je oko 11 miliona dolara

### 1.3. Европска заједница као конфедерација

Ovo stanovište polazi od nedr`avnog karaktera Zajednice. Konfederacija je oblik slo`ene dr`ave u kome centralni, konfederalni organi ne vrše nikakvu samostalnu, suverenu vlast, a njegove odluke obavezuju samo ako su donesene jednoglasno i predstavqaju jednu vrstu me|unarodnih ugovora<sup>63</sup>. I pak se u konfederaciji radi o dr`avama ~lani cama, a ne dr`avi tih ~lani ca. Konfederacija je labavi savez dr`ava koje se udru`uju radi ostvarivawa odre|enih ekonomskih, vojnih ili politi~kih ci qeva. Me|utim, osni va~ki ugovori Evropske zajednice su, od strane Suda pravde Evropske unije, progla{eni poveqama ustavnog karaktera. Dakle, Zajedni ca ima svoj ustav sa demokratskim legiti mitetom, ali je nadnacionalna politi~ka zajedni ca sa visokim stepenom pol icentri ~nosti. Ona podrazumijeva centralno mjesto dr`ava u sastavu konfederacije i naroda u toj dr`avi kao kqu~nog politi~kog foruma sa zajedni ~kim, komuni tarnim pri nci pi ma. Slu`i zajedni ~kim interesima naroda dr`ava ~lani ca, objedi wuju}i nadnacionalno. Pravo Evropske zajednice je nadnacionalno sa specifi ~nim nadnacionalnim politi~kim procesom, wezi no komuni tarno pravo evolui ra. Usvajawe ustava ove Zajedni ce, kao najvi {eg pravnog akta, u procesu je i sa odre|enim pote{ko}ama<sup>64</sup>. Uostalom, svaki zna~ajni ji korak, koji je i do sada preduzi mala ujedni wena Evropa, ni je u~i wen bez osporavawa i razli ~i tosti u stavovi ma. U tome i le`i kvali tet do sada i zgra|eni h odnosa i pravnog si stema Evropske zajedni ce.

### 1.4. Европска интеграција као Унија.

Jedan od najlabaviji h obli ka slo`ene dr`ave je uni ja. To mo`e biti personalna ili realna uni ja. Personalna uni ja je savez koji nastaje jednom-jednom vezom, a to je zajedni ~ki {ef dr`ave za dvije ili vi {e samostalnih i suverenih dr`ava. Dr`ave koje sa~i wavaju personalnu uni ju ne ve`e ni {ta osim {efa dr`ave. Do izbora zajedni ~kog {efa

---

(Glas Amerike, 18. januar 2005.). Avion }e biti u funkciju 2006. godine. Nadma{io je dosad najboqi putni ~ki avion BOI NG 747, proizveden u Americi. AIRBUS A 380 mo`e da primi 555 putni ka i 70 putni ~kih automobila, a pod odre|enim uslovi ma mo`e da primi 853 putni ka. Avion AIRBUS A 380 predstavqa novi simbol evropskog uspjeha, wezi ne ekonomske snage i inventivnosti.

<sup>63</sup> Pravna enciklopedija Beograd, 1979. godine, str. 559.

<sup>64</sup> Vlada Francuske, prema izjavi potparol a za i nformisawe predsjedni ka Francuske, od decembra 2003. godine, ne`eli Ustav petnestorice po svaku cijenu. Ona`eli Ustav koji je u interesima naroda dr`ava ~lani ca petnaestorice u koji }e na}i svoje mjesto i novopri m}eni h deset ~lani ca u 2004. godini ili u skorjoj budu}nosti. Do sada su Ustav Evropske zajedni ce usvojile samo dvije ~lani ce (Ipanija i Estonija).

dr`ave dolazi na bazi ustava dr`ava, a ne me|unarodnog ugovora. Za razliku od personalne unije, realna unija ~ini labavi savez dvije ili vi { e dr`ava koje imaju zajedni ~kog vladara na osnovu me|unarodnog ugovora i koje imaju zajedni ~ke vawске poslove. Dr`ave koje ~i ne realnu uniju ~i ne samostalnim unutra { wim `i votom. Nad dr`avama realne unije nema vi { e vlasti. I pak se ona javqa na me|unarodnom pravu kao jedinstveni subjekt, a mo`e imati i neke zajedni ~ke organe (ministarstvo vojske, ministarstvo vawskih poslova, ministarstvo finansijskih poslova). Ovi poslovi se obavqaju na osnovu ugovora dr`ava, a ne na osnovu sopstvene vlasti unije. To zna~i da realna unija nije dr`ava.

Evropska unija je formalno uspostavqena Mastrihtskim ugovorom 1992. godine, kao nadnacionalna dr`ava. To je specifi ~an okvir saradwe dr`ava ~lanica u oblasti spoqnih poslova i unutra { we politike. Ona ima svoj organizacioni identitet i nezavisnost kao nadnacionalna me|unarodna organizacija. Kqu~ni elementi institucionalnog komunitarnog okvira su na upotrebi Unije, a ne dr`ava ~lanica. Me|utim, nisu jedinstvena stanovi { ta o pojmu ove Unije, sadr`ini i obimu wenog djelovawa. Prema jednom stanovi { tu, Evropska unija nije nadnacionalna organizacija niti uop { te me|unarodna organizacija u standardnim zna~ewima. Ona ima svoje organe, a me|unarodni karakter joj daje na~in formulisawa i provo|ewa zajedni ~kih stavova u oblasti spoqne politike i bezbjednosti, pravosu|a i unutra { wih poslova<sup>65</sup>. Ono { to postoji prema Ugovoru o Evropskoj uniji su komunitarne institucije koje su samo posu|ene institucije dr`ava ~lanica u oblasti prenesene nadle`nosti. Sud pravde i Parlament su u toj funkciji. Kako nije me|unarodna organizacija, Evropska unija nema pravni subjekti vitet. Stoga ne mo`e da ima vlasti te institucije.

Drugo stanovi { te polazi od toga da je Evropska unija jedinstvena me|unarodna organizacija sa svojim pravnim poretkom, nadnacionalna sa posebnim karakterom. Te osobine joj daju objedweni segmenti `i vota dr`ava ~lanica i wihovih gra|ana, odnosno podanika<sup>66</sup>. Wezine norme ustavnog karaktera ukazuju na ciqewe postojawa Unije (ekonomske, komunitarne, socijalne, politi ~ke), utvr|uju zajedni ~ke institucije, odnosno organe koji su samostalni u svome radu. Savjet Evropske unije djeluje u sva tri segmenta `i vota (ekonomska politika,

<sup>65</sup> N. Blokker, M. Heukels, *The European Union: Historical Origins and Institutional Challenges*, Heukels, Ton/Blokker/Brus, *The European Union after Amsterdam: A legal Analysis*, Kluwer Law International, The Hague-London-Boston, 1998., str. 21-22.

<sup>66</sup> Pojam podanik { tva vezan je za monarhisti ~ke dr`ave.

spocna politika i bezbjednost, te podsticawe saradwe u krivi~nim stvarima), pa je time uspostavljen princip institucionalnog jedinstva. Budu}i da u Evropskoj uniji u nekoliko pravnih re`ima djeluju iste institucije, ovi re`imi ~ine jedinstvenu organizaciju, odnosno u pitawu su institucije jedne organizacije. Pri tome Evropskoj uniji se, prema ovom stanovi}tu, priznaje pravo subjektiviteta, bez obzira na odsustvo izri~itih odredbi u osniva~kim ugovorima.

U okvirima razmi}qawa prethodnog stanovi}ta je i posmatrawe Evropske unije kao “*sui generis*” Zajednice. Ovdje je Evropska unija bez vlasti tog pravnog subjektiviteta i institucija, ali ipak svojevrsna tvorevina dr`ava, a ne samo pukim okvirme|unardne saradwe dr`avala|anica. Kvalitet *sui generis* Evropskoj uniji daje komunitarno pravo: wezna posebnost, ustavnost, nadnacionalnost, unutra}wi pravni poredak, regulativno-dr`avni karakter.

## 2. Odr`e`enje pojma

Vidjeli smo da ve}ina teoreti~ara zastupa stanovi}te da Evropska unija ima svoju organizaciju i pravni identitet. Jedna grupa teoreti~ara vidi Evropsku uniju kao “tipi~nu konfederaciju”. Me|utim, podr`avaju}i odluku Ustavnog suda Wema~ke<sup>67</sup> koji je Uniju analizirao sa stanovi}ta Mastrihtskih amandmana, weno organizaciono ustrojstvo se sugerije kao ustrojstvo koje je ne}to vi}e od konfederacije, ali mawe od saveza federalne dr`ave. Ova odluka Ustavnog suda Wema~ke nije pro}la bez kritike. Kriti~ari u odluci Suda vide prodr`avni argument.

Zna~ajan doprinos odr`ewu pojma Evropske unije mo`e dati razja}wewe iskustveno prakti~nog, a i teoretskog shvatawalanica Komonvelta. Naime, Komonvelt izra`ava jedinstvo dr`avala|anica i Zajednice, odnosno Unije. Stoga niti jedna ~lanica ne raspola`e dr`avnim suverenitetom u punom obimu niti na to pretenduje. One imaju zajedni~ki cilj koga treba postiji ili postizati kao permanentno dobro svih naroda dr`avala|anica. To dobro mo`e se ostvariti samo preko zajedni~kih organa. Stoga ovo stanovi}te defini}e Evropsku uniju kao “konfederalni Komonvelt”<sup>68</sup>.

S druge strane postoji trend federalizacije i sve bli`eg jedinstva nagla}enijom ulogom Evropskog parlamenta, kvalifikovanog odluivawa i sudske ustavne kontrole. Evropska unija je federacija u

---

<sup>67</sup> Odluka je donesena 12. oktobra 1993. godine.

<sup>68</sup> N. MacCormick, *Democracy, Subsidiarity, and Citizenship in the “European Commonwealth” Law and Philosophy*, 1997., str. 541.

nastajawu, ili je to nadnacionalna regulativna dr`ava bez tradicionalnih atributa dr`ave.

Kao {to je ve} re-eno, Mاستrihtski sporazum je Evropsku uniju konstituisao tako {to je ve} postoje}em ekonomskom segmentu dodao politiki javni segment: spoljne poslove i bezbjednosti, te unutra{we poslove i pravosu|e. Ekonomski interesi (mada i politiki) stvorili su tri zajednice, potpisivawem ugovora o osnawawu, (Evropska zajednica za ugaq i ~elik od 1950. godine, Evropska zajednica za atomsku energiju i Evropska ekonomska zajednica od 1957. godine). Evolucijom i zmjena komunitarnog prava, odnosno prava Evropske unije, ekonomskoj saradwi dr`avilanicadodaje se saradwa u oblasti spoljne politike i bezbjednosti, a zatim saradwa u oblasti pravosu|a i unutra{wih poslova. Wezino jedinstvo obezbje|uje komunitarno pravo koje ima nadnacionalnu pravnu snagu kod svih dr`avilanic. Komunitarno pravo je stvorilo institucije koje ga usavr{avaju, mijewaju i dogra|uju u pravcu ~vr{ }e veze evropskih dr`ava u okviru Evropske unije. Dakle, Evropska unija jeste me|unarodna ekonomska organizacija, koja je tom segmentu dodala segmente karakteristiane za svaku dr`avu, ali ona nije nitimo`ebiti dr`ava u klasinomislu rije-i, jer samo wezino postojawe je uslovqeno postojawem dr`avilanic. Prihvati stanovi {te koje smatra da ova integracija vodi ka federalizaciji unije zna-ilo bi prihvatiti nestajawe suverenih dr`ava u strukturi Evropske unije ba{iz kojih ona crpi svoje ovla{ }ewe. To bi bio proces odumirawa dr`ava i stvarawe jedne ili nekoliko dr`ava. Wezina ekonomska mo} i {irewe me|unarodnog ugleda kao zajednice dr`ava pribli`awa razja{wewu ovog pi tawa, mada je potrebno mnogo napora ulo`iti na prevazila`ewu svih oblika razlikowawa me|u narodima kao pripadnicima odre|enih dr`ava, prvenstveno dr`ava u tranziciji ili pripadnicisroma{nih dr`ava. To pi tawe mo`e se prevazi }i principima kao {to su "Kenedi runda", te ja-awem fondova Me|unarodnog udru`ewa za ekonomsku pomo} (*IDA Ð International Development Association*)<sup>69</sup>, {irewem domena djelowawa *Schengen acquis*<sup>70</sup>, te ostvariwawe postavqenih ciqewa Poveqe Ujedi weni h nacija.

<sup>69</sup> Ovo udru`ewe kreditira nerazvijene zemqe ~iji nacionalni dohodak po glavi stanovnika ne prelazi iznos od 885 amerikih dolara. Krediti su vrlo povoljni, jer se kamate napla}uju od 0,75%, na otplatni rok od 50 godina i rpejc peri odom od 10 godina, a Kenedi runda ima za ciq da se 50% smewe carine na uvezenu robu iz nerazvijenih zemaca, uz stvarawe fondova za pomo} u ishrani tog stanovni {tva.

<sup>70</sup> Pravni re`im stvoren [ engenskim sporazumom obuhvata dva sporazuma i niz odluka o wegovom sprovo|ewu. Prvi Sporazum je zakqu-en 1985. godine, a drugi 1990. Osnovni ciq Sporazuma je uki dawe grani ~ne kontrole na zajedni ~ki m - unutra{wi m grani cama.

Evropska unija, kao specifična međunarodna organizacija, ima svoju budućnost sa stanovita ekonomskog, političkog i bezbjednog jačanja, ali i širenja komunitarnog prava, suštavo prostora djelovanja nacionalnih država. Samo postojawe wezinih organa, koji demonstriraju organe vlasti nacionalnih država, wezin razgranati administrativni i stručni aparat to potvrđuje. Istina, pojedini stručni organi djeluju autoritetom stručnosti lica koji u wemu rade, ali postojawe takvih institucija je poznato i u nacionalnim državama. Podjela nadležnosti među organima Unije je pravno statutarana. Parlament biraju građani u svojim državama, neposredno, na općtim izborima, čime se ovaj predstavnički organ odvojio od uticaja i zavisnosti od parlamenata državnih članica. Wegova uloga u donošenju odluka je tima došla na značajnu.

Budućnost Evropske unije ne mogu naručiti određeni izuzeci koji se primjenjuju na neke državnice. Tako je osnivačkim Ugovorom regulisan posebni status Luksemburga povodom zajedničke poćopri-vredne politike, tadašwe Zapadne Wemačke povodom unutaršwe trgovine. Isto vrijedi za zemće Beneluksa, kojima se dopušta međusobna saradwa u mjeri u kojoj se ćićevi ovog poveziwawa ne postižu u promjenom Ugovora o osnivaću Evropske ekonomske zajednice. Poseban položaj pojedinih geografskih dijelowa postoje i u samim državama, kao npr Danska je članica Evropske unije dok Grenland, kao dio države danske se referendumom od 1982. god odvojio iz članstva Evropske unije.

Doktrina razjavawu pojma različitog položaja pojedinih državnica u Evropskoj uniji, koristi razne izraze: fleksibilnost, asimetričnost, varijabilnost. On je dozvoćen kod određenih osjetćivih pitawa po nacionalne interese državnica. Tako na primjer zemće koje ćele uspostaviti bližu saradwu mogu koristiti institucije, postupke i mehanizme predviđene Ugovorom o Evropskoj uniji. Razumno je ostavćena mogućnost državama članica uspostavćawe asimetrične saradwe u određenoj oblasti na osnovu osnivaćkih ugovora, ali i korišćenjem procedure i mehanizma koje su mi moćih. U principu, odluku o uspostavćawu bliže saradwe, odnosno wenom odobrawu, na prijedlog Komisije, donosi Savjet kvalifikovanom većinom, nakon konsultacije Evropskog parlamenta. Dravnica članica ostavćena je mogućnost da se, u ovom slućaju, pozovu na znaćjne nacionalne interese, usprotive davawe saglasnosti odlukom većine, što za posćedicu ima suspenziju glasawa u Savjetu. Savjet može odlučiti da predmet prosljedi ćefovima država i vlada, koji o eventualnom davawu saglasnosti mogu odlučiti samo jednoglasno. Poziwawe na nacionalne interese mora se obrazložit. Finansirawe

saradwe u okviru bli`e saradwe pada na teret dr`ava u-esni ca. I zuzetak su admi ni strati vni tro{ kovi komuni tarni h i nsti tucija, kao i oni o koji ma Savjet jednoglasno donosi odluke<sup>71</sup>.

Prema izlo`enom vidqivo je da postoje instrumenti za{ tite elemenata dr`avnosti ~lanica Evropske unije, pa je i to jedan od dopri nosa u~vr{ }i vawu stava da Evropska unija i ma budu}nost samo sa paralelnim postojawem Unije i dr`ava ~lanica.

Za sada, procedura usvajawa pravnih akata je prili~no kompli-kovana. Za pri premu nacрта pravnih akata Komi sija mora imati u vi du`eje i interese dr`ava ~lanica, jer i pored postojawa kaznene politike za nepo{ tivawe, odnosno neimplementaciju, ipak ona ima vi { e upozoravaju}u svrhu, nego li zai sta i kaznenu. Sem toga, evropska i ntegracija se zasni va na razli ~i tim kulturama, tradi cijama, pravnim sistema. Naime, dva su razli ~ita pravna sistema koji su nastali na razli ~i tim temeqi ma. Engleski anglosaksonski pravni si stem zasni va se na obi ~ajnom pravu izra`enom kroz precedentno pravo, i evropski kontinentalni pravni si stem koji se zasni va na rimskom pravu, kod kojeg osnov pri mjene je zakone i druga pravna akta zasnovana na zakonu.

Komunitarno pravo trebalo bi da izmi ri ova dva pravna sistema i stvori svoje pravo i svoj pravni poredak. Sli ~nost komunitarnog prava sa anglosaksonskim je u tome { to se on izgra|uje uz veliku aktivnost Suda pravde i wegovog pravni ~kog jezika, odnosno wegovi h odluka. Me|utim, razli ka je u tome { to Sud pravde odluke zasni va na duhu osni va~kih ugovora, a ne na obi ~ajnom pravu. Sli ~nost komunitarnog prava sa kontinentalnim pravnim sistemom je u tome { to u komunitarnom pravu postoje pravni propisi koje donose zakonodavni organ vlasti i na wima se gradi pravni poredak Evropske unije. Razli ka je u tome { to je, u nedostatku efikasnog postupka usvajawa pravnih propisa, prenapla{ ena uloga Suda pravde, iz ~ega proi sti ~e da je on vrlo zna~ajan organ vlasti u stvarawu komunitarnog prava.

### 3. Извори овлашћења Европске уније

Razja{ wewu pojma Evropske unije, kao dr`ave ili me|unarodne organizacije, mo`e pomo}i i razja{ wewe pravnih izvora wezinog ovl a{ }ewa u akti vnosti ma.

Evropska unija po~i va na na~elu ograni ~eni h ovl a{ }ewa. To zna~i da organi Unije i maju samo ona ovl a{ }ewa koja su i m dodijecjena od dr`ava ~lanica. I pak je ovaj vi d ograni ~ene nadle`nosti organa Unije, u me|uvremenu, znatno ubla`en. Odredbe osni va~kih ugovora se tuma~e na slobodan na~in sa osnovnom svrhom da se ostvari postavqeni ci q

<sup>71</sup> Vi di ~lan 44 (20) Ugovora o Evropskoj uniji.

osniva Evropske zajednice. Radi toga dopu{teno je dono{ewe odgovaraju}ih pravnih akata koja su potrebna za izvr{ewe ve} postoje}ih, odnosno osniva~kih ugovora. To je tzv. na-elo impliciranog ovla{ }ewa, { to je dozvoljeno i u me|unarodnom javnom pravu.

Ugovorom o osniva Evropske zajednice dato je ovla{ }ewe Savjetu da donosi uputstva za pribli`avawe nacionalnih izvora prava i prava Zajednice koji neposredno uti~u na uspostavljanje ili funkcionisanje zajedni~kog tr`i{ta<sup>72</sup>. Na osnovu ovih ovla{ }ewa, uputstva se mogu koristiti da bi se, veoma razli~ita pitawa, koja se ure|uju unutra{wim pravilima dr`avala, unificirala.

Ci q osniva Evropske zajednice je {iroko postavlen iz ~ega i proisti~e pristup utvr|ivawa ovla{ }ewa komunalnih organa. Pored osnovnih ciljeva, koji su ve}i zlo`eni, a koja se, izmjenama osniva~kih ugovora, postepeno {ire i na drugu oblast `ivota, ne samo ekonomske prirode, ukqu~uju se i pitawa kao {to su privredni razvoj, pitawa o turizmu, za{titi `ivotne okoline, podizawe `ivotnog standarda. Ciljevi Unije se mogu ostvariti na osnovu odgovaraju}ih akcija Savjeta i Komisije, {to se mo`e veoma slobodno rasu|ivati, pogotovo ako tome dodamo odredbu Ugovora o osniva Evropske zajednice za atomsku energiju prema kojoj ci q mora biti ostvaren u "okvirima funkcioni sawa zajedni~kog tr`i{ta"<sup>73</sup>.

Postoje slu~ajevi kad osniva~ki ugovori izri~ito reguli{u odre|eno pitawe, ali ne daju ovla{ }ewa koja se smatraju dovoljnim za realizaciju konkretne pravne norme, ili su inkontabilni. Pitawari na ure|eno je jednom odredbom Ugovora Evropske zajednice koja daje ovla{ }ewe dono{ewa preporuka<sup>74</sup>, dok su u konkretnom slu~aju, u praksi, primijenjena pravila o procjeni vrijednosti robe u svrhu carinawa, koja su donesena na osnovu ovla{ }ewa iz druge odredbe osniva~kog ugovora<sup>75</sup>. Preporke nisu pravno obavezne, a jedinstveno tr`i{te zahtijeva i jedinstvenu carinsku politiku i uop{te propise o carinewu robe. Stoga je Evropski sud u sporu prihvatio ovla{ }ewe komunalnog organa da pitawearina mo`e ure|ivati pravilima<sup>76</sup>. Pri tome je obrazlo`io da se Savjet, prilikom regulisawa ove materije, mogao pozvati na ~lan 113 Ugovora o osniva Evropske zajednice, pa nije bilo opravdano da se poziva na ~lan 235 Ugovora. Sud je istakao da ta dva ~lana sadr`e razli~ita pravila o na~inu na koji

<sup>72</sup> Vidi ~lan 100 Ugovora i ~lan 100A koji je dodat ~lanu 18 Jedinstvenog evropskog akta.

<sup>73</sup> Vidi ~lan 203 Ugovora.

<sup>74</sup> ^lan 27 Ugovora.

<sup>75</sup> Vidi ~lan 235 Ugovora.

<sup>76</sup> *Case 8/73, 1973 ECR p. 897., T.C. Hartly, Ibidem, str. 113.*

Savjet mo`e da donosi odluke. U slu~aju kad neka mjera dijelom spada u oblast obuhva}enu jednim, a dijelom u oblast obuhva}enu drugim ~lanom, proceduralni zahtjevi moraju biti zadovoljeni propisana u oba ~lana.

Vr{ewe ovla{ }ewa koje daju odgovaraju}e odredbe Ugovora (~lan 235) jeste takvo da akt mora biti odgovaraju}i, odnosno pogodan za ostvarenje ciljeva u pitawu, ali ne i suprotan izri~itoj zabrani druge odredbe Ugovora. Tome doprinosi pojam delegirane ovla{ }ewa, {to je rijetkost u nacionalnom zakonodavstvu. Delegirane ovla{ }ewa kao specifiikum prava Evropske unije govori o ovoj sui generis organizaciji sa jakim elementima konfederalnog karaktera.

#### 4. Делегирање овлашћења

Delegirane ovla{ }ewa je preno{ewe ovla{ }ewa bilo drugim organima Unije, bilo izvan we. Delegirane ovla{ }ewa vr{ise na osnovu ovla{ }ewa iz Ugovora o osnivanju Evropske zajednice, a mo`e se ostvariti u razli~itom obliku.

Preno{ewe ovla{ }ewa mo`e biti sa {irokim pravom odlučivanja od strane organa na koga je ovla{ }ewe preneseno, ili ovla{ }ewe mo`e biti restriktivno tako da je uloga organa kome se delegira samo izvr{na. Mogu}e je delegirane ovla{ }ewa zadržavawem stvarne kontrole nad organom kome je ovla{ }ewe delegirano, ili pak preno{ewe samo prava pripreme prijedloga akta pri ~emu organ koji usvaja prijedlog ne ispi tuje nego automatski odobrava.

Izri~ito ovla{ }ewe Savjeta da prenese nadle`nost na Komisiju za implementaciju wegovih propisa, predvi|eno je ~lanom 145 Ugovora Evropske zajednice i ~lanom 10 Jedinstvenog evropskog akta. Ovo ovla{ }ewe vr{ise u postupku propisanom okvirnom odlukom Savjeta. Tako, na primjer, Komisija ima zakonodavna ovla{ }ewa samo u malom broju slu~ajeva, dok u većem broju slu~ajeva Komisija ima ovla{ }ewa koja joj delegira Savjet. U odluci kojom delegira ovla{ }ewe, Savjet mora da utvrdi osnovne stavove, na osnovu ~ega Komisija usvaja mjere kojima utvr|uje pojedinosti. Ne smatra se povredom procedure ako je Savjet konsultovao Parlament prilikom usvajawa odluke o osnovnim pravcima, ali ne i organ (Komisiju) na koji je delegirawem preneseno ovla{ }ewe dono{ewa pravnog akta, mada Ugovor obavezuje Savjet da konsultuje Parlament prilikom dono{ewa tog akta.

Postavqa se pitawe: Da li, shodno prethodno izlo`enom stavu, komunitarni organ Unije mo`e delegirawem prenijeti na sebe ovla{ }ewe dono{ewa akta u skra}enoj proceduri? Na primjer, ako Ugovor daje Savjetu pravo da usvoji pravila na prijedlog Komisije i

nakon konsultovanja Evropskog parlamenta, može li Savjet, pod uslovom da utvrdi osnovne stavove okvirnom odlukom usvojenom po propisanoj proceduri, sam sebi delegirati ovla{ }ewe da donosi odredbe o implementaciji postupka koji ne ukqu~uje Komisiju ili Parlament? Odgovor na ovo pitanje je pozitivan, naravno pod uslovom da je instrument koji se ovla{ }ewe delegira, donesen po propisanom postupku.

Iz dosada{ }we prakse može se zakqu~iti da se ovla{ }ewa mogu prenositi unutar organa Unije, ali ne i na organe izvan Unije, niti na dr`ave ~lanice izuzev striktno utvr|enih ovla{ }ewa na sprovo|ewu nekog komunitarnog akta.

Dakle, delegirane ovla{ }ewa Komisije može ukqu~iti {iroka diskreciona prava, dok delegirane spoqnim djelima ukqu~uju} i dr`ave ~lanice, je dozvoljeno samo u ograni~enom obimu. Ova razlika napravljena je s ciljem ja~awa Evropske unije ka federalnim elementima.

## **5. Начела која одређују оквир права Европске уније**

Op{ta pravna na~ela u svakom pravnom sistemu odre|uju wegove okvire. Oni su od velikog zna~aja za rad sudova u slu~ajevima kada odre|enu stvar treba rije{iti, a u pravu nedostaju odgovaraju}e pravne norme. Tada }e sud u pravnom sistemu svake dr`ave pozvati se na odgovaraju}e op{te pravno na~elo kao pravnu normu i zra`ena u formi pravnog standarda. Pri tome sudovi prikrivaju svoje u~e{ }e u stvarala~koj (zakonodavnoj) aktivnosti. U anglosaksonskom pravu to je tradicionalan na~in primjene ili pak stvarawa obi~ajnog prava u slu~ajevima ako se može pokazati da je odluka izvedena iz na~ela za koje se smatra da po~iva na dovoqno {irokoj saglasnosti i osigurava siguran pravni osnov za presudu koju donosi. Zbog toga je i Sud pravde Evropske unije razvio doktrinu po kojoj pravo Unije ne proizlazi samo iz osniva~kih ugovora i drugih pravnih propisa, nego i iz op{tih pravnih na~ela.

Op{ta pravna na~ela, koja primjenjuje Sud pravde, proizlaze iz pravnog sistema Evropske unije, ali i iz pravnih sistema dr`ava ~lanica. Kad se Sud poziva na nacionalno pravo nije neophodno da je to na~elo prihva}eno pravnim sistemima svih dr`ava ~lanica. Dovoqno je da je na~elo prihva}eno u pravnim sistemima ve}ine dr`ava, ili da je u skladu sa tendencijama wegovog prihva}awa u dr`avama ~lanicama.

## 5.1. Начело флексибилности (асиметричност)

Na-elo fleksibilnosti pojavilo se u Mاستrihtskom sporazumu, ali i u Amsterdamskom ugovoru, pod nazivom “bli`a saradwa”, odnosno “napredna saradwa”, { to je termin kojeg federalisti vi{e vole, jer implicira dubcu integraciju me|u grupama dr`ava, dok evroskeptici fleksibilnost uglavnom vide kao na~in labavqewa veze unutar Unije u cjelini. Amsterdamski ugovor omogu}ava naprednu saradwu u Uniji, uz ispuwewe odre|enih uslova, me|u kojima i jednoglasno odlu~ivawe u svim situacijama. Ali ugovor iz Nice omogu}ava svakoj grupi od osam ili vi{e dr`ava da nastave sa radom, ako se slo`i kvalifikovana ve}ina.

Na-elo fleksibilnost, odnosno asimetri~nost, suprotstavqa se ideji zajedni{tva i jednakosti dr`ava u pravima i obavezama u oblasti obuhva}enij zajedni~kom politici. Postojawe ovog prava dodijeceno pojedini m dr`avama ~lanicama izraz je evolucije integracionog projekta. Ali ono udaquje Evropsku uniju od teoretskog pristupa federacije u nastajawu, jer ima dosta elemenata me|unarodnih ekonomskih organizacija kod kojih neke dr`ave ~lanice imaju pravo zadr`avawa rezervi prema pojedini m aktima te organizacije.

Bez obzira na smetwe razvoja odnosa ovakve pojave u periodu nastajawa odre|enih me|unarodnih organizacija su neminovnost. Osniva~ki ugovori su predvi|ali poseban status Luksemburga povodom zajedni~ke poqoprivredne politike i Zapadwe Wema~ke povodom unutra{we trgovine. Dopu{tena je i posebna saradwa izme|u zemaqa Beneluksa. Fleksibilnost predvi|a i posebni aran`man dijela dr`ava ~lanica po [ engenskom sporazumu.

Na-elo fleksibilnosti ukazuje na proces evolucije i integracionog projekta Evropske unije, nastoje}i pri tome da izrazi wegovu kvantitativnu, kvalitativnu i vremensku dimenziju. Mاستrihtskim sporazumom na-elo fleksibilnosti je postalo i dio ustavnog okvira u formalnom smislu, jer ovaj nala`e dr`avama ~lanicama na “bli`u saradwu” u oblasti pravosu|a u krivim stvarima i unutra{wim poslovima<sup>77</sup>. Povodom uslova za weno uspostavqawe, u odgovaraju}im odredbama Ugovora isti~e se da bli`a saradwa mora biti usmjerena na pretvarawe Unije u prostor slobode, bezbjednosti i pravde. Bli`a saradwa se odobrava radi ostvarivawa cijeqwa Evropske unije i za{tite weni h interesa. Pri tome mora se po{tovati jedinstveni institucionalni okvir Evropske unije, odnosno propisi i mjere usvojene po osnovu osniva~kih ugovora, nadle`nost, prava i obaveze, te

<sup>77</sup> ^lan 11 Ugovora o Evropskoj zajednici, odnosno ~lan 40 - ~lana 43-45 Ugovora o Evropskoj uniji.

interesi država članica koje ne učestvuju u bližoj saradnji. Na-elo fleksibilnosti mora biti posredno sredstvo, u smislu da `e`eni cij nije moguće ostvariti posredstvom već statuiranih mehanizama. Države članice koje ne učestvuju u projektu bliže saradnje ne mogu ometati državama članicama koje realizuju ovaj vid saradnje.

Odluka, kojom Savjet odobrava odgovarajući vid bliže saradnje, donosi se kvalifikovanom većinom, a ukoliko se odluka donosi jednoglasno to se odnosi samo na države učesnice u bližoj saradnji. Ostale države članice u principu mogu učestvovati u raspravi o predmetnim aktima i mjerama. Odluku o uspostavljanju bliže saradnje Savjet donosi na prijedlog Komisije. Savjet je dužan da prethodno konsultuje Evropski parlament. Bilo koja država članica ima pravo da se usprotivi aktu o uspostavljanju bliže saradnje pozivajući se na svoje nacionalne interese, što za posljedicu ima suspenziju glasava u Savjetu. U toj situaciji Savjet može odlučiti. Kvalifikovanom većinom, da predmet proslijedi (efovima država i vlada, koji o eventualnom davanju saglasnosti, mogu odlučiti samo jednoglasno.

Troškovi, odnosno finansijske aktivnosti bliže saradnje padaju na teret država članica, dok troškovi administracije komunitarnih institucija padaju na teret Unije.

Na-elo asimetričnosti postoji i kod [ engleskog sporazuma. Doduže, Amsterdamskim ugovorom, ovaj Sporazum je prenijet u prostor komunitarne nadležnosti, ali je i tu ostao asimetričan, s obzirom na specijalni status V. Bri tanije, Danske i Irske.

U oblasti spojne politike i bezbjednosti Ugovor o Evropskoj uniji ne predviđa poseban režim bliže saradnje. O ovim pitanjima Savjet donosi odluku jednoglasno, s tim da uzdržavane od glasava ne sprečava donošenje odluke. Država članica koja se uzdržala od glasava tim povodom može dati i zvaničnu izjavu, prema kojoj nije obavezna primijeniti donesenu odluku, ali prihvata da ona obavezuje Uniju. Očito je da se u ovom slučaju radi o jednom vidu fleksibilnog (asimetričnog) djelovanja i u oblasti spojne politike i bezbjednosti. Ukoliko se od glasava uzdrži i više od trećine glasova, odluka se ne smatra usvojenom.

Slično rješenje postoji i u odnosu na međunarodne sporazume. Konkretnije, ako je potrebno zaključiti sporazum sa jednom ili više država članica ili sa međunarodnom organizacijom, o tome odluku donosi Savjet. Savjet takvu odluku donosi jednoglasno, ali sporazum neće obavezivati državu članicu koja je izjavila da je u tome sprečavaju odredbe Wenog ustava, dok ostale države mogu izjaviti da međunarodni sporazum za njih važi "pri vremenom".

## 5.2. Начело супсидијарности

Mnogim federalistima ciq postizawa “jo{ bli`e uniji”, kako ga postavqaju osniva~ki ugovori, izgleda suvi{e maglovit, i uglavnom podr`avaju princip supsidiјarnosti kao vodi~ u odre|ewu {ta Unija bi trebala da radi, a {ta ne bi trebala da radi. Ovaj princip tra`i od organa odgovornih za {ira podru~ja da se bave samo onim funkcijama koje organi zadu`eni za mawa podru~ja Unije tra`e djelovawe samo kad i onoliko koliko dr`ave ~lanice ne mogu na zadovoljavaju}i na~in da ostvare predlo`ene mjere, a Unija ih mo`e ostvariti boqe, na osnovu svoje veli~ine ili na~ina djelovawa.

Rimski ugovor ovaj princip implicitno potvr|uje kroz odre|ewe razlike izme|u dvije vrste akata: uredbi koje su u cjelini obavezuje za sve dr`ave ~lanice; i uputstava, koja su obavezuje samo u smislu rezultata koje treba ostvariti, ostavqaju}i dr`avama ~lanicama izbor forme i metoda. Mاستrihtski ugovor definiсao je supsidiјarnost, a Амстердамски je propisao detaqnu proceduru, sa ciqem da sve institucije Unije primjewuju isti princip. Smatraju}i da ovo nije garancija protiv pretjerane centralizacije, neki federalisti predla`u da se u Ugovoru navedu i nadle`nosti rezervisane samo za dr`ave ~lanice. Kao rezultat pritiska, naro~ito Wema~ke, u Nicu, Savjet se saglasi o, na me|uvladi noj konferenciji od 2000. godine, da }e naredna me|uvladina konferencija biti organizovana 2004. godine, da, izme|u ostalog, jasno razgrani~i raspodjelu ovla{ }ewa izme|u Unije i dr`ava ~lanica.

Naravno da postoje neslagawa u pogledu podru~ja u kojima je integracija opravdana. Neslagawa su ostavila traga i u Ugovoru iz Mاستrihta, u formi britanskog izuze}a iz poglavqa o socijalnoj politici i jedinstvenoj valuti, i danskog izuze}a iz jedinstvene valute i odbrane. Po{to se ugovori mogu mijewati samo jednoglasno, ostale su vlade morale prihvatiti da se u ugovoru unesu ova izuze}a. To je dovelo do sveve}eg zani mawa za i deju fleksibilnosti umjesto supsidiјarnosti.

Na~elo supsidiјarnosti se razlikuje od ostalih na~ela, jer ga nije odre|ivao Sud pravde nego dr`ave ~lanice, uvode}i ga u pravo Unije Mاستrihtskim sporazumom. Ono je tim povodom kona~no dobio svoju konturu, mada data ra od ranije. Ugovorom Evropske zajednice, {to je izmijeweno i dopuweno Jedinstvenim evropskim aktom, na~elo supsidiјarnosti je primijeweno u domenu za{tite okoline.

Dakle, supsidiјarnost je jedan od elemenata ja~awa Evropske unije na osnovu kojeg Evropska unija mo`e preduzimati mjere, i ako spadaju u nadle`nost dr`ava ~lanica, ali samo ako i ukoliko ciqevi i predvi|awa akcije ne mogu biti ostvareni u potrebnoj mjeri od strane

dr`ava -lani ca, odnosno ako mogu biti uspješni ostvareni od starne institucija Unije. Wegova tendencija ukazuje na { i rewe komuni tarne na u{ trb nacionalne nadle`nosti. Amsterdamski ugovor precizira kriterijume primjene principa supsidijarnosti, zbog prethodno postoje}ih dilema i nejasno}a. Primjena principa supsidijarnosti podrazumi jeva i paralelnu ocjenu pri mjerivosti sredstava kojima Unija djeluje.

Prema rje{ewu osni va~kih ugovora komuni tarne nadle`nost treba ostvariti { to je mogu}e "mek{e" pravnim instrumentima - direktno (uputstvima) umjesto uredbama, odnosno okvirnom umjesto detaljnom regulacijom. U tome poma`u ustavi federalnih dr`ava u kojima je regulisana raspodjela nadle`nosti izme|u federalne dr`ave i weni h dijelova, pri ~emu vlast raspodjekuje ni`im ni voi ma koji su odgovorni za wegovo sprovo|ewe. Vi{i ni voi su "supsidijarni" ili pomo}ni ni`im ni voi ma<sup>78</sup>.

Po|emo li od prethodnog odre|ewa pojma na~ela supsidijarnosti vi dje}emo da se ono odnosi samo na oblasti koje ne spadaju u iskqu~ivu nadle`nost Unije. Komisija je zauzela stanovi{te da neka oblast spada u iskqu~ivu nadle`nost Unije { to se smatra da jedino ona ima odgovornost za izvr{ewe nekog posebnog zadatka. Tom prilikom Komisija je odredila sqede}e oblasti koje zadovoljavaju postavqeno na~elo: uklawawe barijera slobodnom kretawu roba, lica, usluga i kapitala; zajedni~ka trgovinska politika; op{ta pravila o konkurenciji; zajedni~ka organizacija poqopri vrednih tr`i{ta; o~uvawe izvora ribolova; osnovni elementi saobra}ajne politike. Kada Unija, usvajawem pravnih propisa ili zakqu~ewem me|unarodnog ugovora, smatra da odre|ena oblast spada u wezinu iskqu~ivu nadle`nost, ba{ na osnovu tako usvojenih akata, u budu}e}e se smatrati da je Unija pro{irila svoju djelatnost i na tu oblast, a suzila nadle`nost dr`ava -lani ca. Dakle, na~elo supsidijarnosti }e biti primijeweno samo onda kada Unija prvi put donosi pravne propise u nekoj novoj oblasti.

I pak, kod primjene na~ela supsidijarnosti mora se po}i od ci qeva Evropske unije, odnosno od toga da li se ci qevi isto tako mogu postiti i djelovawem dr`ava -lani ca ili ne. Ako bi se bilo koji od ci qeva mogao boqe ostvariti djelovawem Unije smatra}e se dovoqnim za primjenu na~ela supsidijarnosti. Ovo na~elo u su{tini ima osnovnu svrhu da za{titi nadle`nost dr`ava -lani ca, ali i efikasno i mogu}e ostvarivawe ci qeva Evropske unije.

---

<sup>78</sup> D. Obradovi}, *Community Law and the Doctrine of Divisible Sovereignty, 1, 1993, LIEI (Legal Issues of European Integration) p. 16*

Na-eo supsidijarnosti moramo posmatrati i dovoditi u vezu s na-elom fleksibilnosti radi suverene vlasti dr`ava -lanica u oblastima koje nisu prenesene u nadle`nost Unije, pri dr`avaju}i se propisanog postupka usvajawa akata i saradwe, ali i ciqa osniwa~kih ugovora.

Na-ela fleksibilnosti i supsidijarnosti u mnogome opredjquju odr`i vu sadr`i nu i zvara prava Evropske unije.

## Закључак

Polaze}i od organizacije i na~ina rada Evropske unije, mo`emo zakqu-iti da je to *sui generis* organizacija koja se prepli}e izme|u institucijalnog ustrojstva dr`ave i institucijalnog ustrojstva me|unarodne organizacije. Zato je ovdje bitno razjasniti elemente wezine pripadnosti, odnosno sli~nosti i razli~itosti sa pojmom konfederacije, odnosno pojmom federalne dr`ave. Na ovaj na~in }emo do}i do opredjcwewa da li je Evropska unija dr`ava sa federativnim ure|ewem ili me|unarodna organizacija.

Na osnovu izlo`enog mogli smo vidjeti da Evropska unija ima sve potrebne elemente i uslove koji su potrebni za me|unarodno priznawe dr`ave, pogotovo nakon usvajawa Mاستrihtskih amandmana, na osniwa~ke ugovore, od 1992. godine, kojim je prvom stubu (evropska ekonomska zajednica), odnosno ekonomskom stubu, dodata dva nova stuba, to jest drugi stub - zajedni~ka spoqna i bezbjedonosna politika, i tre}i stub - policijska i pravosudna saradwa u krivi~nim stvarima. Na ovaj na~in Savjet je dobio ovla}ewe da na osnovu pribavcenog mi}cwewa Evropskog parlamenta mo`e zakqu-ivati me|unarodne sporazume sa dr`avama ne-lanicama Unije ili me|unarodnim organizacijama. Primjenom na-ela supsidijarnosti Evropska unija mo`e preduzmati mjere i ako spadaju u nadle`nost dr`ava -lanica, ako i ukoliko ciqevi i predvi}awa akcije ne mogu biti uspje}no ostvareni od strane dr`ava -lanica, odnosno ako mogu biti uspje}nije ostvareni od strane institucija Unije. Sve ovo ide u prilogu da Evropska unije stvara sistem karakteristi~an slo`enim dr`avama federativnog ure|ewa.

I pak, osniwa~ke ugovore mogu mijewati ili dopuwavati komunitarni organi Unije, ali te izmjene ili dopune va`e tek po}o ih ratifikuju dr`ave -lanice. Sem toga na-elofleksibilnosti daje pravo rezervi na pojedine akte koje me|usobno zakqu-uju dr`ave -lanice. Suvereni tet Evropskoj uniji daju dr`ave -lanice preno}cwem dijela suvereni teta na komunitarne organe. Ove karakteristike su svojstvene za me|unarodne organizacije. Ovome treba dodati da ni jedna -lanica ne se mo`e jednostrano iskqu-iti iz ~lanstva Evropske unije. Sud

pravde, iznalaze}i duh osniva~kih ugovora, ima stvarala~ku zakonodavnu ulogu, pribli`no onoj koju imaju sudovi u anglosaksonskom precedentnom pravu. Komunitarno pravo ima karakter supramati je u odnosu na nacionalno pravo, kako kod Suda pravde Evropske uni je tako i kod naci onal ni h sudova dr`ava ~l ani ca.

### **Литература:**

1. Mi si ta N. Osnovi prava Evropske uni je, Sarajevo: 2002.
2. \urovi } R. Me|unarodno pri vredno pravo, Beograd: 2000.
3. ] i ri } A.; Cvetkovi } P. Me|unarodno trgovi nsko pravo, Ni { : 2001.
4. Vukadi novi } R., Pravo Evropske uni je, Beograd, 1996.
5. Vukadi novi } R., gl avni i odgovorni uredni k: Revi ja za Evropu, broj 1, Beograd 2001.
6. Stefanovi } S., Pravo Evropske uni je, Beograd, 2003.
7. Vajler X., Ustav Evrope, Beograd, 2002.
8. *John Pinder*, Evropska uni ja, Sarajevo: 2003.
9. *MacCormick N., Democracy, Subsidiarity, and Citizenship in the "European Commonwealth" Law and Philosophy, 1997.*
10. *Blokker N., Heukels M., The European Union after Amsterdam, The Hague-London-Boston, 1998.*

## **THE EUROPEAN UNION: A STATE OR AN INTERNATIONAL ORGANIZATION**

*The European Union was established on the basis of a treaty between sovereign and independent countries. The origins of the EU could be traced back to the European Community for Coal and Steel, the European Economic Community and the European Community for Atomic Energy, with the idea of creating an international community with certain mutual economic and political interests. The purpose of the aforementioned communities was to provide economic collaboration between the member states so that they could keep pace with the USA and the Eastern block. The economic development was enabled by overcoming political discrepancies, which often drove the European countries into war conflicts in the past. An idea was fermenting, over the course of functioning of the European communities, for these communities to become a strong economic and political community, which eventually took place in Maastricht in 1992.*

*To the existing economic pillar (pillar I), two more pillars were added (pillar II - foreign affairs and pillar III - internal affairs and judicial system). The existing European Communities were thus joined into the European Union, but formally they never stopped to exist in legal terms. Within the EU, there are unique instruments of authority (legislative, executive and judicial), though they function in somewhat specific way; namely, there is no strict borderline between the first two, whereas the judicial authority is independent and separated, as is the case in every sovereign country. The member states remained sovereign, but they delegated some of their sovereignty and authority to the Union, which was arranged by an international treaty. The law of the EU, as community law, is above the legal system of any of the member states. That is why the EU is a real union, close to the system of authority existing in federal states.*

*Keywords: the EU, integration, community law, principle of flexibility, principle of subsidiariness.*



## **Чланци и расправе**



## ГЛОБАЛИЗАЦИЈА И МОДЕРНИЗАЦИЈА ПРИВРЕДА У ТРАНЗИЦИЈИ

Др Јован Б. Душанић<sup>79</sup>

### *Rezi me*

*Suštinsko razumevawe globalizacije i weni h dramati-nih i prot ivure-nih procesa, pret post avka je uspeš ne modernizacije bilo koje od zemača u tranziciji. Ako se globalisti-ki tokovi posmat raju sa ekonomskog st anovi{ta, odnosno u geoekonomskom kont ekst u, onda se mo` e videt i da se izgradwa ekonomskog modela svake zemče odvija u vrlo o{troj borbi izme|u predstavnika transnacionalnog i nacionalnog kapit ala, svet ske oligarhije i aut enti-ne nacionalne elite. I zme|u wi h post oje razni (naj-e{e}e o{tro suprot st avčeni) int eresi, razli-iti i sist emi vrednosti, razni inst rument i delovawa itd.*

*Uspeš ne zemče u tranziciji moraju izbe|i sudbinu velikog broja malih i ekonomski nedovočno razvijenih zemača u kojima su prot ivure-nost i izme|u interesa transnacionalnog i nacionalnog kapit ala re{avani uvla-ewem posledweg u slu`bu me|unarodnih korporacija i st varawem doma}e kompradorske elite koja biva ukqu-ena u periferni sloj svet ske oligarhije.*

*I skust va uspeš nih privreda u tranziciji pokazuju da je pot rebno razraditi i sprovođiti sopstveni program ekonomskih reformi koji }e biti rezultat "doma}e" pameti, a ne prihvatati ve} got ove programe koji se nude od raznih "autoritativnih" me|unarodnih finansijskih organizacija i "nezavisnih" savetnika iz inostranstva. S druge strane, iskustvo mawe uspeš nih privreda u tranziciji pokazuje da osnovni problem proizilazi, ne zbog nedostataka teorijskih znawa i nepoznavawa iskustava drugih zemača, nego prvenstveno zbog nepostojawa odlu-nosti i (pa i`eje i interesa) politike da se neophodne reforme izvrše u int eresu sopstvene dr`ave i weni h gra/ana.*

*Kqu-ne re-i: Tranzicija, stabilizacija, privatizacija, liberalizacija, globalizacija, modernizacija.*

---

<sup>79</sup> Redovni profesor na Ekonomskom fakultetu u Bawoj Luci

## УВОД

Jedan od kqu-nih problema sa kojim se Srbija danas suo-ava jeste nepostojawe osmi{cene strategije reformisawa privrede ali ni razvoja dru{tva u celini. Bez adekvatnog re{avawa tog problema nije mogu}e o-ekivati bilo kakav napredak u zemqi, pogotovo ako i mamu u vidu da je svet danas, na prelomu dva milenijuma, u znaku globalizacije – kao kqu-nog planetarnog procesa koji je u svojoj su{tini veoma protivure-an - te da malim dr`avama nije lako da iskori ste prednosti i izbegnu negativne posledice koje globalizacija sa sobom nosi.

Proces globalizacije u isto vreme je ekonomski veoma efikasan, a socijalno prili~no inferioran. Sa jedne strane, i mamu neverovatno brz razvoj svetske privrede i modernih tehnologija, a sa druge strane je sve ve}i jaz izme|u bogatih i siroma{nih. Dok ogromna ve}ina stanovnika Severne Amerike, Japana i Zapadne Evrope `ive u blagostawu, polovina ~ove-anstva `ivi u siroma{tvu, a vi{e od tre}ine u bedi. Oko 800 miliona ljudi pati od neuhrawnosti. Gotovo milijarda je nepismena. Milijarda i po nema pitku vodu, a bar dve milijarde ljudi jo{ nema struju.<sup>80</sup>

Pored toga, afirmi{e se sila prava, a veoma ~esto primewuje pravo sile; afirmi{u se demokratija i ljudska prava, a stvara autoritarna svetska dr`ava, s jedne, te umno`ava broj malih i slabih dr`ava pod (zvani~nim ili fakti~kim) protektoratom NATO-a, s druge strane; afirmi{e se za{tita ljudskih prava, a "humanitarne" vojne intervencije se svode na geostrate{ke interese mo}nih za kontrolom nad oskudnim prirodnim resursima; afirmi{e se borba protiv terorizma, a legalizuje globalni terorizam mo}nih; ka`wavaju se male dr`ave zbog "nesaradwe" sa (diskutabilno legiti mnim) me|unarodnim sudovima, a najmo}nija dr`ava ne priznaje legiti mnim me|unarodni sud, itd.

Istorija nas podse}a da ovo {to se danas de{ava u svetu nije prva globalizacija. Svetska privreda se ~ak br`e povezivala krajem XIX i po~etkom XX stole}a, kada se smatralo da kapitalizam deluje kao slobodna tr`i{na privreda u kojoj ni{ta ne spre-ava razvitak proizvodnih snaga i u kojem ponuda sama stvarava tra`wu i osigurava ravnote`u. Velika ekonomska kriza 30-ih godina pro{log stole}a raspr{ila je iluziju o funkcioni sawu "nevidljive ruke" tr`i{ta.<sup>81</sup> Dana{wa globalizacija se od prethodne - od pre jednog stole}a -

---

<sup>80</sup> *Le Mond Diplomatique – srpsko izdanje, novembar, 2002.*

<sup>81</sup> Jo`e Menci nger, Pogovor za kwi gu: Protivre-nosti globalizacije, SBM-h, Beograd, 2002.

razlikuje, pre svega po prevlasti finansijske nad realnom privredom, gde je od naro~i tog zna~aja neograni~eno kretawe kapitala.

Mnogi autori u svetu tvrde da je fa{izam direktan i nu`an proizvod liberalnog kapitalizma na prelomu H/H i HH veka. Takav sistem organizacije dru{tva (u kojem profit, kapital i tr`i{te postaju ciqevi sami za sebe), ~oveka, sa svim wegovim dotada{wim funkcijama, i ta~no odre|enim mestom u dru{tvu, svodi na rad kao robu i nemilosrdno i brutalno ga izme{ta iz dotada{weg polo`aja koji mu je pru`ao samopo{tovawe, sigurnost i socijalni status. Isti autori smatraju da je slobodno tr`i{te, s jedne strane, samo dovelo do monopola, te da je, s druge strane, u rasturenom i atomizovanom dru{tvu hroni~ni strah od neizvesnosti uticao na psihi~ku nestabilnost qudi {to je direktno gurnulo mase u naru~je fa{izma.<sup>82</sup>

Su{tinsko razumevawe globalizacije i weni dramati~nih i protivure~nih procesa pretpostavka je uspe{ne modernizacije svake zemqe, pa i Srbije. Na{a politi~ka upravqa~ka elita jo{ ni je u stawu da pru`i adekvatan odgovor na ovaj epohalan izazov. Mi smo u posledjoj deceniji dvadesetog veka kao odgovor na protivure~ne procese globalizacije poku{ali da pronajemo u izolaciji, pa i suprotstavqawu globalisti~kim tokovima. Cena koja je za takav neadekvatan odgovor pla}ena, dobro nam je poznata. Posle smene starog re`ima, nova vlast je, na po~etku tre}eg milenijuma, odgovor tra`ila u drugoj krajnosti. Umesto satanizacije globalizacije i istica samo weni tamnih strana, nova politi~ka elita u na{oj zemqi vidi samo svetle strane globalizacije i u potpunosti se (ili boqe re}i, nas) prepu{ta weni procesima.

Tako smo umesto qutih antiglobalista dobili vatrene globaliste. Od neshvatqive arogancije oti{li smo u potpunu servilnost prema mo}nicima svetske zajednice. Umesto suludog nastojawa da se frontalno suprotstavimo "zahuktaloj ma{ini" globalizacije i mewamo "nepravedni svetski poredak", svoju sudbinu smo bez razmi{qawa prepustili u ruke drugih – ovda{wih "gospodara sveta" o~ekuju}i da }e oni brinuti o na{im interesima o kojima nismo spremni sami da se brinemo. Pri tome ispu{tamo iz vida da oni (za razliku od nas) iskqu~ivo vode ra~una o svojim interesima koji se, po pravilu, ostvaruju na u{trb interesa drugih, pa i na{ih. Oba ova ekstrema, odnosno krajnosti, jednako su opasna i pogubna za svaku malu, pa i na{u, zemqu. Izme|u ovih krajnosti treba tra`iti optimalno re{ewe, {to je kqu~ni izazov na koji treba dati adekvatan odgovor. To nije

<sup>82</sup> Karl Polawi, *Velika transformacija*, Filip Vi{wi}, Beograd, 2003.

može uiniti ukoliko se štinski ne razumeju globalizacija i weni dramatični i protivurečni tokovi.

## ЕКОНОМСКИ АСПЕКТИ ГЛОБАЛИЗАЦИЈЕ

Ako se globalistički tokovi posmatraju sa ekonomskog stanovišta, odnosno u geoekonomskom kontekstu, onda se može videti da se savremeni globalni ekonomski razvoj opredeljuje dejstvima dve suprotstavljene tendencije: potivavane svetske privrede interesima svetske oligarhije i transnacionalnog kapitala, s jedne strane i konkurenciji nacionalnih ekonomskih sistema, s druge strane. U preplitawu tih tendencija imamo veliki broj različitih kombinacija ekonomskih modela pojedinih zemaja.

Oni se kreću od moćnih nacionalnih privreda na kojima se bazirawe i na transnacionalnih kompanija i u kojima se nacionalni i interesi i interesi krupnog kapitala dobrim delom poklapaju (kao što su SAD i Japan), do pune kolonijalne zavisnosti velikog broja ekonomski nerazvijenih (pre svega afričkih) zemaja, kojima dominira transnacionalni kapital. I zmeću te dve krajnosti, nalazi se najveći deo drava, kao što su zemaje Evropske unije (koje su se odrekle nacionalnog suvereni teta u ekonomiji u korist evropskog transnacionalnog kapitala), uspešno i brzo razvijaju se zemaje Jugoistočne Azije koje uspevaju da štite nacionalne ekonomske interese i istovremeno uspešno privlae inostrani kapital), zemaje Latinske Amerike (koje pokuavaju da stvore prostor za razvoj sopstvenog kapitala u uslovima domini rajuih transnacionalnih korporacija) itd.

I zgradwa ekonomskog modela svake zemaje odvija se u vrlo oštroj borbi za kontrolu nad institucijama dravne vlasti, izmeću predstavnika transnacionalnog i nacionalnog kapitala, svetske oligarhije i autentične nacionalne elite. I zmeću wih postoje razni (najee) oštrosuprotstavljeni interesi, različiti sistemi vrednosti, razni instrumenti delowaw itd. Srbija bi trebalo da izbegne sudbinu velikog broja malih i ekonomski nedovočno razvijenih zemaja, u kojima su protivurečnosti izmeću interesa transnacionalnog i nacionalnog kapitala rewane uvlawem posledweg u slubu meunarodnih korporacija i stvarawem domaie kompradorske elite koja bi waukcu-ena u periferni sloj svetske oligarhije.

Kada govori mo o svetskoj oligarhiji, mi pod tim pojmom, jednostavno reeno, podrazumevamo veoma sloenu i raznorodnu sveukupnost krupnih transnacionalnih (i wima potivnih) korporacija i banaka, naučnih, konsultantskih i pravnih institucija koje ih opsluwju, meunarodnih finansijskih organizacija koje rade u wihovom interesu, te raznih

formalnih i neformalnih organizacija koje uti~u na formiranje javnog mnjenja. Bez obzira na svu vrstu amorfnosti, u praksi svetska oligarhija deluje veoma koordinirano zbog jednostavne ~ivenice da je povezuje isti ekonomski interes – slobodno kretanje transnacionalnog kapitala i pot~ivavanje privreda {to ve}eg broja zemalja svojim interesima u cilju stvaranja maksimalnog profita. Zbog toga bi bilo pogre{no obja{tavati delovanje svetske oligarhije raznim teorijama zavere ili aktivnostima nekih satanskih sila, nego objektivnim ekonomskim interesom krupnog kapitala.

U cilju realizacije sopstvenih interesa, svetska oligarhija nastoji da oslabi nacionalne sisteme bezbednosti i institucije dr`avne vlasti i nacionalnog suvereniteta (zamenuju}i ih me|unarodnim pravom i institucijama), te uni{ti nacionalne ekonomske strukture (pot~ivavaju}i ih interesima transnacionalnog kapitala). To se ostvaruje na razli~ite na~ine: uvla~enjem zemlje u veliku du`niku zavisnost, podsticanjem politicki nestabilnosti i haotickog stava u dru{tvu, podrivanjem autoriteta dr`ave i njenih temeljnih institucija, potiskivanjem nacionalne svesti destruktivnim delovanjem anacionalnih stranih ideologija, relativizacijom uspostavljenog sistema vrednosti i osporavanjem kvantitativnih nacionalnih institucija (crkve, akademijska nauka i sl.) kao i pozitivnog nasle|a nacionalne istorije, korumpiranjem i demoralisavanjem doma}e elite, formiranjem velikog broja nevladinih organizacija (od kojih se najve}i broj, dobrim delom, obustavlja, finansira i podr`ava iz inostranstva i ima anacionalnu usmerenost), oblikovanjem javnog mnjenja kroz sredstva masovnog informisanja koja se stavljaju pod kontrolu faktora van zemlje (i koji predstavljaju svojevrsnu medijsku ma{inu za promociju kompradora i satanizaciju istinskih patriota) itd.

S druge strane, nacionalni interes svake dr`ave ogleda se u potrebi odbrane nezavisnosti zemlje, obezbe|enju visokog standarda i op{teg blagostava svojih gradana, o~uvanju sopstvene nacionalne kulture i mogu}nosti realizacije vlastitih duhovnih vrednosti. Ovakvi interesi opredeljuju i odre|ene prioritete u me|unarodnoj saradnji, a oni se u ekonomskoj sferi, pre svega, ogledaju u otvaranju prema me|unarodnom ekonomskom okru`enju (znalackim kori{}ewem sopstvenih komparativnih prednosti), privla~enju inostranog (prvenstveno direktnog) kapitala, me|unarodnoj kooperaciji (koja treba da je pod nacionalnom kontrolom i da obezbe|uje za{titu unutra{njeg tr`i{ta), ograni~avanjem inostranih investicija u sferu koje su od vitalnog nacionalnog zna~aja (bar na polju, dok ne oja~a doma}i kapital – kao na primer banke u ^e{koj, energetika u Rusiji, zemljoradnja u Sloveniji itd.), podr{ka

doma}im proizvo|a~ima i stimulisawe konkurentnosti nacionalne privrede.

Svetska oligarhija, dok u potpunosti ne ostvari svoj ciq – pot~i-wavawe svojim interesima privrede odre|ene konkretne zemqe i izvla-ewem iz we maksimalnih profita – nekoliko godina unapred pronalazi i priprema doma}u kvazi elitu (pre svega, mondijalisti~ke provenijencije, koja po svom mentalnom sklopu ima materijalisti~ki pogled na svet i u skladu sa wim usvojeni sistem vrednosti), koja bi u pogodnom trenutku zauzela kqu-na mesta u dr`avi. I zme|u ostalih, i mesta sa kojih treba da se kreiraju i sprovode ekonomske promene u zemqi. Preko wih se nude ve} gotova (uni verzalna) re{ewa za vo|ewe ekonomske politike, predla`u se i “nezavisni” ekonomski eksperti i savetnici iz inostranstva, te se obe}ava izda{na spoqna ekonomska pomo}.

Mnogi savetnici koji su u zemqe u tranziciji dolazili iz inostranstva napravili su blistave karijere u svojim mati~nim ku}ama, a za wima je, u zemqama u kojima su gostovali, po pravilu, ostajao kaos u privredi i dodatno osiroma{en narod.<sup>83</sup> Zbog toga za wih i u inostranoj ekonomskoj literaturi mo`emo da na|emo nazive kao “*guest stars*”<sup>84</sup> (“gostuju}e zvezde” – aluzija na artiste koji privremeno ostavqaju svoju trupu, da bi na drugom mestu gostovali i dobro zaradili) ili “*carpetbaggers*”<sup>85</sup> (“kofera{i” – aluzija na ~inovnike – avanturiste koji su posle Ameri~kog gra|anskog rata masovno sa Severa odlazili na Jug sa jednim kof erom, a vra}ali se sa ogromnim bogatstvom).

## Искусства постсоцијалистичких земаља

Devedesetih godina pro{log veka u ve}ini postsocijalisti~kih zemaqa, odnosno privreda u tranziciji, prihva}en je (ili boqe re}i “naturen” je) jedan (neo)liberalni program radikalnih ekonomskih reformi, koji se bazi rao na takozvanom Va{ingtonskom dogovoru ili Va{ingtonskom konsenzusu<sup>86</sup> (koji su razradili Me|unarodni monetarni fond, Svetska banka i administracija SAD – Ministarstvo finansija i *USAID*). Ovaj program je bio uporno, preko raznih

<sup>83</sup> Janine R. Wedel, *The Harvard Boys Do Russia. How the best and brightest American “experts” helped destroy the Russian economy*, *The Nation*, Vol.266, No.20, June 1, 1998.)

<sup>84</sup> Jano{ Kornai, *Si stemnaja paradigma*, Vaprosi ekonomiki, Moskva, 4/2002.

<sup>85</sup> R. Portes, *Transformation Traps*, *The Economic Journal*, No 426, vol. 104, 1994.

<sup>86</sup> *Democracy and the “Washington Consensus”*, *World Development*, XXI, 8, 1993.

*The Washington Consensus Revisited*, In Louis Emmerij (ed.). *Economic and Social Development into XXI Century*. Washington, DC: Inter-American Development Bank, 1997.

J. Stigliz, *More Instruments and Broader Goals: Moving Toward the Post-Washington Consensus*, *WIDER Annual Lecture*, WIDEW/UNU, 1998.

i nostranih savetnika i u pregovorima sa me|unarodnim finansijskim organizacijama, predlagan i "naturan" svim privredama u tranziciji kao jedinstveni univerzalni recept.

Teorijska osnova ovog neoliberalnog programa, zasnovana na neoklasinoj ekonomskoj misli, praktino se oslavlja na prevlast amerikog modela iste tr`i{ne privrede nad evropskim modelom socijalne tr`i{ne privrede. Tako su se programi za zemlje u tranziciji zasnivali na teorijski veoma spornoj pretpostavci da tr`i{te samo po sebi vodi ka efikasnim ishodima, te da su nepo`etne dr`avne intervencije na tr`i{tu. Smatralo se da je sasvim dovoljno u {to kra}em roku izvr{iti finansijsku stabilizaciju, liberalizaciju privrede i privatizovati dr`avnu imovinu, da bi se obezbedio stabilan privredni rast. Postojalo je preterano verovanje u automatizam tr`i{nog samoregulisanja ali i ube|enost u potrebu hitnog povla`ewa dr`ave iz ekonomske sfere.

Osnovne dve slabosti koje su se ispo{ile pri sprovo|ewu ekonomskih reformi kod ve}ine privreda u tranziciji, ogledale su se u radikalizmu ekonomskih reformi i povla`ewu dr`ave iz svih sfera ekonomskog `ivota, te zamenicijeva i sredstava u strategiji ekonomskih reformi.

Radikalnim ekonomskim reformama stvoren je sistemski vakuum u kome su stare strukture upravljawe bile brzo razru{ene, a nove u me|uvremenu nisu stvorene. Ukoliko reformatori jednostavno brzo razru{e stare strukture, norme i ograni`ewa kako bi "poistili dr`avu", ne uzimaju}i u obzir da proces stvarawa novih zahteva mnogo vremena, stvara se opasan vakuum i dobija se "divlje" tr`i{te koje vodi kriminalizaciji ekonomskog `ivota i u velikoj meri mo`e uko`iti kretawe privrede ka efikasnosti i rastu.

Tako je u mnogim zemljama u kojima se i{lo na radikalni kurs promena, koji se zasnivao na brznoj finansijskoj stabilizaciji, radikalnoj liberalizaciji privrede i masovnoj privatizaciji i gde je u drugom planu bila izgradwa adekvatnih institucija i uspostavljanje vladavine prava, zabele`en katastrofalni ekonomski rezultat. S druge strane, i izgradwa novog institucionalnog okvira, koji bi bio adekvatan tr`i{nim uslovima, vr{en je naj`e}e metodom "{ok terapije" i nekritinim kopiranjem zapadnih obrazaca koji se, u bitno druga`ijim uslovima privreda u tranziciji, nisu pokazali ni pribli`no efikasnim kao na Zapadu.<sup>87</sup>

<sup>87</sup> Stephen F. Cohen, *Failed Crusade, Amerika and the Tragedy of Post-Communist Russia*, W.W. Norton & Company, New York, London, 2000.

Treba naglasiti da stvarawe adekvatnog institucionalnog okvira neophodnog za efikasnu tržišnu privredu podrazumeva, pored postojawa pravila ili normi (kako formalno regulisanih zakonima, dogovorima i ugovorima, tako i neformalnih kao što su običaji, tradicije i stereotipi ponašawa koji su određeni socijalno-kulturnim karakteristikama konkretnog društva), tako je i institucije i procedure koje obezbeđuju (zak i pri mudno – enforcement) poštovawe tih pravila.

Ideološka odluka reformatora da što pre raskinu sa prošlim rešimom nešto je dovela do destruktivnog (rušilaškog) nagona, koji je teško mogao da stvori zdravu osnovu za privredni preporod i modernizaciju društva u celini. Istorijsko iskustvo pokazuje da ni kakav privredni preporod i modernizacija društva u celini ne mogu biti ostvareni bez stabilne države, sa snažnim i efikasnim institucijama koje podržavaju tržišni model privrede.

Drugi važan nedostatak jeste zamena cilja i sredstava strategije reformisawa privrede, koja vodi deformaciji same strategije i nedovoljnom shvatawu wenog dejstva na realnu ekonomiju. Stabilna finansijska situacija (niska inflacija i stabilan devizni kurs), privatizacija i liberalizacija privrede, samo su sredstva ekonomske strategije, a ne ciljevi sami po sebi. Jednostavno rečeno, finansijska stabilizacija, liberalizacija privrede i privatizacija treba da budu sredstva za ostvarewe ciljeva ekonomskih reformi. Međutim, oni su razmatrani kao pokazateљи uspeha reformi, a ne kao pretpostavke za ostvarewe fundamentalnih ciljeva. Stvarawe tržišne privrede nije važno samo po sebi, već kao faktor ubrzawa privrednog rasta i povećawa blagostawa stanovništva. U svetu postoje mnoge zemlje (na primer, Latinske Amerike) sa tržišnom privredom, koje su na izuzetno niskom nivou ekonomskog razvoja, sa ogromnim većinom stanovništva koji živi u velikoj bedi i gde postoji visok stepen kriminalizacije ekonomije i društva u celini.

Dosadašwa iskustva postsocijalističkih držawa u reformisawa privrede pokazuju da su programi radikalnih ekonomskih reformi, zasnovani na Vašingtonskom dogovoru doveli neuspeh, a da su zapaženi rezultati postignuti tek sa odustajawem od toga kursa i razradom sopstvenih ekonomskih programa (na primer, Poljska od 1994. godine sa programom "Strategija za Poljsku" G. Kolotka<sup>88</sup> ili Rusija od 1998. sa J. Primakovim i V. Putinom)<sup>89</sup> koji, uvažavajući svetska iskustva, prvenstveno uzimaju u obzir specifičnosti sopstvene privrede i

---

<sup>88</sup> G. Kolotka, *Otkrivena terapija*, Ekspert, Moskva, 2000.

<sup>89</sup> O. T. Bogomolov, *Moja četopisna prehodnova vremena*, Ekonomika, Moskva, 2000.

interese svoga naroda. Slovenija je najbolji primer uspe{ne privrede u tranziciji, koja se od samog po~etka odrekla "usluga" savetnika koji su imali univerzalne programe radikalnih ekonomskih reformi i realizuju{i sopstveni program modernizacije zabele`ila odli~ne rezultate.<sup>90</sup>

## Искусство Србије

Srbija se posle smene vlasti u 2000. godini na{la na po~etku neophodnih ekonomskih reformi, koje su trebale da dovedu do dinamizirawa privredne aktivnosti i (dugoro~no odr`ivog) osetnog rasta standarda stanovni{tva. Ka{wewe od jedne decenije ogroman je nedostatak ali to je bila i velika {ansa da se izbegnu gre{ke, zablude i lutawa kroz koje su pro{le druge privrede u tranziciji. Na`alost, tu {ansu nismo znali da iskoristimo. Neoprostivo je da smo ekonomske reforme vr{i ili na isti na~in kao i ve}ina privreda u tranziciji po~etkom 90-ih godina pro{log veka, a potpuno zanemarili iskustvo uspe{nih, na primer Slovenije.

Odmah posle oktobarskih doga|aja 2000. godine, u Srbiji je *de facto* izvr{eno fiksiranje deviznog kursa u situaciji kada su doma}e cene znatno rasle (do kraja 2003. godine devizni kurs je promewen za neki h 15-20%, a doma}e cene su, u istom razdoblju, za 2 do 3 puta pove}ane), {to je dovelo do precewenog kursa dinara. Ovakva politika kursa dinara "poskupcuje" doma}u robu na inostranom tr`itu i destimuliuje izvoz, a podsti~e uvoz, po{to strana roba postaje "jeftinija". Na taj na~in se "gu{i" doma}a proizvodwa jer su proizvodi na{i preduze}a i cenovno nekonkurentni, ne samo na inostranom, nego i na doma}em tr`itu. U isto vreme, vr{i se radikalna liberalizacija uvoza (uki daju neka vancarinska ograni~ewa i sni`avaju uvozne carinske stope), {to vodi daqem "gu{ewu" doma}e proizvodwe i brzom i zabriwavaju}em padu privredne aktivnosti, te sni`awu ekonomskih performansi doma}ih preduze}a i obarawu wihove vrednosti, te ih se kasnije, u uslovi ma masovne privatizacije prodaje novim vlasnicima po i zuzetno niskim cenama. I na kraju i tako ostvareni prihodi od privatizacije najve}im delom idu u buxet za finansirawe teku}e potro{we.

Zbog toga ne treba da ~ude vi{e nego skromni rezultati koji su ostvareni u posledwim godinama, a koji se porede sa periodom pre 2000. godine. I nteressantno je da se dana{we stawe stalno prikazuje na fonu i zuzetno neuspele, vi{e nego desetogodi{we politike prethodnog re`ima u kome je do{lo do raspada zemcu, ogromnih izdataka u vezi sa

<sup>90</sup> Jo`e Mencinger, *Deset let poznije, Gospodarska gibanja*, br. 317, Qubqana, 2000.

ratovima vojenih u okru`ewu, dolaska stotine hi`ada izbeglica, privrede uni { tene hi perinflacijom, ekonomskim sankcijama i NATO bombardovawem, itd. I ako smo 2000. godine "startovali" od niske osnovice, a uz to je do{ lo i do ski dawa ekonomskih sankcija, donacija i dodatnog zadu` ivawa u inostranstvu od nekoliko milijardi dolara, te prodaje imovine kroz privatizaciju i po toj osnovi, prihoda od preko mi li jarde dolara, danas na` al ost nemamo mnogo povocnije stawe u privredi.

Na kraju 2003. godine imamo privrednu stagnaciju (posle rasta od 0,1% u 2001. i 1,7% u 2002., u 2003. godini zabele` en je pad industrijske proizvodwe od 3%, a pocoprivredna proizvodwa imala je jo{ zna~ajniji pad 2,5% u 2002. i 5,7% u 2003. godini), veliku i rastu}u nezaposlenost (mi li on `udi je zvani ~no bez posla, a skoro isto toliki broj `udi radi u preduze}ima koja su u stawu nelikvidnosti ili ste~aja), rast spocne zadu` enosti (i pored otpisa Pariskog i Londonskog kluba, spocni dug iznosi 12,8 milijardi dolara i na ovom nivou privredne aktivnosti mi ve} imamo ozbi`cnu du` ni ~ku krizu),<sup>91</sup> ogroman spocnotrgovinski deficit (iako je posledwih godina prethodne vlasti on bio visok i kretao se ne{ to ispod 2 milijarde dolara godi { we, u 2001. je iznosio 3, u 2002. 4, a u 2003. godini ~ak 4,5 milijarde dolara)<sup>92</sup>, i td.<sup>93</sup>

Pored toga, treba naglasi ti da smo u peri odu posle 2000. godine (pre svega, zbog uzimawa kredita i dobijawa donacija iz inostranstva) imali raspolo`ivi proizvod znatno ve}i od doma}eg dru{ tvenog proizvoda, te je na potro{ wu izdvajano vi { e od 100% doma}eg dru{ tvenog proizvoda (drugim re~ima, vi { e smo tro{ ili nego { to smo stvarali). Zbog toga je na{ a situacija mnogo lo{ ija nego { to na prvi pogled izgleda, i ona urgentno zahteva def i ni sawe i sprovo|ewe jedne nove, osmi { cene strategije reformisawa privrede, ali i razvoja dru{ tva u cel i ni.

---

<sup>91</sup> *OECD, Economic Surveys Federal Republic of Yugoslavia & Economic Assessment, Paris, 2002.*).

<sup>92</sup> Republi ~ki zavod za stati sti ku Republ i ke Srbije

<sup>93</sup> Ali nezadovoljstvo gra|ana nije izazvano samo ekonomskim nego i neekonomskim razlozima: diskreditacijom najvi { ih dr`avnih institucija (kra|a glasova u parlamenta od strane vladaju}ih stranaka, nepo{ tovawe odluka najvi { ih sudskih organa od strane Vlade i Narodne banke), korupcijom i { pijuni rawem u samom vrhu vlasti, povezano{ }u vlasti i kriminala, uni `avawem nacionalnog dostojanstva (generale koji su pod zakletvom branili zemcu isporu~uju Hagu, a samoincijativno predla` u slawe na{ ih vojnika u Avganistan i Irak kako bi tamo ginuli brane}i ameri ~ke nacionalne interese), bahati m odnosom prema sopstvenom narodu ("Prodajte stanove i plati te struju" - re~i su mi ni stra za energetiku), i td.

## Како модернизовати Србију?

Na{ a zemqa bi pri reformisawu privrede morala da izvr{i i uspe{no kombinovawe koncepta otvorenog tr`i{ta, odnosno otvorenosti prema svetu s jedne strane, sa osmi{ceni m usmeravawem ekonomskog razvoja uz znatno izmewenu i efikasnu ulogu dr`ave s druge strane.

Srbiji (ali ~ak ni mnogo mo}nijim zemqama) nije danas ekonomski mogu}e, a ni ti je to u wenom naci onal nom i nteresu, da ostane po strani savremenih globalnih tokova. Isto tako, ona nije u stawu da principijelno mewa postoje}i svetski poredak u kome svetska oligarhija i transnacionalni kapital dikti raju svoja "pravila igre" koji ma nastoje da izvuku maksimalne profite iz svake zemqe koja im to dopusti. Zbog toga se mora "igrati" po tim pravilima, ali je potrebno nau~iti da se u toj igri posti`u golovi, a ne autogolovi. Uva`avaju}i ta pravila potrebno je pridr`avati se jednog jednostavnog principa (koga dosledno slede sve uspe{ne zemqe): u vo|ewu dr`avne politike treba iskqu~ivo polaziti od sopstvenih naci onalnih interesa. I ako su ti interesi, po pravilu, u suprotnosti sa interesima svetske oligarhije i transnacionalnog kapitala, to ne zna~i da je neophodna `estoka konfrontacija. Ukoliko se odlu~no i dosledno zastupaju naci onalni interesi koji obezbe|uju stabilnost i za{titu doma}ih preduze}a, transnacionalni kapital se brzo adaptira tim uslovima i stupa u obostrano korisnu kooperaciju sa doma}im proizvo|a~ima. Stabilna dr`ava sa sna`nim i efikasnim instucijama, vladavim prava i stimulativnim ambijentom za investirawe bi }e najboqi "magnet" za pri vla~ewe kako doma}eg, tako i i nostranog kapitala.

Pored toga, svaka zemqa ima na raspolagawu razli~ite instrumente koji joj omogu}avaju da na unutra{wem tr`i{tu koriguje pravila globalne konkurencije u sopstvenom naci onal nom i nteresu. Ona to ostvaruje, pre svega: za{titom unutra{weg tr`i{ta i doma}ih proizvo|a~a, aktivnom politikom stimulisawa razvoja i stvarawem uslova za pove}awe konkurentnosti doma}e privrede i ekonomskog rasta, zadr`avawem naci onalne kontrole nad pri rodnim resursima i kqu~nim granama ekonomije itd. Nije u na{em naci onal nom i nteresu da sebi jednostrano uvodi mo ograni~ena naci onalnih organizacija (Evropske unije, Svetske trgovinske organizacije) ~iji ni smo jo{ uvek punopravni ~lanovi. Period do ~lanstva u navedenim organizacijama treba iskoristiti i efikasnim instrumentima {tititi unutra{we tr`i{te i doma}u proizvodwu, te podsticati ve}u konkurentnost doma}ih proizvo|a~a kako na unutra{wem tako i na inostranom tr`i{tu. Na taj na~in treba spremnije do~ekati trenutak na{eg

stupawa u Evropsku uniju i Svetsku trgovinsku organizaciju, kako bi se doma}i proizvo|a-i mogli uspe{ nije uklopiti u postoje}a pravila globalne konkurencije.

U uslovi ma svetske globalne konkurencije i podele rada svaka zemca raspola`e odre|enim komparativnim prednostima, a one bi za Srbiju mogle da budu: prirodni uslovi za razvoj poqopri vredne proizvodwe (ratarska, sto~arska i vo}arska proizvodwa, te proizvodwa lekovi tog bi qa i pe~uraka) i na bazi we prera|i va~kih kapaciteta koji bi mogli da obezbe|uju zna~ajne tr`i{ ne vi{kove za izvoz, gde bi naglasak trebalo staviti na zdravu hranu (ali i izvorsku i mineralnu vodu); geografski polo`aj pogodan za razvoj infrastrukturnog sektora (saobra}aj, telekomunikacije, energetika) koji bi mogao (sa prate}im objektima – ugostiteljstvo, trgovina, druga uslu`na delatnost) da obezbe|uje zna~ajne devizne prilive, ali i podstakne investicije; relativno jeftina obrazovana radna snaga sposobna da doprinese, izme|u ostalog i ja~awu uslu`nog sektora, a naro~ito informacione delatnosti (koja bi se masovnije mogla da obavqa i za inostrane naru~ioce iz razvijenog sveta); mnogobrojna dijaspora ~ije mogu}nosti, do sada, nisu ni pribli`no iskoris}ene itd.

U spoqnoekonomskoj saradwi, Srbija bi morala da vodi aktivniju politiku, ne samo prema EU, SAD i susedi ma, nego i prema ostalim na{im tradicionalnim partnerima gde postoje ogromni neiskori{teni potencijali, kao na primer u Rusiji (zabriwava na{ pasivan odnos prema potpisanom dogovoru o slobodnoj trgovini koji bi mogao da bude veoma podsticajan za ve}a inostrana ulagawa u na{u zemcu, jer bi postojalo ogromno tr`i{te od 160, a ne samo 10 miliona stanovnika bez carinskih barijera), Kini i Indiji (zbog wihovih ogromnih tr`i{ta i veoma dinamini~nog ekonomskog razvoja), zemqama izvoznicama nafte (anga`ovawe na{eg gra|evinarstva, izvoz zdrave hrane, izvorske i mineralne vode), kao i drugim zemqama.

Za realizaciju svega gore navedenog potrebna je znatno izmewena i efikasnija uloga dr`ave.<sup>94</sup> Zbog toga je neophodno {to pre odbaciti dosada{wi kurs radikalnih ekonomskih reformi (zasnovan na Va{ingtonskom dogovoru) i napustiti naivno verovawe “tr`i{nih fundamentalista” da }e stabilizacija, liberalizacija i privatizacija automatski re{iti sve probleme, te biti svestan da u reformisawu privrede zna~ajnu ulogu ima stabilna dr`ava sa efikasnim

---

<sup>94</sup> Videti i zajedni~ko pismeno obra}awe grupa ameri~kih ekonomista – nobelovaca (Xejms Tobin, Kenet Erou, Vasilij Leontijev, Lorenc Klajn, Robert Solou) i ruskih akademika (Leonid Abalkin, Oleg Bogomolov, Stanislav {atalin, Valerij Makarov, Jurij Jeremenko, Dmitrij Lavov) Borisu Jelcinu 1996. godine. (u kwizi: O. T. Bogomolov, Moja qetopi s prehodnova vremena, Ekonomika, Moskva, 2000).

institucijama i vladavi nom prava. Bez takve dr`ave te{ko je o-ekivati pri vredni preporod i moderni zaciju dru{tva uop{te.

Zna-ajnu ulogu dr`ava mora imati, ne samo u stvarawu institucionalne i nfrastrukture neophodne za efikasne funkcije sawe tr`i{ne privrede, nego i u direktnom pokretawu, ubrzavawu i usmeravawu pri vrednog razvoja, a da se pri tome ne umawuje stimulativna funkcija tr`i{ne konkurencije, alokativni mehanizam tr`i{ta, te sloboda, inicijativa i kreativnost pojedina i pri vrednih subjekata. Drugim re~ima, dr`ava u velikoj meri mo`e pomo}i da se pokrenu, usklade i usmere aktivnosti autonomnih subjekata, kako bi oni mogli u punoj meri razviti sve svoje potencijale. Primera za takvu ulogu dr`ave ima mnogo, od visokorazvijenih evropskih zemaja (naro~ito u periodu oporavka posle Drugog svetskog rata), preko brzorazvijaju}ih azijskih, te uspe{nih zemaja u tranziciji.

Stepen uplitawa dr`ave u ekonomski `ivot pojedine zemaje zavisi od nivoa wene privredne razvijenosti. {to je zemaja ekonomski razvijenija, sa izgra|enim efikasnim tr`i{nim institucijama i ako u voj postoji veoma brojan i sposoban preduzetni~ki i menaxerski sloj, sigurno ne postoji potreba za velikim uplitawem dr`ave u ekonomsku sferu te se ona mo`e ograni~iti na brigu o po{tovawu tr`i{nih "pravila igre", eventualne korekcije tr`i{nog mehanizma u izuzetnim slu-ajevima (svestucije nije mogu}e unapred predvideti i regulisati) i sli~no. U suprotnom, po`eqno je da uloga dr`ave u ekonomskoj oblasti, pa i u podstacawu pri vrednog rasta, bude nagla{enija.

Pored toga, treba imati u vidu da danas `ivimo u vremenu koje je u znaku globalizacije, u kome krupni kapital, odnosno mo}ne i agresivne transnacionalne kompanije nastoje da omogu}e nesmetano kretawe "svojih" roba i usluga, te "svoga" kapitala (ali ne i "tu|e" radne snage) u cicqu stvarawa maksimalnog profita. Na sve mogu}e na~ine se spre-ava me{awe nacionalnih dr`ava u ekonomsku sferu, kako one ne bi bile u stawu da (ograni~avaju}i slobodno delovawe transnacionalnih kompanija) za{tite svoju privredu i podstaknu razvoj, vode}i ra-una o sopstvenim nacionalnim interesima.

Zbog toga, u ekonomski nedovoqno razvijenim zemajama (kakva je i Srbija) mora postojati veoma nagla{ena dr`avna politika kojom bi se sa jedne strane {titili vitalni nacionalni interesi od mo}nih udara globalizacije, a sa druge strane stvorili stimulativni uslovi za doma}e i nostrane investitore.

## Ко да предводи модернизацију ?

Samo reformi sawe pri vrede i stovremeno je kako ekonomski, tako i politi~ki proces i u praksi ~esto politi~ki interesi nadvladavaju ekonomske. I skustvo drugih privreda u tranziciji pokazuje da osnovni problem proizilazi, ne iz nedostatka teorijskih znawa i nepoznavawa i skustava drugih zemaqa, nego prvenstveno iz nedovoqnog poznavawa sopstvenog naroda, te nedovoqne odlu-nosti (pa i `eqe i interesa) politi ke da se neophodne reforme izvr{ e u interesu sopstvene dr` ave i weni h gra|ana. Na`alost, u politici je sve mawe dr`avnika na najodgovornijim mestima u zemqama u tranziciji, sa jasnom idejom-vodi qom i vizijom izgradwe moderne i prosperitetne dr`ave (na dobrobit ve}ine weni h gra|ana), a sve vi{ e “pragmati~nih” politi~ara i visokih dr`avnih ~inovnika koji politi ku do`ivqavaju kao mogu}nost za sopstveno pozici oni rawe i realizaciju svojih li~nih interesa.

Ako pogledamo samo neke primere zemaqa koje su posle Drugog svetskog rata veoma uspe{ no izvr{ ile modernizaciju svojih dr`ava, mo`emo videti da su na~ini reformisawa bili bitno razli~iti od jedne do druge zemqe, te da su na~elu modernizacije svojih dr`ava bili kako demokratske (Ludvig Erhard u Nema~koj ili Xavaharlal Nehru u Indiji), tako i autoritarne li~nosti (Salvadore Pino~e u ^ileu ili Deng Sjaopi ng u Kini). Wi hove vladavine bile su po mnogo ~emu bitno razli~ite, a neki od wi h pojedina~no mogu se okrivqivati zbog mnogih stvari, ali im je svima bilo zajedni~ko to da su bili dr`avnici u pravom smislu re~i, koji su voleli i dobro poznavali sopstveni narod i dr`avu, te da su se oslonili na autenti~nu naci onal nu elitu sa kojom su razradili originalnu strategiju (me|usobno povezani h mera ekonomskog, pravnog i politi~kog karaktera), kojom su dostizali postavqeni ci q modernizacije svojih dr`ava.

A taj ci q nije bio samo ekonomski (na { to se danas tranzicija poku{ ava da svede), po{ to postoje mnoge druge stvari (porodica, dru{ tvo i sli~no) i kategorije (religi ozne, eti~ke, estetske i sli~no) va`nije od ekonomije. Me|utim, za sve to je od izuzetne va`nosti ekonomska baza, bez koje se ostale oblasti ~ovekovog duhovnog `i vota ne mogu adekvatno razvijati. Zbog toga bi se moglo re}i da ekonomske reforme treba da doprinesu ne samo privrednom nego, pre svega, duhovnom preporodu sopstvenog naroda. Pri tome, treba stalno imati u vidu da ekonomija mora da bude u slu`bi ~oveka, a ne (kako to smatraju pristalice neoliberalne ekonomske doktrine i ~iste tr`i{ ne privrede) da ~ovek bude u slu`bi ekonomije.

Svi ve} spomenuti reformatori, kao i nosioci uspe{nih modernizacija u drugim zemqama, imali su {iroku podr{ku svoga naroda, a same reforme nisu bile opredecewe samo jednog uskog sloja politi~ke "reformске" elite i od we promovisanih "eksperata". Mora se znati da ni kakve reforme ne mogu uspeti ukoliko za wi h ne mo`ete da pridobijete veliki deo sopstvenih gra|ana koji }e biti ube|en da se reforme sprovede u wi hovom interesu, odnosno interesu velike ve}i ne gra|ana zemqe, a ne u interesu krupnog kapitala i uskog sloja doma}e politi~ke elite (i wima pridru`enih nevladinih organizacija, "nezavisnih" medija, politi~kih "analiti~ara", ekonomskih "eksperta" i wima sli~nih).

Kada se radi o ekonomskim reformama u Srbiji, potrebno je razraditi i sprovođiti sopstveni program ekonomskih reformi koji }e biti rezultat "doma}e" pameti, a ne prihvatati ve} gotove programe koji nude razne "autoritativne" me|unarodnih finansijskih organizacija i "nezavisni" savetnici iz inostranstva. Takav program treba da teorijski razrade i u praksi sprovede stru-no izuzetno kompetentna i autenti~na nacionalna elita. Treba imati u vidu da nije dovoqno teorijski znati kako treba da funkcioni{e neka apstraktna ekonomija po uxbeniku, nego je potrebno imati odli~an uvid u stvarno stawe privrede sopstvene zemqe, poznavati mentalitet svoga naroda, biti istinski patriota i znati na originalan na~in primeniti op{teekonomske principe, imaju}i u vidu specifi~nosti svoje otaxbine, jer bez poznavawa svoga naroda i sopstvene zemqe i qubavi prema wima ni{ta originalno, a {to bi dalo poziti van rezultat, ne mo`e biti ni predlo`eno, ni ti kasnije realizovano.

## ЛИТЕРАТУРА:

1. Karl Polawi, Velika transformacija, Filip Vi{wi}, Beograd, 2003.
2. *Le Mond Diplomatique* – srpsko izdawe, novembar, 2002.
3. *OECD, Economic Serveys Federal Republic of Yugoslavia Đ Economic Assessment, Paris, 2002.*
4. J. Stigl ic, Proti vre~nosti globalizacije, SBM-x, Beograd, 2002.
5. Jano{ Kornai, Sistemnaja paradigma, Vaprosi ekonomiki, Moskva, 4/2002.
6. *Stephen F. Cohen, Failed Crusade, Amerika and the Tragedy of Post-Communist Russia, W.W. Norton&Company, New York, London, 2000.*
7. G. Kolotko, Ot {oka k terapi i, Ekspert, Moskva, 2000.
8. O. T. Bogomolov, Moja qetopis prehodnova vremena, Ekonomika, Moskva, 2000.

9. Jo`e Mencinger, *Deset let poznije, Gospodarska gibanja*, br. 317, Qubqana, 2000.
10. J. Stigliz, *More Instruments and Broader Goals: Moving Toward the Post-Washington Consensus*, *WIDER Annual Lecture, WIDEW/UNU*, 1998.
11. Janine R. Wedel, *The Harvard Boys Do Russia. How the best and brightest American "experts" helped destroy the Russian economy*, *The Nation*, Vol.266, No.20, June 1, 1998.)
12. *The Washington Consensus Revisited*, In Louis Emmerij (ed.). *Economic and Social Development into XXI Century*. Washington, DC: Inter-American Development Bank, 1997.
13. R. Portes, *Transformation Traps*, *The Economic Journal*, No 426, vol. 104, 1994.
14. *Democracy and the "Washington Consensus"*, *World Development*, XXI, 8, 1993.

## **GLOBALISATION AND MODERNISATION OF A TRANSITIONAL ECONOMY**

### *Summary*

*Understanding the essence of globalization and its dramatic and contradictory processes is a pre-requirement of successful modernization of any transitional country. If global courses are considered from the economic point of view, i.e. in geo-economic context, that it can be perceived that the development of economic model in every country is occurring in very fierce struggle between the representatives of transnational and national capital, world oligarchy and authentic national elite. Among them there are different (most often fiercely opposed) interests, different systems of value, various instruments of acting, etc.*

*The successful countries in transition must avoid the fate of large number of small and economically underdeveloped countries in which the contradictions between the interests of transnational and national capital were solved by putting the last into the service of international corporations and by creating the local comprador elite which is by that process added to periphery of world oligarchy.*

*The experience of successful economies in transition show that it is necessary to develop and implement own programme of economic reforms that will be the result of "home" intellect and not accept already made*

*programmes that are offered by various “authoritative” international financial organizations and “independent” counselors from abroad. On the other hand, the experience of less successful economies in transition show that the basic problem is not the lack of theoretical knowledge and familiarity with the experience of other countries, but primarily the non-existence of determination (as well as of wish and interest) of politics to undertake the necessary reforms in the interest of their own country and its citizens.*

*Keywords: transition, stabilization, privatization, liberalization, globalization, modernization.*



## KORPORACIJSKO UPRAVLJANJE

Др Рајко Касагин<sup>95</sup>

### Rezi me

*Korporacija kao organizacija koja se bavi privrednom djelatnošću je akcionarsko društvo koja može da nastane kao evropska kompanija na osnovu sporazumom (ugovorom) o osnivanju najmanje dva pravna subjekta kao društva kapitala. Ona može da bude i drugi oblika društva kapitala, ali je ipak evropska kompanija jedan od najvažnijih internacionalnih korporacija na jedinstvenom unutrašnjem tržištu Evropske unije. Upravo tokom korporacijom je u funkciji profita, ali i drugih interesa zainteresovanih lica za uspešno poslovanje korporacije. Zato je od posebne važnosti uređivanje odnosa u korporacijama tako da svaka profitna cjelina ima dovoljno samostalnosti u odlučivanju radi uklapanja u zakone tržišta. Takav interes opredjeljuje trend samoorganizovanja u korporacijama tako da struktura svakog zaposlenog dolazi maksimalno do izražaja. Na taj način nastaje dijalog između menadžera u proizvodnji i radnika, uključujući time intelektualnu sposobnost svakog strukturnog radnika za otklapanje nedostataka u ostvarivanju većeg profita, odnosno privredne aktivnosti korporacije u funkciji interesa ~ovjeka. Za razliku od mehanicističkog trenda, samoorganizovanje prihvata dijalog sa radnicima, njihovo uključivanje u donošenje važnih odluka i sociološke porive. Stoga je ovaj trend razvoj profita korporacija trend koji će u budućnosti imati veću primjenljivost.*

*Upravo tokom korporacijom ne uključuje samo vezine vlasnike, nego i zaposlena lica i druge zainteresovane subjekte. Uključivanje radnika u upravo tokom korporacijom vrši se na osnovu pismenog sporazuma kojeg predstavnici radnika zaključuju sa upravnim odborom korporacije. Međutim, učestvovanje radnika u upravljanju sa korporacijom završava se na nivou participacije, ali nikako i učestvovanje u donošenju važnih razvojnih i drugih odluka, jer pravo upravljanja korporacijom stiče se na osnovu učestvovanja u kapitalu, ali ne i po osnovu samo rada, jer bi to bilo samoupravljanje koje, u eksperimentu, nije održano.*

<sup>95</sup> Docent na Ekonomskom fakultetu u Bawoj Luci

*Kqu-ne rije~i: korporacija, evropska kompanija, upravqawe, part i ci-pacija, profit.*

## УВОД

Upravqawe korporacijom, odnosno privredni m subjektom oduvijek je zaokupqalo pravnike, sociologe, filozofe, kao i same akcionare, odnosno vlasnike privrednih subjekata. Upravqawe korporacijom je pojam koji se vrlo { iroko mo`e shvatiti. Ono obuhvata upravqawe investicijama korporacije, wihovo ulagawe u funkciji profita i za{tite ~ovjeka, wegove okoline i zdravqa; upravqawe ma{inama u procesu proizvodwe prema nau~no zasnovanoj organizaciji rada; upravqawe profitom i wegova raspodjela; te upravqawe u~em u radu organa upravqawa. Upravqawe korporacijom putem u~a u radu odgovaraju}ih izabranih organa je uglavnom pojam koji se u obi~nom govornom jeziku podrazumijeva kao jedini i iskqu~ivi na~in upravqawa korporacijom. Me|utim, u stvarnosti, a i sa stanovi{ta teorije, upravqawe ima daleko {ire shvatawe. Dodu{e najva`nije odluke o investicijama, o profitu i wegovoj raspodjeli donose se ba{ na izabranih organima upravqawa. Ali odlukama prethodi niz priprem-nih stru~no analiti~kih radwi odgovaraju}ih slu`bi, pa ~ak i stru~nih ili nau~nih instituta. Zato pod pojmom upravqawa korporacijom mo`emo shvatiti anga`ovawe svih zainteresovanih u dono{ewu va`nih odluka za wezno poslowawe i razvoj, te zadovoljewe potreba ne samo neposredno zainteresovanih (vlasnika, namje{tenika, kreditora i potro{a~a), nego i dru{tvene zajednice. Zato osnovni podaci o privredni m subjektima moraju biti dostupni javnosti.

Polaze}i od osnovnih postavki privredne subjekte mo`emo defini-sati kao dru{tvenu organizaciju sa odgovaraju}om organizaciono tehni~ki tehnolo{ki povezanom opremom, registrovani u javnim kwigama, ~iji podaci su dostupni javnosti. Oni ukqu~uju razli~itu kategoriju lica: akcionara, namje{tenika, kreditora i tre}ih lica (potro{a~a). Svi oni imaju interes u djelatnosti privrednog subjekta, pa zavisno od toga opredjequje se i na~in upravqawa. ^lanice Evropske unije su na planu za{tite svih zainteresovanih subjekata u funkcioni sawu privrednog subjekta donijeli odgovaraju}e propise. Uputstvi ma Savjeta ovi pravni akti su harmonizovani. Va`ni pravni akti Savjeta Evropske unije u ovoj oblasti su naredbe i smjernice.

Savremena proizvodwa, uslovqawa savremeni promet, a shodno tome i savremeni pravni `ivot koji je u taj lanac ubaci o ni z drugih subjekata, kako bi se proizvodwa i razmjena dobara vr{ila {to br`e i na veliki m udaqenosti ma, uz {to ve}u pomo} stru~nih lica. Me|utim, za

u-e{ }e u razmjeni dobara ili usluga na svjetskom tr` i { tu potrebno je da preduze}e ispuwava odre|ene uslove. Konac prethodnog vijeka protekao je u preoirjentaciji proizvodwe materijalnih dobara zasnovana na velikom u-e{ }u materijalne supstance i energije u proizvodwi dobara koja se zasnivaju na znawu i visokoj tehnologiji. Ovakav privredni razvoj uslovio je prodor informatike. Od toga kako je organizovana i zastupcena obrada informacija zavisi uspje{nost preduze}a. Dobro organizovano preduze}e i upravljanje wi me po~i va}e na pove}awu, do tada neotkrivenih proizvodnih rezervi i otvarawu grani ca prometu roba, usluga i kapitala unutar ~lani ca odgovaraju}e regionalne pripadnosti. [ to se rast br`e odvija, utoliko su vi { e vidqi ve wegove granice koje, o~i to, ugro`avaju `i votne uslove. Stoga privredni rast mora da bude kvalitativan. Susre}emo se sa rastu}om privredom u cijelom svijetu. Ono u sebi sadr`i protivrje~nosti, tako da se budu}nost mo`e razvijati u vi { e pravaca. To zna~i da se budu}nost mo`e povocno kreirati.

Vi djel i smo od kojeg je zna~aja rast, povezi wawe privrednih subjekata u okviru ekonomske, pa i politi~ke integracije, za rast privrede uop{te, pri ~emu uzor na tom planu pru`a Evropska unija. Otkl awaju}i sve prepreke prelaska sa zajedni ~kog na unutra{we tr` i { te Unija je i zvr{ila harmonizaciju privredopravnih normi.

Harmonizacija propisa o kompanijama na nivou Unije ima za ci q da osigura jednak nivo za{tite interesa akcionara, namje{tenika, kreditora i tre}ih lica u cijeloj Uniji. Osnovni zakonski propisi svojim pravnim normama stvaraju odgovaraju}e okru`ewe za rad privrednih subjekata u Evropskoj uniji, a na~in prevazila`ewa razli~itosti je harmonizacija nacionalnih zakona putem uputstava Savjeta. Drugi pri stup je uvo|ewe jednoobraznog zakona na nivou Unije koji bi zamjewivao ili nadopuwivao nacionalne zakone. Prvi pri stup harmonizacije nacionalnih zakona statusnog karaktera je zavr{en, mada u stalnom procesu, ~emu su du`ne da se povi nuju i zemqe koje i maju namjeru da postanu ravnopravni ~lanovi Evropske unije. Stoga mo`emo govoriti o preduze}u koje bi i spuwaivalo jedinstvene uslove posl owawa na unutra{wem tr` i { tu Evropske unije.

## 1. Организација предузећа

### 1.1. Развојне тенденције

Globalizacija privrednog sistema vr{ i se tako { to se preduze}a na i nostranom tr` i { tu pona{aju kao na doma}em, { to uslovcjava otvarawe me|unarodnih grani ca. Stvaraju}i uslove potpunog i zjedna~awawa

domaćeg i stranog preduzeća Evropska unija je organizovala unutrašnje tržište.

Ključno pitanje globalizacije odnosa privrede u svijetu je svojevrsna reforma ekonomskog i političkog sistema zemalja članica bivšeg Istočnog bloka. Tržište se sve više zamjenjuje kooperativnom saradnjom privrednih subjekata. Tendencija je osnivanje vrlo malih preduzeća, a unutar velikih preduzeća dolazi do stvaranja sve većih autonomnih jedinica. Usred povodne kupovne moći, kulturnog nivoa, te slobodnog vremena, uvijek se otvara mogućnost da utiče na svoje okruženje, ali se i stvaraju uslovi ka većnjoj individualizaciji. Snabdijevanje osnovnim ugradbenim artiklima u proizvodilištinama u procesu proizvodnje uglavnom riješeno, čemu mnogo pomaže informativni sistem, pa se preduzeće može okrenuti kvalitetu, kao što je korištenje opcija za sopstveni razvoj i razvoj mogućnosti učešća u organizaciji i vođenju preduzeća. Razlikujemo nekoliko tendencija organizovanja i vođenja preduzeća: racionalizacija tradicionalnog sistema; mehaničistički trend i trend samoorganizovanja.

a) **Рационализација** tradicionalnog sistema postoji u slučajevima kad preduzeće ima posebno tržište i posebnu proizvodnju. Porast asortimana omogućava proizvodnju manja bez propusta kojim se ostvaruje precizna kontrola planiranja i prilagođavanja uslova. To je, zapravo, podjela zadataka u tačno preciziranom velikom broju. Ovaj talas se širi na trgovinu na malo i na ugostiteljstvo. Iz ovoga proizlazi konkurencija uvijek i manje, jer je ljudski rad zamjenjiv manjom. Na kraju, ovaj trend razvoja se završava fabrikama i trgovinom bez čuđi i bez radne snage.

b) **Механицистички тренд** zahtjeva obezbjeđenje nove kvalifikacione strukture radnika, novu tehnologiju sa usmjerenom i preciznom proizvodnjom. Ova tendencija umanjuje značaj stvaranja troškova proizvodnje po proizvodu i dobijamo individualizovana tržišta na kojima se ne mogu prodati masovni proizvodi. Iz toga proizilaze usmjerena proizvodnja po vrsti naručioca, kao npr. ekran na kome kupac može sam da razvije model svoje garderobe. Rezultat toga su autonomni tipovi strukture koji su povezani, jer se marketing i proizvodnja ne mogu odvojiti.

в) **Тренд самоорганизовања** se zasniva na dijalogu. Umjesto da se naredbe kreću vertikalno, dolazi do neposrednog dijaloga osnovnih jedinica u vidu samoorganizovanja. To je u uskoj vezi sa većim premještanjem i nicanjem za proizvodnju samo radno mjesto. Dualizam i zmečanje uvijek i manje dovodi do nove podjele rada, po kojoj ne postoje fabrike bez čuđi.

Prethodna dva modela ne iskqu~uju jedan drugog, nego se dopuquju. Mehani cisti ~ki model se primjwuje kod i ndi vi dual ni h, ali brojni h zahtjeva, u osnovi i ndi vi dual ni h tr` i { ta. Primjwuje se sa unaprijed pripremljenim formularima, kao { to je: pravo, informatika, istra` i vawe, razvoj i sl.

Samoorgani zovawe je potrebno tamo gdje su tr` i { ta u neprekidnom me|uodnosu, gdje postoji fleksibilna organizacija i preduzetni ~ka radna snaga koja ` eli da to preuzme na sebe.

Mehani cisti ~ka tendencija se sve vi { e gubi, a samoorgani zovawe sve vi { e dobija na zna~aju.

Vi { e ne}emo polaziti samo od prognoza i planova za dono{ ewe odluka, nego }emo odluke donositi na osnovu dijaloga svih zainteresovani h u proizvodwi i potro{ wi. I nteresantni ni su samo proizvo|a-i, nego i potro{ a-i i svi koji su u lancu isporuke robe. Samo u povezanosti svih zai nteresovani h, preduze}e mo` e da se razvije na si stemu samoorgani zovawa. Ono funkci oni { e kao bi olo{ ki si stem u kojem svaka } eli ja dobija i nformacije. To nazivamo preduzetni ~kom kulturom. Tendencija samoorgani zovawa po~iva na osnovu kojem se tr` i { te ne ocjwuje samo po materijalnom nego i duhovnom kapitalu. Zna~i, uspjeh preduze}a po~iva, prije svega, na kvalitetu rada qudi, kako pojedina~no tako i na kval itetu wi hove saradwe.

Mehani cisti ~ki sistem treba autoritativne qude koji su svjesni ci qa i koji su ambiciozni, vole i znaju da odlu~uju, koje se i d i f i k u j u sa preduze}em, i koji imaju izuzetno stru~no zrawe, razmi { qaju racionalno i analiti ~ki, a kruti su i prema sebi i prema okolini.

Samoorgani zovawu su potrebni qudi sa vi z i j o m, koji ne primjwuju silu, sposobni su da vode dijalog, mogu se izmaknuti sa strane i posmatrati iz tog ugla, posjeduju socijalne aspekte, ni su kruti nego senzibilni, ne razmi { qaju samo racionalno, analiti ~ki nego slu{ aju svoje unutra{ we podsticaje i djeluju cjelovito. Oni su sposobni da planiraju, organizuju, odlu~uju, motivi { u, komuniciraju.

Osnovno je za uspjeh ~ovjeka zadovoljewe wegovi h potreba, aspiracija, pogleda. Samozadovoljan ~ovjek je uspje{ an u svome radu. Samo se sa takvim ~ovjekom mo` e i } i u ` e q e n u b u d u } n o s t. To rukovodilac u si stemu samoorgani zovawa dobro zna<sup>96</sup>.

<sup>96</sup> Prema u~ewu ameri ~kog i ndustri jskog psi hol oga Maslova, qudska potreba je wi hova za{ ti ta, sigurnost, kontakt sa qudi ma, samozadovoljewe - za svoji m sopstveni m ja. Kada je ~ovjek to ostvario predstoji potreba za samoaktualizacijom. To su fiziolo{ ke potrebe koje ima svaki ~ovjek. Osnovne fiziolo{ ke potrebe ~ovjeka su: ki seoni k, voda, hrana, i z b a c i w a w e o t p a d n i h m a t e r i j a i z o r g a n i z m a, k o n t r o l a t e m p e r a t u r e, o d m o r. [ to

## 1.2. Профитна предузећа

Prototip preduzeća koje može da ostvari povodan profit, kao i svoga osnivača, je odgovarajuća organizacija sa priličnim stepenom samostalnosti svake profitabilne jedinice. U takvom preduzeću osnovne jedinice su preduzetno autonomni timovi koji su dovođno mali sa kombinacijom mehaničističkog sistema i sistema samoorganizovanja, uz vertikalnu povezanost. To mogu biti mala preduzeća ili dijelovi većih preduzeća. Nasuprot njima stoje centralne službe koje donose zajednička rešenja problema. One moraju da traže i reše za ta preduzeća. Službe su organizovane od malih preduzeća, ili pripadaju službi koncerna, ili više službi, po specijalizaciji, za više malih preduzeća.

Profitni centri su organizacione jedinice u okviru preduzeća sa svojim prihodima i rashodima, a samo uopšteno su vezana za preduzeće. Oni rade, u principu samostalno. Osnovne zadatke dobijaju od preduzeća, ali ih samostalno rešavaju, a mogu i da sami postavljaju zadatke.

Organizacija preduzeća, u svojoj najnovijoj fazi razvoja, usmerena je ka stvaranju malih specijalizovanih preduzeća, pa u okviru njih ka podjeli na jedinice organizacione jedinice, uz interesno povezivanje, sve u cilju postizavanja većeg profita i porasta stope zaposlenosti, jer bogati pojedinci nisu bogato društvo.

Ovako organizovano preduzeće obezbijediće svoju budućnost, postići će svog postojanja, uz poštovanje propisa o neobjavljenoj konkurenciji. Ono nema potrebe za monopolskim ponašanjem na tržištu drugih, jer je sposobno da učestvuje u tržišnoj konkurenciji sa ostalim privrednim subjektima. To im stvaraju uslovi jedinstvenog unutrašnjeg tržišta Evropske unije, pa u slučaju naručavanja jednakih uslova privrednosti, od starne pojedinih privrednih subjekata, Evropska unija je, u esenciji, na unutrašnjem tržištu, zahtevala jednaki uslova privrednosti, koje je usloveno na temelju prava nastajanja u ekonomске svrhe.

---

više odvojeno dobija, to više i deli. @eje odvojeno, po Maslovom uredu, su: satiski akcija, uspeh, zadovoljstvo, novac i moć.

## 2. Слобода оснивања предузећа

### 2.1.) Оснивање предузећа као средство права настањивања

Polazeći od primarnih i sekundarnih prava nastawivawa mo`emo zakqu~iti da trgova~ka dru{tva ni su samo kao korisnici tih prava, ve} i kao sredstvo za ostvarivawe istih. Pravo nastawivawa ni je samo sebi ciq, ve} je neophodan uslov za preduzimawe komercijalne aktivnosti putem osnivawa preduze}a, filijala i agencija, {to se uslovno mo`e ozna~iti kao pravo slobodnog direktnog investirawa. Pravo nastawivawa, kao {to smo ranije vidjeli, je uslovilo i dono{ewe odgovaraju}ih uputstava radi harmonizacije nacionalnog zakonodavstva dr`ava ~lanica u oblasti osnivawa i rada trgova~kih dru{tava, odnosno preduze}a, s ciqem uspostawawa i funkcionisawa unutra{weg tr`i{ta. Ovo je stvorilo nove oblike evropskih preduze}a, kao {to su: evropska ekonomska interesna grupacija, evropsko dru{tvo (preduze}e, kompanija), neprofitabilne i druge organizacije, kao {to su; evropsko zadru`no dru{tvo, evropsko dru{tvo za osigurawe i evropska asocijacija. Svi ovi oblici su regulisani odgovaraju}im pravilima.

a) **Европска компанија** - Societas european (SE) predvi|ena i i ure|ena Naredbom<sup>97</sup> Savjeta i smjernicama<sup>98</sup>, kao jedan od najva`nijih oblika evropskog preduze}a. Kao i de ja poti~e od 1948. godine kada je Udru`ewe za me|unarodno pravo predlo`ilo dono{ewe Konvencije o regulisawu privatnih i javnih me|unarodnih kompanija. I de ja je bila da se stvori pravni okvir za formirawe posebnog tipa tzv. "transnacionalne i nacionalne kompanije". U tom ciqubilo je formirano oko pedeset ad hoc eksperimentalnih me|unarodnih transnacionalnih kompanija.

Sqede}a aktivnost na ovom planu bila je uloga Savjeta na izradi Pravila o statutu evropske kompanije, odnosno preduze}a. Ova pravila se zasniwaju na potrebi jedinstvenog evropskog regulisawa materije koja se ti~e evropske kompanije, a ne nacionalnim propisima. Me|utim, u praksi se pokazalo razmiomila`ewe oko usvajawa ovih Pravila zbog potrebe jednoglasnog odlu~ivawa u Savjetu. Zato je materija o: na~inu i uslovi ma osnivawa evropske kompanije, postupak registracije, minimalnom osniva~kom kapitalu, organima i na~inu upravljanja i rukovo|ewa kompanijom, sastavqawu zavr{nih ra~una, prestanku sa

<sup>97</sup> Naredba broj 2157/2001/EC od 8. oktobra 2001. - Slu`beni list br. 294/1 od 10. novembra 2001. godine.

<sup>98</sup> Smjernica br. 2001/86/EC od 8. oktobra 2001. - Slu`beni list br. 294/22 od 10. novembra 2001. godine.

radom, likvidaciji i insolventnosti evropske kompanije, uređena komuni tar ni m pravom i naci onal ni m pravom dr`ava ~lani ca.

Osnovne karakteristi ke evropske kompanije je da je to akci onarsko dru{ tvo za obavqawe komercijal ni h akti vnosti sa svojstvom pravnog li ca. Osniva~i evropske kompanije (preduze}a) mogu bi ti akci onarska dru{ tva, dru{ tva sa ograni ~enom odgovorno{ }u i kompanije kao i firme koje imaju to svojstvo prema kri terijima utvr |eni m ~lanom 58 Ugovora o osni vawe Evropske zajedni ce, ako su osnovana u skladu sa propisi ma jedne dr`ave ~lani ce i ako imaju svoje registrovano ili statutarno sjedi { te i glavnu upravu u jednoj od dr`ava ~lani ca. Evropsku kompaniju mogu formirati organizaci ono pravni oblici dru{ tva.

- **Оснивање европске компаније спајањем.**- Na ovaj na~in evropsku kompaniju mogu osnovati akci onarska dru{ tva (javne kompanije s ograni ~enom odgovorno{ }u<sup>99</sup>) i ve} formirane evropske kompanije. Akci onarska dru{ tva koja se osnivaju prema pravu jedne dr`ave ~lani ce i koja imaju registrovano sjedi { te i glavnu upravu u okviru Unije mogu formirati evropsku kompaniju spajawem, pod uslovom da najmawe dva dru{ tva od wi h imaju centralnu upravu u razli ~itim dr`avama ~lani cama. Dva ili vi { e osnovani h evropski h kompanija mogu osnovati novu evropsku kompaniju ili spajawem sa jednim ili vi { e akci onarski h dru{ tava koja su osnovana prema pravili ma jedne dr`ave ~lani ce, ako imaju registrovano sjedi { te i centralnu upravu na teritoriju Unije, ili pripajawem. Spajawem nastaje evropska kompanija kao novo dru{ tvo, a preduze}a koja su tako osnovala novo dru{ tvo prestaju da postoje bez otvarawa postupka likvidacije, pri ~emu svoju imovinu (potra`ivawa i dugovawa) prenose u imovinu novoosnovano preduze}e u zamjenu za dobijene akcije evropske kompanije. Dakle, spajawem osniva~a evropske kompanije, osniva~i prestaju da postoje kao dotada{ wa akci onarska dru{ tva, jer postaju akci onari evropske kompanije. Pripajawem neke od kompanija prestaju da postoje, dok jedna od wi h i daqe ostaje da postoji. S postojawem nastavqa kompanija s kojom je izvr{ eno pripajawe, dok kompanija ili vi { e wi h koje su se pri poji le prestaju da postoje.

---

<sup>99</sup> Naredba u Aneksu I utvr |uje li stu javni h kompanija s ograni ~enom odgovorno{ }u po nazivi ma koji su u upotrebi u pojedini m zemqama ~lani cama Unije. Rije~ je o dru{ tvima koja odgovaraju onom { to se uobi ~ajeno naziva akci onarsko dru{ tvo. Naj~e} e je u pi tawu samo jedan oblik, ali se za neke od zemaqa ~lani ca pri hvata i po dva oblika javni h dru{ tava - no primjerer za Ujedi weno Kraqvstvo to mogu bi ti: *public companies limited by shares ili public companies limited by guarantee having a share capital.*

U pogledu postupka i posjedi ca spajawa, odnosno pri pajawa, treba imati u vidu da se primjenjuje smjernica o spajawu akcionarskih dru{tva i nacionalni propisi.

Jedan od na~ina obezbje|ewa za{tite akcionara i povjerioca akcionarskog dru{tva koje prestaje usqed spajawa jeste sudska kontrola ili kontrola od strane upravnog organa samog postupka i akata spajawa. Mogu}e je da i pored ovakve kontrole bude u~iven zna~ajan propust u postupku pri pajawa dru{tva. Zbog toga, Smjernica o kapitalu<sup>100</sup> predvi|a i mogu}nost poni{tewa pri pajawa ure|uju}i osnovne razloge za poni{tewe i nadle`nost organa koji su ovla{t}eni da izreknu takvu mjeru. Kao razlog za poni{tewe spajawa, predvi|en je samo nedostatak prethodne kontrole od strane sudskog ili upravnog organa, odnosno nedostatak odgovaraju}e ovjere. U pogledu nadle`nosti, Smjernica predvi|a i prekluzivan rok u kome mo`e da se zahtijeva poni{taj od {est mjeseci od nastupawa pravnih dejstava pri pajawa. Po proteku ovog roka ne mo`e biti podnesena tu`ba za poni{taj spajawa.

U slu~aju poni{tewa spajawa otvara se pitawe pravnih dejstava takve odluke? Postavqa se pitawe da li sudska odluka dejstvuje od momenta pravosna`nosti za ubudu}e (dejstvo ex nunc) ili u pro{losti, odnosno tako da stavqa izvan snage bilo kakvo dejstvo spajawa u me|uvremenu do momenta pravosna`nosti odluke o poni{tewu (dejstvo ex tunc), s tim da se u odre|enim slu~ajevi ma {tite i ste~ena prava kako tre}ih lica, tako i samog akcionarskog dru{tva koje je preuzelo prava i obaveze poslije izvr{enog spajawa. I sama Smjernica predvi|a da prava tre}ih lica prema dru{tvu koje je u me|uvremenu postojalo ostaju na snazi i pored izre~ene ni{tavosti spajawa<sup>101</sup>. Za ispuwewe ovih obaveza odgovaraju solidarno dru{tva koja su nastala kao posjedi ca poni{tewa pri pajawa.

- **Оснивање европске компаније формирањем холдинг компаније.**- Na ovaj na~in evropsku kompaniju mogu osnovati dva ili vi{e akcionarskih dru{tva ili dru{tva sa ograni~enom odgovorno{tu, ako su osnovana prema pravu jedne dr`ave ~lanice, i maju registrovano sjedi{te i glavnu upravu na teritoriju Unije i ako najwawe dva od njih: imaju glavnu upravu u razli~itim dr`avama ~lanicama ili; imaju dru{tva k}eri ili filijale u razli~itoj dr`avi ~lanici od one u kojoj imaju glavnu upravu. Preduze}e koje u~estvuje u osnivanju evropske kompanije na ovaj na~in ne prestaje sa radom, bez obzira na rje{ewe u

<sup>100</sup> Smjernice o kapitalu donio je Savjet 13. decembra 1976. godine, Slu`beni list L 26/1 od 31. januara 1977. godine, izmjenjena 23. novembra 1992. godine, Slu`beni list L 347/64 od 28. novembra 1992. godine.

<sup>101</sup> Op{irni je: *Mithias Habersack, Europaisches Gesellschaftsrecht, Munchen, 1999.*, str. 137.

nacionalnim pravima država članica kojima se zahtjeva postojawe vi{e od jednog akcionara. Uprava je du`na da pripremi prijedlog uslova za osnivanje evropske kompanije. U wima se mora odrediti procenat akcija osniva~kih kompanija koje }e biti zamjewe formirawem evropske kompanije, koji ne mo`e biti mawi od 51% s pravom glasa. Nakon {to skup{tina odobri osnivanje evropske kompanije formirawem holdi ng kompanije, akcionari ma osni va~a stoji na raspolagawe rok od tri mjeseca da prenesu svoje akcije na predlo`eno evropsko dru{tvo. Ako se u tom roku prenese dovoqan broj akcija u skladu sa odre|enim uslovi ma iz prijedl oga plana, formira se holdi ng evropska kompanija.

- **Оснивање путем заједничких друштава кћери.** Evropska kompanija mo`e nastati i kao zajedni~ko dru{tvo k}eri pod uslovom da najmawe dva osni va~a ovog oblika organizowawa imaju svoju glavnu upravu u razli~itim dr`avama ~lanicama, ili imaju dru{tvo k}eri ili filijalu u dr`avi ~lanici razli~itoj od one u kojoj se nalazi glavna uprava. Na isti na~in jednu evropsku kompaniju mogu osnovati i postoje}e evropske kompanije izme|u sebe ili zajedno sa jednim ili vi{e pomenutih oblika, a sama evropska kompanija mo`e osnovati jednu ili vi{e dru{twa k}eri u formi evropske kompanije.

- **Оснивање трансформацијом.**- Akcionarsko dru{tvo osnovano u skladu sa propisi ma jedne dr`ave ~lanice koje ima svoje registrovano sjedi{te i glavnu upravu u Uniji mo`e formirati evropsku kompaniju sopstvenom transformacijom, ako ima dru{tvo k}i ili filijalu u drugoj dr`avi ~lanici od one u kojoj ima glavnu upravu.

#### **a.6) Управљање европском компанијом**

Upravqawe Evropskom kompanijom djelimi~no ure|uje Naredba, a dijelom se primijewuju nacionalni propisi dr`ave u kojoj se osniva evropska kompanija. Dijelom to zavisi od samog osniva~kog akta, odnosno statuta evropske kompanije. Naredba utvr|uje obavezu postojawa odre|enih organa i to tako da predvi|a da evropska kompanija mora imati organ koji je sastavqen od svojih akcionara, odnosno wihovih predstavnika. Osim ovog organa, u zavisnosti od opredjeqewa osni va~a, ali i od nacionalnog prava, postojawe jo{ jedan ili jo{ dva organa. U jednoj mogu}oj varijanti postojawe tzv. „dvo-slojni sistem”. a u drugoj “jednoslojni ” sistem.

Upravqawe evropskom kompanijom podrazumi jeva i nstici onalni okvir, strukturu, procese, na~in odlu~iwawa i reagowawa na poslovnu i razvojnu poli tiku kompanije, kao i teku}e poslovno – proi zvodne/uslu`ne akti vnosti unutar kompanije od strane ovla{ }enih organa, li ca i posebnih tijela, u uslovi ma zavisne interne i nezavisne eksterne

kontrolne. Ovakvom vidu upravljanja može govoriti u kompanijama koje su organi zovane kao akcionarska društva. To su kompanije koje se osnivaju, korporativna organizaciona struktura, funkcionalne kompanije i obaveze prema javnosti, regulirane posebnim zakonodavstvom. Narastanje i rast veliki kompanija te njihova nezabavljiva uloga unutar privredne strukture svake države, posebna uloga u procesu integracije, globalizacija svjetskog tržišta kapitala, bankroti i skandalozne prevare, akcionara i javnosti, rastanje uloge institucionalnih investitora<sup>102</sup>, kao i nove organizacione forme upravljanja i nadzora koje proizlaze iz širokog fronta privatizacijskih procesa, produkuju i intenziviraju potrebu za: efikasnijim i potpunijim nadzorom ovlaštenih lica i organa; interakcijskim razgraničenjem upravljanja i nadzora; definisanim principa dobrog - odgovornog upravljanja (etički kodeks) i obaveze izjaviti predstavnika kompanije da su poslovne aktivnosti, izvještaji i razvojna strategija bile u skladu sa navedenim principima.

Modeli i principi upravljanja kompanijom trebali bi biti u funkciji: usklađivanja različitih suprotstavljenih interesa; odredbi uloge i lica ovlaštenih za nadzor prema kompaniji i vlasnicima; dimenzijske statusa i uloge menadžmenta u smjeru prerastanja klasičnog i strategičkog menadžmenta u preduzetnički menadžment; svrsishodnog modela i mehanizma interne kontrole; pojačanog uticaja eksternih učesnika u kontrolnim organima; instalisanje i pulsiranje sistema vrijednosti i kulture za izraženom motivacionom i stvaralačkom klimom; zaštita prava mališanskih akcionara; povećanje konkurentne snage i spremnosti za preuzimanje drugih kompanija; ostvarivanje povrata uloženi sredstava putem dividende i povećanje realne vrijednosti uloženu udjela (kapitalna dobit); prepoznatljivost kompanije po društveno odgovornom obavljanju djelatnosti i razvoja.

Sistem i bitni principi upravljanja kompanijom trebaju biti u funkciji realizacije interesa i otkrivanja vlasnika udjela te ostalih direktno i indirektno zainteresovanih učesnika. Stepeni dimenzija realizacije interesa i otkrivanja navedenih učesnika realizuje se preko kvantitativnih organa upravljanja i nadzora kompanije:

<sup>102</sup> G. Mazzulo, Institucionalni investitori su 1990. godine držali oko 61% akcija svih engleskih kompanija, a pojedinci oko 21%. Nešto ranije, odnosno 1981. godine pojedinci su držali 38% akcija. U SAD-u institucije su 1991. godine držale 53,3% akcija američkih kompanija, "Upravljanje akcionarskim društvom - Uvod u osnove koncepcija", Ekonomski fakultet Bawa Luka i USAID - Američka agencija za međunarodni razvoj, str. 3.

Jednoslojni sistem<sup>103</sup> poznaje organe upravljanja i nadzora: skupština akcionara, kao organ vlasnika; upravni odbor / odbor direktora (i izvršni direktori), kao organi uprave i nadzora; odbor za reviziju - revizor, kao organ kontrole poslovnih izvještaja; komitet za kontrolu, podkomiteti koji imaju ulogu interne kontrole. Za jednoslojni sistem upravljanja Naredba predviđa da administrativni organ upravlja poslovanjem evropske kompanije. Za odgovornost ovog organa važe pravila o odgovornosti organa upravljanja javnog društva s ograničenom odgovornošću. Broj članova ovog organa određuje se statutom evropske kompanije, a nacionalno pravo, koje se primjenjuje, može odrediti minimalan i maksimalan broj članova ovog organa. Naredba predviđa, u pogledu sastava ovog organa, da najviše tri člana moraju biti predstavnici zaposlenih. Administrativni organi biraju svog predsjednika iz svog sastava. Međutim, ako od ukupnog broja članova polovina članova nije predstavnici zaposlenih, predsjednik može biti samo neko od lica koje su imenovali akcionari.

Ako je upravljanje organizovano po dvoslojnom sistemu<sup>104</sup>, Naredba predviđa određena pravila koja moraju biti poštovana prilikom organizacije tog sistema. Organ upravljanja je u ovom sistemu biti odgovorna za upravljanje evropskom kompanijom, na isti način kao što je to predviđeno za javna društva s ograničenom odgovornošću. Ovaj organ može biti organizovan kao i nosni ili kolektivni. Dvoslojni sistem poznaje organe nadzora: nadzorni odbor, kao organ izbora i kontrole rada uprave i odbor za reviziju - revizor, kao organ kontrole poslovnih izvještaja. Ovaj model poznaje organe upravljanja: skupština akcionara; upravni odbor; glavni izvršni direktor i komitet za kontrolu, podkomiteti.

Osnov razlika između navedenih modela je u spojenosti i razgraničenosti upravljanja i nadzora. Moguće je svojevršno i spremljavanje nadležnosti organa uprave i organa nadzora, što je specifičnost i kod članica Evropske unije. Nadzorni organ ima samo kontrolnu funkciju i na njega ne može biti prenijeta funkcija upravljanja.

Skupština akcionara je obavezni organ upravljanja u evropskoj kompaniji. Međutim, osnivačima je ostavljena sloboda da se statutom društva opredijele za postojanje upravnog odbora i nadzornog odbora

<sup>103</sup> Jednoslojni model kompanijskog upravljanja i nadzora karakterističan je za Sjedinjene Američke Države, Veliku Britaniju i neke evropske države.

<sup>104</sup> Dvoslojni model upravljanja i nadzora karakterističan je za Njemačku i još neke države Evropske unije. U Francuskoj je od 1986. godine omogućen izbor između jednoslojne i dvoslojne strukture upravljanja kompanijama. Od 2001. godine otvorena je mogućnost izbora i trećeg modela. Treći model je obično jednoslojni model u kojem je spriječena dotadašnja praksa da predsjednik uprave bude i glavni izvršni direktor.

ili za postojawe samo jednog od ovih organa. U slu~aju postojawa oba organa, upravni odbor ima zadatak da upravqa dru{tvom i da predstavlja i zastupa kompaniju prema tre}im licima. ^lanove upravnog odbora postavqa i opoziva nadzorni odbor, pri ~emu ni jedno lice ne mo`e istovremeno biti ~lan upravnog i nadzornog odbora. Nadzorni odbor ima zadatak da kontroli{e i nadgleda rad upravnog odbora. Wegove ~lanove postavqa skup{tina akcionara, s tim {to}e prve ~lanove odrediti sami osniva~i u statutu kompanije. Statutom se odre|uje i broj ~lanova nadzornog odbora, ali to mo`e propisati i dr`ava ~lanica na ~ijoj teritoriji je registrovana evropska kompanija. Upravni odbor je obavezan da nadzornom odboru najmawe u tri mjeseca dostavlja izvje{taj o poslovawu. Nadzorni odbor je ovla{ }en da u svako vrijeme zahtjeva podno{ewe posebnih i izvje{taja o posebnim pi tawima koja su od interesa za evropsku kompaniju.

Ako se bira samo jedan organ upravljanja, wega sa~i wavaju najmawe tri ~lana sa mandatom odre|enim statutom kompanije. Me|utim, jedinstveni organ upravljanja mo`e imati i dva, pa i samo jednog ~lana, ako, u skladu sa odgovaraju}im uputstvom, nije obavezno ukqu~ivawe predstavnik zaposlenih. ^lanove postavqa i opoziva skup{tina kompanije, odnosno zaposleni.

Mandat ~lanova organa upravljanja se odre|uje statutom, ali ne mo`e biti du`i od {est godina, s pravom ponovnog birawa. [ to se ti~e prava mawinskih vlasnika da odrede svog ~lana u organe upravljanja to se rje{ava prema mjerodavnom nacionalnom pravu dr`ave ~lanice.

^lanovi organa upravljanja svoje funkcije moraju da vr{e u interesu evropske kompanije, imaju}i u vidu posebne interese akcionara i zaposlenih. ^ak i nakon prestanka ~lanstva oni su du`ni da ~uvaju odre|ene povjerljive informacije do kojih su do{li u toku vr{ewa svojih ovla{ }ewa. Za ~lanove organa upravljanja propisana je i zajedni~ka solidarna gra|anska odgovornost za gubitke i {tete nanesene kompaniji zbog kr{ewa obaveza u vr{ewu svojih funkcija. Odgovornosti je oslobo|en samo onaj koji doka`e da nije kr{io svoje obaveze. Odluku o pokretawu postupka za utvr|ivawe odgovornosti, kao i podizawe tu`be za naknadu {tete u ime i za ra~un kompanije, donosi skup{tina prostom ve}inom. Tu`bu mogu podi}i u ime i za ra~un kompanije i jedan i vi{e akcionara koji imaju najmawe 10% upisanog kapitala. Rok zastarjelosti iznosi pet godina od datuma povrijede kojom je nani jet gubi tak ili {teta kompaniji.

Skup{tina kompanije, kao najvi{i organ upravljanja, se sastaje najmawe jedanput godi{we najkasnije {est mjeseci od zavr{ene finansijske godine. Na ovom redovnom zasjedawu na dnevni red se mora staviti pitawe usvajawa godi{weg obra~una i podjele profita ili

sno{ewe gubitka. Osim toga, skup{tinu mogu sazvati u bilo koje vrijeme upravni odbor, dok je nadzornom odboru i jednom ili vi{e akcionara, koji raspola`u sa najmawe 10% upisanog kapitala, dato pravo samo da zahtijevaju weno sazivawe i da odrede dnevni red. Ako se po zahtjevu mawinskih akcionara u roku od mjesec dana ne preduzmu potrebne mjere za sazivawe skup{tine, sud mo`e nalo`iti weno sazivawe ili ovlastiti akcionare da to sami u~ine. Mawinskim akcionarima je dato i pravo dopune dnevnog reda sazvane skup{tine. Skup{tina odlu-uje ve}inom glasova ukupnog broja akcionara. Za pojedina pitawa tra`i se druga~ija kvalifikovana ve}ina, kao {to je dvotre}inska ve}ina za dono{ewe statuta, odnosno wegovih izmjena.

Zaposleni radnici u evropskoj kompaniji imaju pravo u-e{ }a u "nadgledawu i strate{kom razvoju evropske kompanije", pravom da postavqaju i opozivaju najmawe jednu tre}inu, ali ne vi{e od jedne polovine ~lanova nadzornog odbora ili upravnog odboru (u dvostrukom sistemu upravqawa, odnosno kod postojawa upravnog i nadzornog odbora), ili u upravnom odbora (kod postojawa jedinstvenog sistema upravqawa). U slu~aju kad pravo postavqawa i opoziva ~lanova upravnog pripada nadzornom odboru onda zaposleni i skup{tina akcionara mogu predlo`iti kandidate ili staviti prigovor na izbor odre|enog kandidata. U slu~aju prigovora, imenovani kandidati ne mo`e biti postavqeni sve dok sud ili drugi nadle`ni organ ne utvrdi da je prigovor neosnovan.

#### **a.б.а) Учениће запослених у управљању европском компанијом**

Savjet Evropske uni je je posebni m aktom uredi o u-e{ }e zaposlenih u odnosu na evropsku kompaniju. U-e{ }e (participacija) zaposlenih u evropskoj kompaniji obezbje|uje se u postupku pregovarawa izme|u zaposlenih i osniva~a. Zbog eventualne nesaglasnosti oko ovla{ }ewa zaposlenih i na~ina njihovog u-e{ }a, toka pregovora i drugih pitawa koje se u postupku pregovarawa mogu pojaviti kao sporna, Savjet je ova pitawa uredi o posebni m aktom<sup>105</sup>, tj. aktom koji utvr|uje samo odre|ene norme koje moraju biti zajedni~ke za sve dr`ave ~lanice Evropske uni je, ostavqaju}i istovremeno zna~ajan prostor za ure|ewe odnosa nacionalnim propisima dr`ava ~lanica. Samo u-e{ }e zaposlenih zna~i uspostavqawe odre|enih mehancama, ukqu~uju}i i mehancama i nformisawa, konsultacija i u-estvovawa zaposlenih putem kojih oni mogu da uti~u na odlu~ivawe u evropskoj kompaniji. U-e{ }e zaposlenih predvi|eno je jo{ u pripremnoj fazi, odnosno fazi odlu~ivawa o

---

<sup>105</sup> Smjernica broj 2001/86/EC od 8. oktobra 2001. godine - Slu`beni list broj 294/22 od 10. novembra 2001. godine.

osni vav u evropske kompanije. Svaka od kompanija koja namjerava da osnuje, odnosno u-estvuje u osni vav u evropske kompanije, bez obzira na na-in osnivava, du`na je da o tome obavijesti svoje zaposlene. Informacija mora da sadr`i sve potrebne podatke o budu}oj kompaniji. Zaposleni, povodom ovakvih promjena, formiraju specijalno pregovara~ko tijelo. I zme|u specijalnog pregovara~kog tijela i organa kompanije koja namjerava da osnuje evropsku kompaniju zakqu`uje se ugovor u pismenoj formi, kojim se ure|uje na-in u-e{ }a zaposlenih u postupku osnivava evropske kompanije. Pregovori traju {est mjeseci, a ugovorom se mo`e predvidjeti trajanje pregovora do godinu dana. Smisao pregovora je da se obezbijedi u-e{ }e zaposlenih u budu}oj evropskoj kompaniji.

Ve}e kompanije, kao {to je Volkswagen AG su uvele "evropski radni ~ki savjet" kojeg sa-i vavaju zaposleni u tom dru{tvu. U slu-aju postojanja organa zaposlenih radnika oni su du`ni da informi{u upravni odbor ili drugi organ uprave tromjese~no, a organ uprave je du`an da informi{e radni ~ki savjet o svemu {to je zna~ajno za wegov rad i poslovane kompanije.

Ona-inu konkretnog u-e{ }a zaposlenih u procesu odlu-i vava mora se, u pismenom obliku, zakqu`iti sporazum izme|u upravnog odbora i predstavnika zaposlenih osniva-a evropske kompanije. Sporazum se prilae skup{tini kompanije na ratifikaciju. Predstavnici zaposlenih mogu da vode pregovore i zakqu`uju kolektivne sporazume sa upravnom odborom ili drugim nadle`nim organom kompanije kojim bi se regulisalo i pi tave na-ina wihovog u-e{ }a u kapitalu i profitu.

#### 6) Evropska ekonomska integrisana grupacija

Ovaj posebni oblik povezivava evropskih trgova~kih dru{tava je regulisan posebnim Pravilom Savjeta<sup>106</sup>. Osnovni cilj evropske ekonomske integrisane grupacije je "omogu}avawe ili razvijawe ekonomskih aktivnosti svojih ~lanova izborom odgovaraju}ih sredstava, aktivnosti ili iskustva"<sup>107</sup>, kao i stvarawe takvog oblika interesnog povezivava kojim bi se uspostavila nova organizacija neposredno regulisana komuni tarnim pravom.

Zna~aj usvajawa Pravila o evropskoj ekonomskoj i interesnoj grupaciji se ogleda u tome {to je preduze}ima sa sjedi{tem u razli~itim dr`avama ~lanicama po prvi put u Evropi stavqen na raspolagawe

<sup>106</sup> Pravilo Savjeta broj 2137/85 od 25. jula 1985. godine, koje je stupilo na snagu 1. jula 1989. godine do kog datuma su dr`ave ~lanice bile obavezne da u svojim pravnim sistemima izvr{e potrebna prilago|avawa kako bi se omogu}ilo registrovawe ovih novih privrednih subjekata.

<sup>107</sup> ^lan 3 stav 1 Pravila.

novi pravni instrument za kooperaciju u razli~itim ekonomskim podru~jima kako bi im se pove}ala konkurentna sposobnost i time dopri ni jelo ostvari vawe unutra{ weg tr` i { ta.

Evropsku ekonomsku integraciju grupaciju mogu osnovati, odnosno biti weni ~lanovi, pravna i fizi~ka lica, to mogu biti trgova~ka dru{ tva, firme ili druga pravna lica kojima to svojstvo priznaje nacionalno pravo sa registrovanim ili statutarnim sjedi{ tem i centralnom upravom u okvi ru Unije, ako se bave nekom pri vrednom ili sa pri vredom povezanom djelatno{ }u. Fizi~ka lica se moraju baviti industrijskom, trgova~kom ili po~opri vrednom djelatno{ }u, kao i zanatski m poslovima ili pru` awem profesionalnih ili drugih usluga u Uniji. Tako se evropska ekonomska integrisana grupacija mo` e osnovati u oblasti trgovine, industrije, zanatstva i uslu` nih djelatnosti. Ci q formirawa grupacije je olak{ awawe objedi wawawa djelatnosti, sredstava ili usluga i pove}awe dobiti svojih ~lanova. Dakle, wezi n ci q ni je ostvari vawe dobiti za sebe, ve} koordi nacija i saradwa pri obavqawu dogovoreni h aktivnosti. Ako se pri tome ostvari dobit ona pripada ~lanicama i dijeli se na na~in kako je to odre|eno ugovorom o osni wawu. Ako ugovorom nije ni { ta odre|eno, dobit se dijeli na ravne dijelove. Otuda ~lanovi grupacije odgovaraju neograni~eno solidarno za obaveze koje u pravnom prometu dru{ tvo preuzme prema tre}im licima.

Grupacija se osni wa ugovorom o osni wawu koji mora da sadr` i: ime dru{ tva, adresu, predmet poslowawa, mjesto registracije, imena osni wa~a i vrijeme na koje je ugovor zakqu~en. Dru{ tvo, odnosno ugovor se registruje u onoj dr` avi gdje dru{ tvo ima svoju zvani ~nu adresu i u svakoj drugoj dr` avi ~lanici u kojoj ima sopstveno preduze}e. Upi som u registar dru{ tvo sti~e poslovnu sposobnost na teritoriju Unije. Ova grupacija mo` e biti osnovana i bez po~etnog kapitala, odnosno i movi ne. U tom slu~aju dru{ tvo }e biti finansi rano dopri nosi ma ili akontacijama po teku}em ra~unu, zajmovima ili drugim dogovoreni m na~inom. Pravilo predvi|a da u evropskoj ekonomskoj interesnoj grupaciji mo` e biti zaposleno maksimalno 500 lica.

Organi dru{ tva su zajedni~ka skup{ tina ~lanova i direktor ili direktori. Odluka direktora obavezuje dru{ tvo, ~ak i kad je donijeta izvan predmeta poslowawa. Pri odlu~i wawu svaki ~lan grupacije ima po pravilu po jedan glas, osim ako osni wa~kim ugovorom nekom ~lanu nije dato vi { e glasova pod uslovom da time ne sti~e kontrolnu ve}inu glasova. Odluke koje se odnose na funkcionisawe dru{ tva donose se jednoglasno.

Evropska ekonomska integraciona grupacija je va`an oblik povezi wawa pri vrednih subjekata na prostori ma unutra{ weg tr` i { ta

Evropske unije. Pravilo koje ovaj oblik povezivanja regulira je "ograničeni oblik supranacionalnog prava", a samo društvo kao "prelazna faza u toku da se usvoji osobeniji i obuhvatniji statut evropske kompanije"<sup>108</sup>.

Dakle, kada govorimo o korporacionom upravljanju imamo u vidu odgovarajuća društva kapitala, odnosno odgovarajući oblik organizovanja akcionarskih društava u razvijenoj tržišnoj privredi zemalja Evropske unije, jer je unificirano privredno pravo članica Unije postalo standardno za sve potencijalne kandidate za članicu Unije, kao i za druge regionalne ekonomske integracije Azije, Afrike i Latinske Amerike.

### Закључак

Korporativno upravljanje je bitan segment u radu i dobrom poslovanju korporacije. Korporacija se osniva radi sticanja profita, zapošljavanja radnika, ali i radi ostvarivanja materijalnih uslova za progres zajednice. Dobrim upravljanjem korporacija je svoje zadatke i ciljeve ostvarivati. Organizacija rada, u smislu efikasnosti i sticanja profita je važan dio upravljanja, jer dobra organizacija u radu korporacije omogućava njegov kvalitet, skraćuje vremena i cijene rada proizvoda i usluga, te ostvarivaje lojalne konkurencije na tržištu. Na taj način se postiže veći profit i odgovarajući stepen tehnokologije i razvoja korporacije. Zaposleni radnici moraju biti informisani, posebno o razvojnim programima, i učesnici u odlučivanju u smislu davanja mišljenja odnosno participacije. Oni se ne mogu tretirati kao troškovi višegov smawewa, nego kao potencijal u razvoju korporacije. Ako se radnici smatraju kao roba onda je odlučujuće mišljenje kod upravljanja korporacijom da se ta roba može smawiti, zamijeniti, otpustiti. Dosadawa istraživawa 500 korporacija u Americi, između 1982. i 2000. god., pokazuje da smawewe broja zaposlenih ne znači automatski i povećanje efikasnosti rada. Stabilnost zaposlenih je vrlina koju treba usmjeriti u korist korporacije, a ne otpuštanje posla, jer se to ne isplati.

Tržišna privreda iznalazi odgovarajuće korporacije, ali o upravljanju u wima na način kako je zadovoljiti ciljeve wezinog osnivanja.

### Литература :

- *Breitenmoser Stephan, Stefan P. Buler, Europarecht, Zurich, 1998.*

<sup>108</sup> Vukadi novi }, Radovan: Pravo Evropske unije, Beograd, 1996, str. 170.

- Vukadi novi }, R.: Pravo Evropske uni je, Beograd, 1996.
- Vukadi novi }, R.: Fuzija preduze}a i sudska za{ tita slobodne utakmi ce na unutra{ wem tr` i { tu Evropske uni je, Pravni ` i vot, broj 12/95.
- Kasagi }, R.: Privredni tokovi savremenog dru{ tva, Godi { wak Pravnog fakul teta u Bawoj Luci, broj 20 i 21, od 1996-1997.
- Mi trovi }, D.: Pravo Evropske uni je - fizi~ka i pravna lica, Beograd, 1998.
- Stef anovi }, Zl atko: Pravo Evropske uni je, Beograd, 2003.  
Habersack Mathias, Europaisches Gesellschaftsrecht, Wien, 1999.

## ***THE CORPORATION MANAGEMENT***

### ***Summary***

*A corporation as an economic organization is a joint-stock company that can be created as a European company on the basis of a contract regulating foundation of at least two legal subjects as an investment of capital. It can also be another form of investment, but a European company is one of the most important international corporations in the common market of the EU. Managing of such a corporation is in the function of making profit, in achieving other goals of those interested in doing business successfully. For that reason it is necessary to get relationships in corporations in balance so that every profit-making unit gets as much independence in decision-making as possible in order to fit in the laws that govern market. That kind of interest makes self-organizing a preferable trend in corporations, where each employee's expertise is pronounced to the maximum. That way it is possible to establish a dialogue between a machine and a worker, by which the intellectual capacity of every qualified employee can be deployed to eliminate shortages in achieving greater profit. As opposed to the mechanistic trend, self-organizing accepts a dialogue with employees, their inclusion in making important decisions and sociological instincts. Therefore this trend of developing profitable corporations is the one to be applied in greater capacity in the future. Not only does the corporation management include the owners of a corporation, but it also includes employees and other interested subjects. Inclusion of employees in the managing process is effected by means of a written contract reached by the representatives of workforce with the managerial board of a corporation. However, employees should be included in the process only to the level of participation. In no way should they be*

*involved in making important decisions regarding, for example, development plans, because the right to manage a corporation is exclusively won by having share in capital, and it is not based on work, because it would make it self-management then, which proved itself to be no good.*

*Keywords: corporation, a European company, management, participation.*



## KORPORATIVNO UPRAVLJANJE I NADZOR

Mr Borislav Bijelić<sup>109</sup>

### Rezi me

*Prerast awem predindust rijskog dru{ t va u indust rijsko, praksa je namet nula pot rebu promjena inst itucionalnog okvira vezanog za organizacionu formu udru` ivawa kapitala. Rije~ je o snopu inst itucionalnih aran` mana koji se direkt no i indirekt no odnose na pravila i procedure osnivawa akcionarskog dru{ t va kao tipi~ne organizacione forme dru{ t va kapitala i na t oj formi organizovawa preduze}a, odnosno kompanije. Time nast aju nove pot rebe za iznala` ewem i dogradwom modela i procesa koji su vezani za prenos ovla{ }ewa, organizacionu st rukt uru korporat ivnoog upravqawa, internu i ekst ernu kont rolu rada nadle` nih lica i organa upravqa-ke korporat ivne st rukt ure, obavezu kompanija prema javnost i i sl. Slijedi pot reba ist icawa usagla{ enih principa korporat ivnog upravqawa i dogradwa sist ema kont role. Poja~avaju se zaht jevi za modelom i mehanizmima pove}awa stepena sigurnosti kqu-nih ulaga-a uz primjerenu za{ titu interesa malih akcionara i drugih zaint eresovanih u~esnika. Pravila igre vezana za akcionarsko dru{ t vo i posebno akt ivnost i koje pot padaju pod korporat ivno upravqawe sve vi{ e dobijaju na zna~aju zbog procesa globalizacije. A proces globalizacije se posebno razmahao nakon ru{ ewa ideologije i prakse proklamovanih socijalisti-kih dr`ava. Prit om se uz pot rebu polit i~kog pluralizama uzdi` e univerzalna pot reba preinake svojinskog oblika – privatizacija dr`avnog kapitala u preduze}ima. Time se produkuju sasvim novi vlasnici post oje}ih preduze}a – kompanija, kao i novi organizacioni oblici udru` ivawa kapitala, investirawa i upravqawa, koji poput sjenke prat e privat nu svojinu. Iz navedenih novit eta posebno se izdi` u slo`eni procesi i alternat ivni na~ini upravqawa kompanijama, razli~iti modeli i mehanizmi kont role rada ovla{ t enih lica i organa, kao i razli~ite mogu}nost i izvje{ t awawa. Od modela i principa korporat ivnog upravqawa i nadzora direkt no zavise: poslovni rezultat kompanije, realna vrijednost nominalnog udjela*

<sup>109</sup> Vi{ i asistent na Ekonomskom fakul tetu u Bawoj Luci

akcionara, odnosno ostvarivawe interesa investitora i drugih zainteresovanih u-esnika. Korporativno upravljanje sinonim je za veliki poslovni sistem, odnosno kompaniju koja ima namjeru da postane velika, a veliki poslovni sistemi imaju posebnu, nezaobilaznu ulogu i značaj za privredu i društvo svake države. Dakle, sistem korporativnog upravljanja i nadzora postaje bitna pretpostavka uspjeha kompanija i indirektno jedna od poluga privrednog društvenog razvoja.

Ključne riječi: akcionarsko društvo, vlasnički udjeli, korporativno upravljanje, nadzor, različit i interes, kompanija.

## Генеза и развој организационих форми удруживања капитала

### Поморска и породична друштва

U IX i X vijeku uspostavljaju se trgovačke veze zapadnog dijela Rimskog carstva sa Vizantijom i muslimanskim svijetom. U tome predvođeni mediteranski gradovi Venecija, Amalfi i dr. Uspjeh udaljenosti i geografske konfiguracije puta, svaka trgovačka operacija zahtijevala je određeno vrijeme. Zbog količine vremena i visokog stepena rizika koji su pratili trgovačke operacije, otvoreni su pojedinačni trgovački poduhvati. Složenost i obim stvaranja svrsishodnih pretpostavki za ozbiljnu i unosnu trgovačku poduhvatu uzrokovali su potrebu organizovanja trgovačkih cjelina, odnosno potrebu koncentracije novog kapitala.

Prva organizovana društva pojavila su se u oblasti pomorstva (*societas maris*). Po pravilu, riječ je o dvojnim udruženjima, s podijeljenim ulogama osnivača udruženja. Jedan član udruženja ostaje na mjestu (*socius stans*), a drugi (*socius procertans*) brodom odlazi na krajnje odredište. Po obavljenoj poslu, nakon povrata dobijenih sredstava, putujući član odobiti zadržava jednu četvrtinu, a ostatak pripada davaocu novog fonda.<sup>110</sup> Kako su tadašnja putovanja trajala mjeseci ma pomorsko društvo se organizovalo za pojedinačne trgovačke operacije. Takav oblik zajedničkog društva se zbog jednostavnosti dugo održao. Međutim, razvoj postojećih trgovine (pomorske i kopnene), kao i potreba za sirišenjem ulaganja na nova trgovačka odredišta nametnuli su potrebu snažnijeg i više povezanog udruženja. I muškarci i preduzetnici organizovali su porodično društvo u kojem su svi članovi svojom ukupnom imovinom solidarno odgovorni (otac, sin,

110 Vidjeti: F. Braundel, *Igra razmjene - Materijalna civilizacija, ekonomija i kapitalizam od XV do XVIII stoljeća*, 1992, Zagreb, August Cesarec, str. 489 - 490.

bra}a, ro|aci). U porodi~na dru{ tva ulazile su i pridru`ene osobe bilo da je rije~ o kapitalu ili radu. Time su u Firenci formirni magnati *Bardi, Cerchi, Peruzzi* i dr, *Spinole* u \enovi, udru`ewe triju porodi~nih dru{ tava u *Ravensburgu Grosse Ravensburger Gesellschaft* itd.<sup>111</sup> Trgovina i organizovana dru{ tva po~eli su se razvijati i {iriti po unutra{wosti. Porodi~na dru{ tva u unutra{wosti po broju, veli~ini i snazi nadma{ila su pomorska dru{ tva u pri morskim mjestima. Dana{we orta~ko dru{ tvo svoje izvori{te crpi iz navedeni h udru`ewa. Naime, orta~ko dru{ tvo kao dru{ tvo lica, osni vaju ugovorom dva ili vi{e fizi~kih lica koja se obavezuju, da uz sopstvenu neograni~enu solidarnu odgovornost za obaveze dru{ tva, obavqaju odre|enu djelatnost pod zajedni~kom firmom. Veoma je bitno napomenuti da u slu~aju likvidacije orta~kog dru{ tva ~lanovi dru{ tva imaju obavezu nami rewa povjerilaca i ako imovna dru{ tva nije dovoqna za i splatu povjerilaca.

### Командитно друштво

Komanditno dru{ tvo je odgovor na sredwevjekovnu zabranu crkve na obra~un i primawe kamate (*lihva*). Da bi vlasnik nov~anog fonda (*commendator*) plasi rao novac, bio je neophodan posrednik - kapetan broda ili putuju}i agent (*commendatarius*). Rje{ewe je izna|eno u organizacionoj formi dru{ tva pod nazivom *Commenda*. Kao zamjena porodi~nog dru{ tva, *Commenda* se {iri i ja~a po cijeloj Evropi. Vremenom su, zbog veli~ine i du`ine posla kao i rizika i potrebe kumulirawa ve}eg nov~anog fonda, *commendatariusi* po~eli ulagati novac. Time je dru{ tvo preraslo u novi organizacioni oblik - *Societas*. U po~etnoj organizaciji dru{ tva gdje su bila prisutna samo dva ~lana putuju}i agent bi po povratu dobijenog nov~anog fonda od dobiti, zadr`avao jednu ~etvrtinu, a ostatak bi pri padao davaocu sredstava. Da se i takav na~in davawa i upotrebe kapitala ne bi tuma~io kao lihvarstvo, putuju}i ~lan je uz rad ulagao i jednu ~etvrtinu nov~anog fonda i ravnomjerno u~estvovao u ostvarenoj dobiti. Rije~ je o svojevrsnoj prete~i forme podjele odgovornosti i obaveze upravqawa poslom od odgovornosti i obaveza onih koji ula`u novac. Takav oblik organi zovawa pojavquje se krajem XI vijeka u Veneciji. I sta dru{ tva se organi zuju i razvijaju i u Firenci.

Bitna razlika izme|u komanditnog dru{ tva i porodi~nog dru{ tva ogleda se u ograni~ewu odgovornosti. Naime, ~lanovi komanditnog

111 Vidjeti: F. Braundel, *Igra razmjene - Materijalna civilizacija, ekonomija i kapitalizam od XV do XVIII st oqe}a*, navedeno djelo, str. 492.

dru{ tva odgovorni su samo vi si nom svoji h uloga u dru{ tvu (Francuska naredba iz 1673. godine). Da bi se komanditno dru{ tvo u~inilo odgovornijim, neograni~ena odgovornost je pro{ irena na jednog ~lana komanditnog dru{ tva. Tako se npr. i u objavljenom Trgova~kom zakonu Kraljevine Jugoslavije iz 1937. godine navodi da je odgovornost jednog ili vi{ e drugara neograni~ena (paragraf 165, str. 68). I u Zakonu o preduze}ima Republike Srpske, odre|uje se najmawe jedno lice koje odgovara neograni~eno solidarno za obaveze dru{ tva – komplementar, a rizik najmawe jednog lica ograni~en je na iznos ugovorenog uloga – komanditor.<sup>112</sup> Komanditor odgovara kao i komplementar ako je wegovo ime uz wegovu saglasnost uneseno u firmu komanditnog dru{ tva. Komplementar upravqa komanditnim dru{ tvom i vodi poslovne kwi ge. Komanditor ima pravo obavje{ tavawa i uvi da u poslovne kwi ge i dokumentaciju. Raspodjela dobiti i smawewe gubi tka me|u ~lanovima komanditnog dru{ tva proizlaze iz ugovora o osnivawu dru{ tva. Time komanditna dru{ tva karakteri{ u neka prava i obaveze koja proizlaze iz speci fi ~ne organizacione forme dru{ tva kapitala – akci onarskog dru{ tva.

### **Акционарско друштво као организациона форма друштва капитала**

Akci onarsko dru{ tvo je deri vat:

- Cehovskog koncepta vje~nog nasqelivawa i bitnih karakteristi ka *Commenda* i *Societas*.
- Sredovjekovnog koncepta razdvajawa upravqawa od prava svoji ne unutar komanditnog dru{ tva.
- Razvoja podjele rada i prerastawa predindustrijskog u industrijsko dru{ tvo i time stvarawa potrebe za koncentracijom kapitala, odnosno organizacijom onom formom udru`ivawa nosilaca raspr{ enog kapitala.
- Potrebe osnivawa i razvoja firme ~ije poslovawe ne}e biti optere}eno obavezom koja proizlazi iz klasi~nog du`ni~ko – vjerovni~kog odnosa.
- Potrebe koja proizlazi iz razli~itih sklonosti pojedinaца pri usmjeravawu ukupne ili dijela u{ te|evine – kapitala.

I ako se u literaturi obi~no navodi da se prva akci onarska dru{ tva organizuju u XVI i XVII vijeku, udru`ivawu kapitala pristupalo se i u prethodnim vijekovima. U XIV vijeku brodovi su na Sredozemcu

---

<sup>112</sup> Zakon o preduze}ima, Slu`beni glasnik Republike Srpske, br. 24/1998, ~lan 164.

podijeceni na dijelove koji se prodaju (*partes* u Veneciji, *luoghi* u \enovi, *caratti* u ve}ini talijanskih gradova). Sli~no je i sa rudnicima u Evropi. U XV vijeku ponegdje su mlinovi vlasni { tvo vi { e lica - dru{ tva. Zanimqi vo je napomenuti da su prva akci onarska dru{ tva u Velikoj Britaniji osnovale 1553. godine ruske i afri ~ke kompanije.<sup>113</sup> Akci onarska dru{ tva su se veoma sporo { irila. Sama rije~ akcija upotrijebcena je tek 1767. godine u Parizu. Od XVIII vijeka po~i we zna~ajnije { irewe i ukupwavawe akci onarskih dru{ tava. Tako je u Britaniji oko 1700. godine postojalo 140 akci onarskih dru{ tava koja su raspolagala zna~ajnim kapi talom. { est veliki h dru{ tava i malo je tri ~etvrtine ukupne imovine akci onarskih dru{ tava. Pionirsko osni vawe kompanija preko forme akci onarskog dru{ tva u SAD bilo je mogu}e preko posebni h zakona i zdavawem poveqe na odre|eni vremenski rok za svaku kompaniju. Time su preduzetni trgovci i kqu~ni investitori morali posebnu pa`wu usmjeriti ka politi~arima i mo}nim predstavnicima u Parlamentu. I nicijalnom investitoru - kompaniji, preko posebnog zakonodavnog akta izdavana je poveqa s monopol ski m pravi ma.<sup>114</sup> Monopol ske pozi cij e u i ndustri ji pra}ene su monopol skom pozi cij om Banke SAD.<sup>115</sup> Tek oko 1859. godine ve}ina

<sup>113</sup> Evolucija nadzora kompanija vezuje se za Ujedineni sjsku kompaniju koja je registrovana 1602. godine. Od osni vawa do 1623. godine, kompanija je funkci onisala prema jednoslojnom modelu upravqawa. Godine 1623. imenovan je Komitet devetorice. Komitet je imao savjetodavnu ulogu i odobravao je godi { wi izvje{ taj. ~lanovi komiteta imali su pravo prisustva sastancima odbora direktora i pravo uvida u dokumenta. Dakle, rije~ je o svojevrsnim segmentima karakteristi ~nim za ulogu i funkcije nadzora. ({ irevi djeti: *Klaus J. Hopt, Patrick C Leyens: Board Models in Europe. Recent Developments of Internal Corporate Governance Structures in Germany, the United Kingdom, France, and Italy, Januar 2004, Law Working Paper Number 18/2004, ECGI, www.ecgi.org/wp*).

<sup>114</sup> Slu~aj mosta na rijeci *Charls* u dr`avi *Massachusetts* iz 1837. godine rezultirao je odlukom Vrhovnog suda koja je bila u suprotnosti sa monopol ski m pravi ma dobijeni h poveqom. Kompanija *Charles River Bridge* koja je izgradila most izme|u Bostona i *Cabridge* ostvarivala je ogromn profit zbog ograni ~avawa prava gradwe drugog mosta. To pravo je proizlazilo iz poveqe. Vlasti dr`ave *Massachusetts* su ipak omogu}ile drugoj kompaniji da sagradi novi most, za ~iji se prelaz, nakon prikupceni h sredstava za pokri}e tro{ kova izgradwe, ne bi pla}ala mostari na. Kompanija koja je na temequ dobijene poveqe imala pravo na monopol nad izgradwom mostova pokrenula je spor. Vrhovni sud je donio neo~eki vanu odluku. Odbijena je tu`ba monopol ske kompanije s obrazlo`ewem da pored ~i weni ce da se pri vatna i movi na treba { titi ti kao sveti wa, ne smije se zaboraviti da su i nteresi zajedni ce va`nji od navodni h i movi nski h prava i da zajedni ca ima neka prava, kao i da sre}a i blagostawe svakog gra|ani na zavise od toga da li se ta prava vjerno ~uvaju. (Vi djeti: *Henry B. Parkes: The United States Of America: A History, Alfred A. Knopf, Inc, 1968.*)

<sup>115</sup> Jedno od bitnih pi tawa unutar izborne kampawe u SAD 1832. godine odnosilo se na pi tawe obnavqawa poveqe za rad Banke Sjedenih Ameri ~kih Dr`ava, i ako je to

dr`ava je donijela op{te zakone o osnivanju kompanija, ~ime je pojednostavljena procedura osnivanja akcionarskih dru{tva. Uspostavljene su odredbe o ograni~enoj odgovornosti. Uklonjena je procedura dono{ewa posebnog zakonodavnog akta i dobijawa pove}e za osnivanje i rad kompanije i time stvorene temeljne pretpostavke malim i srednjim investitorima i gradjanima da osnivaju akcionarska dru{tva, odnosno kompanije. Refleksija se o~itovala u nastajawu novih kompanija kao i realizowanu velikih projekata, odnosno ekspanzije velikih kompanija.<sup>116</sup> Sistem porodice i biznisa i klasice preduze}a je preko koncepta akcionarskog dru{tva evoluirao u slo`eni sistem velikih kompanija. Slijedila je mogućnost da jedna kompanija može imati akcije druge kompanije, ~ime je ustanovljeno pravo osnivanja *jednost ruke holding kompanije (single stage holding company)*. Dolazi se do koncepta mnogostrukih ili piramidalnih holding kompanija, te upotreba akcija bez prava glasa. Zatim se reagovalo zakonom o holding kompanijama prema kojem su mnogostruke holding kompanije za usl`ne djelatnosti morale biti likvidirane. Previrawa u vezi sa uticajem i mo}i kompanija produkovala su antimonopolsko zakonodavstvo. Time je otvoren prostor konkurenciji i udru`ivawima kompanija sve dok ukupniva nema monopolski karakter.

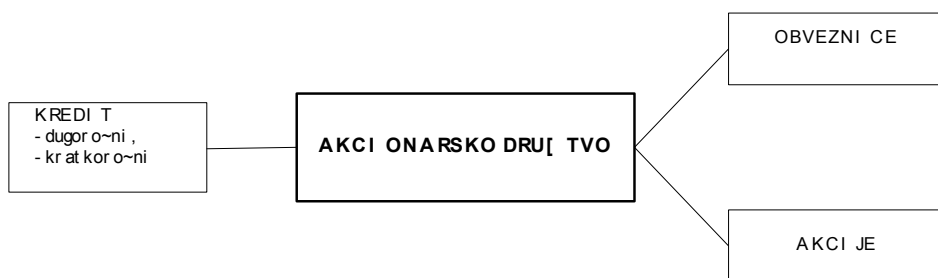
Primarni motiv posezawa preduzetnih investitora za novim formama organizowanu kapitala bio je u funkciji koncentracije kapitala i time olak{ane finansijske kontrole, a ne produktivnosti i usavr{avawa proizvodnje. Prikupljawe pojedina~nog kapitala i koncentracija kapitala preko fuzije preduze}a i kompanija uslijedili su nakon {to su preduzetni investitori shvatili da je preko forme

---

pravo isticalo tek 1836. godine, jer je Banka u proce}e 1832. godine podnijela zahtjeva za produ`ewe pove}e. U kongresu je ve}inom glasova izglasano produ`ewe vlasti pove}e, ali je tada{wi predsjednik *Andrew Jackson* (popularno zvan *Old Hickory - tvrđi orah* ili *stara orahovina*) na odluku Kongresa stavio veto. Politi~ki analiti~ari navode da je takva odluka odjeknula {irom dr`ave, te je *Jackson* dobio 219 elektronskih glasova, dok su njegova dva protivkadi data dobila svega 56. Naime, Banka je jo{ od krize 1819. godine, zbog posebnih prava kojim su sputavane banke zapadnih dr`ava, produkovala netrepečivost i omra`enost me|u bankarima i gradjanima. *Jackson* je preko ministra finansijske, *R. Tanja*, po~eo uru{avati mo}i uticaj Banke SAD tako {to je pokrenut proces prenosa dr`avnih depozita u druge banke. Banka je nakon istica wa vlasti pove}e reorganizovana kao dr`avna banka pod jurisdikcijom zakona Pensilvanije sa znatno su`enim pravima.

<sup>116</sup> "Ve} 1904. godine bilo je 23,6 posto svih industrijskih preduze}a u rukama kompanija; one su proizvodile 73,7 posto vrijednosti industrijskih proizvoda. Godine 1929. one su ve} bile vlasnikom 48,3 posto poduze}a i proizvodile vi{e od 92 posto svih industrijskih proizvoda...Korporaci ona forma organizacije u pri vredi davala je od po~etka podstrek za ekspanziju velikih privrednih preduze}a." (E.A.J. Johnson i Herman E. Krooss: *Podrijetlo i razvoj ameri~ke ekonomije*, Zagreb, 1958, str. 143-144.)

akci onarskog dru{ tva, odnosno kompanije i holdi ng kompanije mogu}e skupiti raspr{ ene nov~ane fondove { irih slojeva stanovni{ tva i pojedina-nih pravnih subjekata i tako osnovati i razvijati kompaniju ~iji temeljni kapital ne}e biti optere}en kamatom i obavezom vra}awa glavni ce. Upravo je izbor na~ina finansi rawa redovnih poslovnih procesa i razvojnih projekata jedna od neprevladani h prednosti forme akci onarskog dru{ tva u odnosu na klasi ~no preduze}e (slika 1). Odnosno, akci onarsko dru{ tvo je idealan oblik da se do po~etnog ili dodatnog kapi tala do}e na na~in koji m kompanija ne stvara kreditnu obavezu. To zna-i da se iz strukture tro{ kova iskqu-uje fi nansijsko optere}ewe po osnovi obaveza vra}awa kredit a.

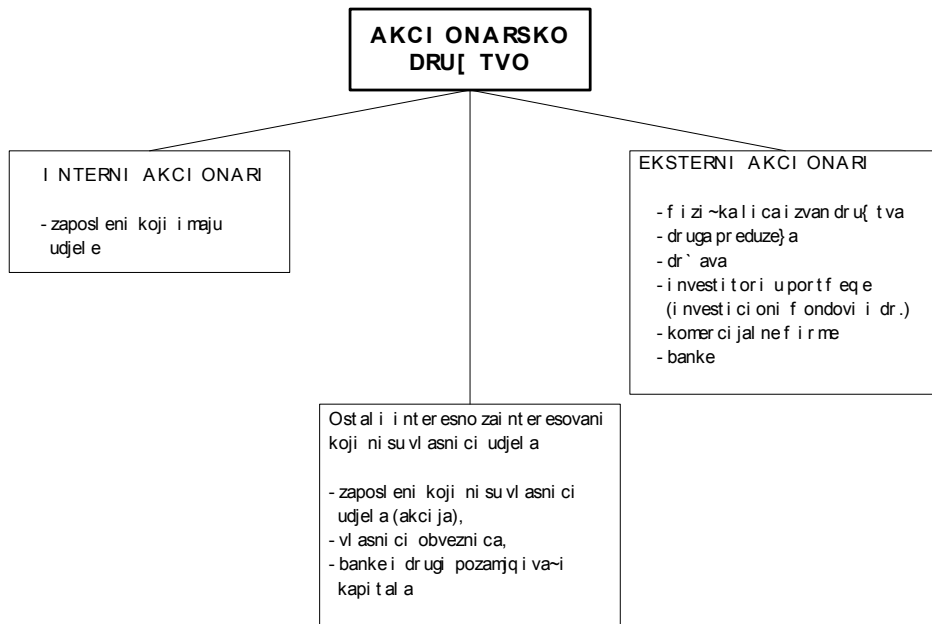


**Слика 1. Могући извори финансирања, оснивања, пословања и развоја акционарског друштва**

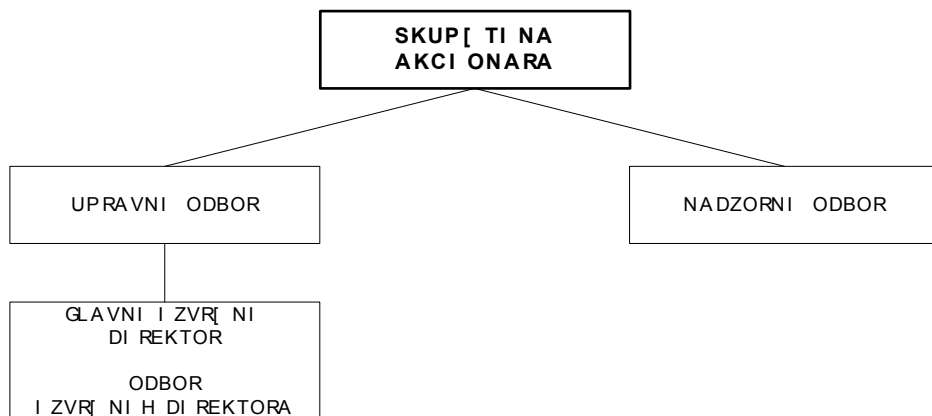
Uloga i bitne funkcije akci onarskih dru{ tava<sup>117</sup> kontinuirano su usmjeravali vlast ka dogradwi procedura osni vawa, principi pa i na~ina funkcioni sawa, kao i pretpostavki razvoja akci onarskih dru{ tava. Dana{ wa mogu}a својинско - интересна (slika 2) i управљачко – надзорна (slika 3) struktura akci onarskog dru{ tva odra`avaju

<sup>117</sup> Posmatrano sa filozofsko - ekonomskog aspekta, akci onarsko dru{ tvo je idealna forma realizacije Marksove teoreme *procesa podru{ tvqavawa kapitala*. Tako npr. u preko 50% velikih kompanija SAD, institucionalni investitori (investicioni fondovi, penzioni fondovi, osiguravaju}a dru{ tva i druge finansijske organizacije) posjeduju preko 50% udjela u ukupnoj imovini kompanija, a akcionari institucionalnih investitora su gra|ani. Sredinom *IXX* vijeka otpo~iwe i ntezi vniji proces prekonponovawa sistema i dominantne uloge pojedina-nog investitora u sistem institucionalnih investitora, ~ime se uslo`wawawa korporativne strukture. Kojom dinamikom i do kog stepena }e se realizovati koncept podru{ tvqavawa kapitala, odnosno {iriti i ja~ati uloga institucionalnih investitora, i koliko }e taj proces pratiti i poticati razvoj korporativnog upravqawa i nadzora, pored nasqe|a i objektivnih okolnosti, znatno zavisi i od politi-ke odlu-nosti i koncepcijske invetivnosti, odnosno kreacije institucionalnog okvira vezanog za akci onarsko dru{ tvo.

slo`enost i alternativne mogu}nosti koje se odnose na sistem korporativnog upravljanja i nadzora.



Слика 2. Својинско – интересна структура акционарског друштва



Слика 3. Двослојна управљачко - надзорна структура акционарског друштва у државама ЕУ

Slo`enost akcionarskog dru{tva proizlazi iz potrebe da se preko institucionalnog okvira, principa i sistema korporativnog upravljanja, te posebno uloge i sistema interne i eksterne kontrole, skladno, racionalno i efikasno omogu}i integracija specifi~nih karakteristika:

- Razdvojenosti upravljanja i nadzora od prava svojine – uspostavljanje modela i principa upravljanja i kontrole.
- Unaprijed utvr|ene glavne podjele – akcije.
- Procentualno u~e}e u ukupnoj imovini dru{tva, kao kvantitativni parametar stvaranja zakonskih i posebnih prava akcionara (izbor u organe dru{tva – upravljanje i kontrola, u~e}e u dono{enje strate{kih odluka, u~e}e u podjeli ukupne ili dijela neto dobiti – dividende, pristup informacijama i sl.).
- Uvijek prisutna mogućnost promjene procentualnih u~e}a (udjela) akcionara u imovini akcionarskog dru{tva.
- Obaveza javnosti rada:
  - *transparentnost*, utvr|ivanje principa koji su u funkciji informacija o vlasni~koj, upravlja~koj i kontrolnoj strukturi, te upoznavanje javnosti sa bitnim odlukama, radovima i procesima
  - *objavljivost*, uspostavljanje metodologije i pravila i procesa pru`avanja informacija bitnih za dono{enje odluka organa akcionarskog dru{tva i interese drugih pravnih subjekata i javnosti.
- Interakcijsko uskla|ivanje i harmonizacija razli~itih interesa internih i eksternih akcionara, kao i drugih zainteresovanih u~esnika.
- Potreba i obaveza uspostavljanja sistema interne kontrole i podlo`nost obaveznoj eksternoj kontroli i
- Podjela rizika u skladu sa procentualnim udjelom u ukupnoj imovini dru{tva.

## Корпоративно управљање и надзор

Korporativno upravljanje<sup>118</sup> i nadzor podrazumijevaju institucionalni okvir, strukturu, procese, na~ine odlu~ivanja i reagovanja na

<sup>118</sup> Op{te je pravilo da definicija korporativnog upravljanja ukqu-uje dvije odrednice: upravljanje i kontrolu. Vidjeti: *Holly J. Gregory, "Comparative Matrix Of Corporate Governance Codes Relevant To The European Union And Its Member States", 2002, Annex V, Weil, Gotshal & Manges LLP.*

"Korporativno upravljanje je sistem upravljanja i kontrole kompanijom." (*Micheline Hart CBA Group, juli 2001, Principles of Corporate Governance, Session 8,3, Managing Regulatory Change in Life Insurance and Pensions*).

poslovnu i razvojnu politiku kompanije, kao i tekuće poslovno - proizvodne/usl`ne aktivnosti unutar kompanije od strane ovla{tenih organa, lica i posebnih tijela, u uslovima nezavisne interne i obavezne nezavisne eksterne kontrole. Korporativno upravljanje i nadzor odnose se na javne kompanije, odnosno kompanije koje su organizovane preko forme akcionarskog društva. Rije~ je o kompanijama ~ije se osnove, korporativna organizaciona struktura, funkcionalne kompanije i obaveze prema javnosti reguli{u posebnim zakonodavstvom. Narastanje i {irenje velikih kompanija, te njihova nezaobilazna uloga unutar privredne strukture svake dr`ave, posebna uloga u procesima integracije (ukrupnjava, preuzimanje), globalizacija svjetskog tr`i{ta kapitala, bankroti i skandalozne prevare akcionara i javnosti, {irenje i ja~anje uloge institucionalnih investitora<sup>119</sup>, kao i nove organizacione forme upravljanja i nadzora koje proizlaze iz {irokog fronta privatizacijskih procesa produkuju i intenziviraju potrebu za:

- Efikasniji i potpuniji nadzorom ovla{tenih lica i organa;
- Interakcijskim razgrani~enjem upravljanja i nadzora;
- Definisanim principa dobrog - odgovornog upravljanja (eti~ki kodeks) i obaveze izjavljivanja predstavnika kompanije da su poslovne aktivnosti, izvje{taji i razvojna strategija bile u skladu sa navedenim principima.

Iz definisanog kompanijskog prava i usvojenih principa korporativnog upravljanja i nadzora proizlazi korporativna organizaciona struktura sa jasno definisanim organima, ovla{tenim licima i prate}im nadle`nostima, obavezama, pravima i odgovornostima u svrhu uspostavljanja razvojno interakcijskog razgrani~enja me|u razli~itim akterima u kompaniji. Pritom bi modeli i principi korporativnog upravljanja i nadzora trebali biti u funkciji:

- Uskla|ivava razli~itih, suprotstavljenih interesa;
- Definisava fiducijarne du`nosti uprave i lica ovla{tenih za nadzor prema kompaniji i vlasnicima;

---

<sup>119</sup> "Godine 1990. institucionalni investitori su dr`ali oko 61% akcija svih engleskih kompanija, a pojedinci oko 21%. (godine 1981. pojedinci su dr`ali 38%). Godine 1990. institucije su dr`ale 53,3% akcija ameri~kih kompanija." (Vi djeti: *G. Mazullo, Upravljanje akcionarskim dru{tvima - Uvod u osnove koncepta*, 1998, Ekonomski fakultet Bawa Luka; *USAID - Ameri~ka agencija za me|unarodni razvoj*, str. 3.).

- Dinamizi rawa statusa i uloge menaxmenta u smjeru prerastawa klasi ~nog i strate{ kog menaxmenta u preduzetni ~ki menaxment;<sup>120</sup>
- Svrsi shodnog model a i mehani zama i nterne kontrole;
- Poja~anog uti caja eksternih (nepovezanih) u~esnika u kontrolnim organima i tijelima (pretpostavka odgovornijem obavqawu upravqa~kih poslova i veoma bitan uslov smawewa rizika za investitore);
- Instalirawa i pulsirawa sistema vrijednosti i kulture sa izra`enom motivacionom i stvarala~kom klimom (odgovorno, efikasno i kvalitetno obavqawe posla u skladu sa potrebama potro{ a~/kori sni ka);
- Za{ ti te prava mawinski h akci onara;
- Pove}awa konkurentske snage i spremnosti za preuzimawe drugih kompanija;
- Ostvarivawa povrata ulo`enih sredstava, odnosno ostvarivawa stopa pri nosa na ulo`ena sredstva (dividenda) i pove}awa realne vrijednosti ulo`enih udjela (kapitalna dobit) i
- Prepoznatqivosti kompanije po dru{ tveno odgovornom obavqawu djelatnosti i razvoju.

Model i bitni principi korporativnog upravqawa i nadzora, prije svega, trebaju biti u funkciji realizacije interesa i o~ekivawa vlasnika udjela te ostalih direktno i indirektno zainteresovanih u~esnika. A stepen i dinamika realizacije interesa i o~ekivawa navedenih aktera realizuju se preko kqu~nih segmenata korporativne strukture: upravqawa i nadzora. Pritom su dominantna dva modela korporativnog upravqawa i nadzora:

#### ▣ Једнослојни модел<sup>121</sup>

##### ✦ Organi upravqawa i nadzora

|                                      |   |  |
|--------------------------------------|---|--|
| Organ vlasnika                       | - | Скупштина акционара  |
| Organ uprave i nadzora               | - | Управни Одбор / Одбор директора<br>(извршни и неизвршни директори) |
| Organ kontrole poslovnih i zvjestaja | - | Одбор за ревизију / Ревизор  |
| Sistem interne kontrole              | - | Комитет за контролу, подкомитети                                   |

<sup>120</sup> Prikaz bitnih karakteristika i razlika izme|u klasi~nog, starte{ kog i preduzetni~kog menaxmenta vidjeti : B. Bijeli}, *Preduzetni~ki menaxment – odgovor na paradoks*, 2002, Bawa Luka, Uspje{ anenaxer, Menaxment Promo, br. 3 - 4, str. 59 - 60.

<sup>121</sup> Jednoslojni model korporativnog upravqawa i nadzora karakteristi~an je za Sjedi wene Ameri~ke Dr`ave, Veli ku Bri tani ju i neke evropske dr`ave.

☐ Двослојни модел<sup>122</sup>

✚ Organi nadzora

|                                       |   |                             |
|---------------------------------------|---|-----------------------------|
| Organ izbora i kontrole rada uprave   | – | Надзорни одбор              |
| Organ kontrole poslovnih i izvještaja | – | Одбор за ревизију / Ревизор |

✚ Organi upravljanja

|                         |   |   |
|-------------------------|---|---|
| Organ vlasnika          | – | Скупштина акционара                       |
| Organ uprave            | – | Управни одбор                             |
|                         | – | Главни извршни директор / Одбор директора |
| Систем интерне контроле | – | Комитет за контролу, подкомитети          |

Темељна разлика између наведених модела је у спојености и разграничењу управљања и надзора. Могуће је и својеврсно и спремљено надлежности органа управе и органа надзора. Нпр. према немачком законодавству надзорни одбор је надлежан и одговоран за:

- Избор управе, надзор и промјену планова управе, саветовање управе, одређивање политике;
- Расподјелу добита;
- Обезбједу исправности равојства, ревизије и система финансијског извјештавања.

Ако и одређене врсте пословних трансакција могу имати листу права одобрења надзорног одбора, ако то допусте планови управе или ако тако одлучи надзорни одбор. Дакле, и поред теоретске функционалне одвојености надзора од управљања у овом случају сусрећемо се са несумњивим преклопљеним сегментима управљања и надзора унутар компаније. Посебна специфичност немачког законодавства у области корпоративног управљања односи се на обавезу компанија које запољвају до 2.000 запослених да двије трећине планова надзорног одбора бирaju акционари, а једну трећину запослени. У компанијама које имају 2.000 и више запослених једну половину планова надзорног одбора бирaju запослени, а акционари такође једну половину и предсједника надзорног одбора (концепт заједничког одређивања суодлучивања). У случају неријешеног гласања, одлучујући је глас предсједника надзорног одбора.

---

<sup>122</sup> Двослојни модел корпоративног управљања и надзора карактеристичан је за Немачку и дијелом Европске уније. У Француској је од 1996. године омогућен избор између једнослојне и двослојне структуре корпоративног управљања и надзора. При томе, занемарив број компанија функционише преко двослојног модела. Од 2001. године, отворена је могућност избора и трећег модела. Трећи модел је олигоједнослојни модел у којем је спремљено до сада да пракса да предсједник управе буде и главни извршни директор.

U okvi ru wema-kog dvoslojnog modela korporati vnog upravqawa upravni odbor je nadle` an i odgovoran za:

- Pravovremeno i potpuno i izvje{ tavawe nadzornog odbora;
- Strategiju kompanije – posl ovnu i razvojnu pol i ti ku;
- I menovawe rukovodi laca, dodjeqi vawe poslova i uspostavqawe organizaci one strukture za ef i kasno i zvr{ ewe posla;
- Uspostavqawe i nterne revizi je;
- Ekonomske performanse;
- Zakoni tost i sigurnost u izvanrednim akti vnostima i transakcijama,
- Pri premu izvje{ taja i odluka za nadzorni odbor i skup{ ti nu akci onara.

Broj ~lanova upravnog odbora i nadzornog, nije zakonski ograni ~en. U ve}im kompanijama upravni odbor ~ini izme|u pet i deset ~lanova, ukqu~uju}i ~lana odgovornog za radni ~ka pi tawa, kadrovske resurse i zahtjeve prema odre|enom regulatoru. Treba napomenuti da navedeni model dvoslojne strukture i skqu~uje mogu}nost da ~lan jednog organa bude ~lan drugog organa. Svo|ewem ul oge nadzornog odbora na funkci ju nadzora - kontrole rada upravnog odbora i uprave odstraweni su paradoksi koji proizlaze iz jednoslojnog modela korporati vnog upravqawa i nadzora.

Bi tna karakteristi ka jednosl ojnog modela korporati vnog upravqawa i nadzora je spajawe funkcije upravqawa i funkcije nadzora u jedan odbor. Upravni odbor i menuje glavnog izv{ nog di rektora i postavqa izv{ ne menaxere u kompaniji, od kojih neki mogu biti u upravnom odboru. Model je specifi ~an i po spoji vosti funkcije predsjednika upravnog odbora i glavnog izv{ nog di rektora odbora izv{ nih di rektora – *CEO (Chief Executive Officer)*.<sup>123</sup> Upravni odbor je nadle` an i odgovoran za:

- Zapo{ qavawe gl avnih menaxera u kompaniji ;
- Obezbje|i vawe pri dr` avawa zakona i propi sa u kompaniji ;
- Obezbje|ewe ispravnosti ra~unovodstva, revizi je i sistema fi nansijskog i izvje{ tavawa;
- Pri preme izvje{ taja i drugih bitnih informacija za skup{ ti nu akci onara;
- Obezbje|i vawe sistema i nterne revizi je;

<sup>123</sup> “^ak i 1990. godine, u 75% 500 najve}ih ameri ~kih kompanija jedna osoba je bila i CEO i predsjednik odbora” (Vi djeti : *G. Mazullo, Upravqawe akci onarskim dru{ t vima – Uvod u osnove koncept a*, navedeno djel o, str. 3.).

- Poslovni rezultat – ekonomske performanse;
- Odobrenje plata i izvr{ni m di rektori ma;
- Odobrenje isplate dividende;
- Pove}awe i smanjenje udjela akcija kompanije.

Upravni odbor je ujedno i prvi interni kontrolni organ rada menaxera – izvr{nih di rektora. U modelu kao da se krije svojevrsan paradoks. Naime, predsjednik upavnog odbora po pravilu je i glavni izvr{ni di rektor, a jedna od nadle`nosti upavnog odbora i posebno predsjednika je kontrola rada izvr{nih di rektora.<sup>124</sup>

Da bi zakonodavac definisao mogu}e modele i kreirao pravila i principe korporativnog upravljanja i nadzora u funkciji dobrog – odgovornog korporativnog upravljanja i nadzora mora se po}i od razli~itih interesa i zahtjeva koji m trebaju udovoljiti kcu~ni akteri korporativnog upravljanja i nadzora. Zatim slijedi definisawe modela korporativnog upravljanja i nadzora preko kojeg se razli~itosti funkcija i uloge upravljanja i nadzora integri{u u efikasan i odgovoran sistem kontinuiranih i peri odinih procesnih aktivnosti unutar kompanije. S obzirom na to da su posebne specifi~nosti kompanija koje su organizovane preko forme akcionarskog dru}tva obrazlo`ene u prethodnom dijelu teksta, ostaje da se defini{u osnovne odrednice koje funkcionalno odr`avaju specifi~nosti upravljanja i nadzora. To je neophodno radi iznalawawa optimalnog modela korporativnog upravljanja i nadzora. Pritom je neophodno naglasiti potrebu jasno razgrani~ewawa kcu~nih odrednica koji m se defini{u uloga i funkcije upravljanja i nadzora.

## **Улога и специфичности функција управљања и надзора Управљање**

Upravljanje je proces strukturnog kreirawa, odr`awawa i unapre|iwawa ambijenta i na~ina obavljanja djelatnosti. Pritom korporativno upravljanje podrazumijeva aktivnosti koji m se uskla|uju, promoviraju i {tite interesi vlasnika udjela i drugih zainteresovanih u~esnika preko definisanog sistema pojedina~nih i kolektivnih

---

<sup>124</sup> “Tradicionalno, ista li~nost je vr{ila du`nost predsjednika upavnog odbora i glavnog izvr{nog di rektora kompanije (CEO). U mnogim slu~ajevima, ova praksa je dovela do zloupotrebe, ukcu~uju}i koncentraciju vlasti u rukama jedne li~nosti (npr. upravni odbor koji kontrolirawe jedna li~nost koja je i predsjednik upavnog odbora i CEO);...” (Vi djete: G. Mazullo, *Upravljanje akcionarskim dru}tvima – Uvod u osnove koncepta*, navedeno djelo, str. 3.).

nadle`nosti - prava odlu~i vawa. Jednostavno, mo} odlu~i vawa kqu~na je odredni ca upravqawa od strane:

- Vlasi ka udjela – skup{ ti na akci onara.
- Vlasi ka udjela i/li ovla{ teni h predstavnika – upravni odbor, odbor di rektora – uprava.

Pravo odlu~i vawa podrazumi jeva hi jerarhijske ni voe nadle`nosti koji su komplementarni zna~aju odluka. Tako je sasvi m prirodno da se za vlasni ke udjela vezuje uti caj na kqu~na i nteresno – strate{ ka pi tawa, odnosno pravo da se preko najvi { eg organa upravqawa – **Скушпгина акционерара**:

- Donosi statut i poslovni k o radu skup{ ti ne;
- Bi ra i razrje{ ava predsjedni k i ~lanovi organa upravqawa<sup>125</sup> i organa nadzora, revizor i likvidator;
- Utrvr|uje razvojnu (i nvesti ci ona) poli ti ku;
- Usvaja godi { wi obra~un i izvje{ taj o poslovawu;
- Odlu~uje o raspodjeli dobiti i pokri }u gubitka;
- Odlu~uje o pove}awu i smawewu osnovnog kapitala;
- Odlu~uje o emisiji novih akcija i dawawu prava pre-e kupovine od strane postoje}ih akci onara;
- Odlu~uje o statusni m promjenama;
- Odlu~uje o trajnijoj poslovnoj saradwi i spajawu sa drugim preduze}ima;
- Odlu~uje o promjeni prava vezani h za pojedine klase i vrste akcija.

Skup{ ti nu akci onara ~i ne i skqu~i vo vlasni ci udjela. U statutu se precizni je odre|uje mi ni malni procentualni udjel u imovini dru{ tva kao uslov da se bude u sastavu skup{ ti ne akci onara. Taj mi ni malni udjel u imovini dru{ tva pretvara se u procenat glasa~kih prava koja su bitna za odlu~uju}i uti caj na posebne strate{ ke odluke definisane zakonodavstvom o kompanijama. Skup{ ti na akci onara, kao organ upravqawa vlasni ka udjela, specifi ~na je zbog:

- Snopi sprepleteni h i suprotstavqeni h interesa akci onara (i nterni – eksterni, mawinski – ve}inski),<sup>126</sup> mogu}ih razli ~iti h interese i zme|u akci onara i menaxera.

<sup>125</sup> U praksi su mogu}i sqede}i modeli izbora i razrje{ ewa predsjedni ka i ~lanova upravnog odbora: predsjedni ka i ~lanove upravnog odbora bi ra i razrje{ ava skup{ ti na akci onara,

- predsjedni ka i ~lanove upravnog odbora bi ra i razrje{ ava nadzorni odbor;
- predsjedni ka upravnog odbora bi ra i razrje{ ava upravni odbor;
- nakon izbora upravnog odbora, predsjedni ka upravnog odbora bi ra i razrje{ ava upravni odbor.

- Neophodnosti prenosa upravljačkih ovlaštenja od strane nosilaca prava svojine – udjela na upravu (menaxment).
- Potrebe uspostavljanja efikasnog sistema kontrole rada organa korporativnog upravljanja i ostalih ovlaštenih lica unutar kompanije.

Da bi se stvorile pretpostavke razvoja tržišta vrijednosnih papira, ulaganja investitora u akcionarska društva, da različiti, suprostavljeni interesi ne bi prerasli u iscrpljujući konflikt, te da bi se moguće zloupotrebe nosilaca prenesenih ovlaštenja obeshrabrile, odnosno svela na minimum, veoma je bitan zakonski okvir koji m se reguliše u:

- Sigurne metode registracije i prenosa vlasništva nad hartijama od vrijednosti i institucionalni sistem u funkciji kontrole transakcija i zaštite prava svojine;
- Zaštita prava manjinskih akcionara;<sup>127</sup>

---

<sup>126</sup> Suprostavljene interese internih i eksternih akcionara, u formi polemike, obrazložio je, prof. dr. Qubomir Maxar. (Vidjeti: Q. Maxar, Stranputice internog vlasništva, jul – septembar 1997, Ekonomski anali, Ekonomski fakultet Beograd, br. 134, str. 5 – 27.).

U okviru drugog dijela dokumenta pod naslovom “Principi korporativnog upravljanja” u razmatranju principa koji trebaju biti u funkciji ravnopravnog tretmana akcionara navodi se potreba sprežavanja trgovanja internih akcionara sa samim sobom pošto se time povlači manipulacija tržišta kapitala u funkciji ostvarivanja interesa internih akcionara (tetu kompanije i eksternih akcionara. (Vidjeti: Principi korporativnog upravljanja, *OECD*, 1999, str. 20.).

<sup>127</sup> Da si tni akcionari i pored niskog procentualnog udjela mogu odlučiti uticati na strateške odluke govori nam primjer pokušaja spajanja proizvođača vozila Volvo i Renault. Godine 1990. Renault i Volvo ostvaruju “strategičku alijansu” uzajamnom kupovinom akcija odjelatima i automobila jedan od drugog. Renault je kupio 25% Volvo proizvodnje automobila i 45% Volvo proizvodnje kamiona. Zati m kupuje akcije koje predstavljaju približno 10% ukupnih glasova Volvoa AB, zatim kuje. Volvo je kupio 20% Renaultovog odjela za proizvodnju automobila i 45% Renaultovog odjela za proizvodnju kamiona. *Pehr Gyllenhammar*, predsjednik upravnog odbora Volvoa i bivši generalni izvršni direktor (na toj funkciji 22 godine) i *Louis Schweitzer*, predsjednik Renaultovog nadzornog odbora, najavili su plan spajanja ova dva preduzeća. Pri tome bitima kuja Volvo AB ostala nezavisna, a Renault bita svim svojim potencijalima pristupio spajanju. Spajanje bita obrazovala dva nova preduzeća: *RVC*, holding kompanija i *RVA*, proizvodno preduzeće. Renault bita posjedovao 51% a Volvo 49% holdin g preduzeća *RVC*. Zauzvrat, *RVC* bita bio jedan od četiri akcionara proizvodnog preduzeća *RVA*, čija je vlasnička struktura podijeljena na četedejinan: francuska vlada bita posjedovala 46,36%; *RVC* 35%; Volvo AB 17,85% a zaposleni Renaulta 0,79% udjela. Po objavi namjera spajanja cijena B akcija Volvoa AB pala je sa 500,00 {vedskih kruna na 402,00 {vedske krune. Krajem septembra Volvo izdaje “Informacije za akcionare Volvoa” koji m se predstavljaju plan spajanja i sazi va se vanredna generalna skupština akcionara za 9. novembar na kojoj bita se akcionari trebali izjasniti o

namjerama uprave. Po-etkom oktobra *Aktiespararna*, { vedsko udru`ewe sitnih akcionara (*SSA*) obavje{ tava javnost da podr`ava saradwu izme|u Volvoa i Renaulta, ali se suprostavqa spajawu, jer uprava Volvoa nije prezentirala informacije o rezultatima poslova, ni potpune informacije za meritorno vrednovawe namjeravanog spajawa. *SSA* navodi sporne aspekte spajawa:

- Struktura vlasni{ tva dru{ tva bi bila veoma slo`ena, ~ime bi bila upitna dosada{ wa pozicija i uloga akcionara Volvoa.
- Akcionari Volvoa AB bi imali ograni~en uticaj na *RVC*, holding kompaniju u odnosu na *RVA*, proi zvodno preduze}e.
- Renault je akcionarsko dru{ tvo gdje dr`ava raspola`e sa zlatnom akcijom.

*SSA* u svom ~asopi su pozi va svoje ~lanove da glasaju proi v predlo`enog spajawa. I ako je rije~ o svega 2 - 3 procenta akcionara. Wima se pri dru`uju si ndikati slu`benika i *Gunanar Hohansson*, biv{ i menaxer Volvoa. Uprava Volvoa odla`e vanrednu skup{ tinnu i izdaje prospekt sa dodatnim informacijama o planu spajawa. Nakon { to su od strane uprave uslijedile dodatne informacije, protivqewe akcionara i zaposlenih prema spajawu i daqe raste. Uprava po drugi put odla`e vanrednu skup{ tinnu. U me|uvremenu interveni { u predstavni ci francuske vlade. Pozivaju se glavni akcionari Volvoa AB na sastanak s predsjednikom nadzornog odbora Renaulta. Predstavni ci *SSA* ni su bili ukqu~eni u te razgovore. Predstavni ci francuske vlade daju obe}awe da vlada ne}e upotrijebiti zlatne akcije proti v Volvoa i da }e Renault biti privatizovan u roku od 12 mjeseci. Nakon toga sastaju se di rektori Volvoa i mole glavnog i zvr{ nog di rektora da odustane od najavqenog spajawa na najavqenom sastanku Odbora di rektora. Istovremeno, Volvo objavquje nezvani ~ni mjese~ni izvje{ taj o porastu dobiti, za razliku od Renaulta ~ija je dobit opadala. Nakon sastanka 25 izvr{ nih di rektora Volvoa protivqewe spajawu se pove}alo. Generalni izvr{ ni di rektor i informi { e predsjednik upravnog odbora da menaxment ne podr`ava spajawe. Predsjednik upravnog odbora obavje{ tava Renault da Volvo odustaje od namjere spajawa i podnosi ostavku. Ubrzo nakon toga cij e akcija B Volvoa AB porasle su na 700,00 { vedskih krana, te su se ustabilile na 650,00 { vedskih krana. Na zakazanoj odr`anoj vanrednoj skup{ tinni izabran je novi upravni odbor i jedino je od ranijih ~lanova kao *CEO* ponovo izabran *Soren Gyll*. Nakon toga posebna pa`wa posve}uje se objavqivawu i informacija akcionari ma i javnosti.

Nakon dramati ~ne finsnsijske krize u Aziji 1997. godine Vije}e *OECD*, na mini starskom ni vou 27 - 28. aprila 1998. godine sugeri salo je *OECD* i vladama dr`ava ~lanica, kao i drugim relevantnim me|unarodnim organizacijama i predstavnicima privatnog sektora da se izrade i promovi { u standardi i smjernice za korporativno upravqawe. Principi su usagla{ eni i usvojeni na sastanku Vije}a *OECD* na mini starskom ni vou 26 - 27. maja 1999. godine. Principi su obuhvatili segmente:

- prava akcionara;
- ravnopravnog tretmana akcionara;
- uloge nosilaca materijalnih i interesa u korporativnom upravqawu;
- otvorenosti i preglednosti; i
- odgovornosti odbora.

Vode}e wema~ko udru`ewe akcionara *DSW* je krajem 1999. godine predstavilo svoju prvu uporednu studiju u 15 dr`ava Evropske unije u kojoj su prtedstavqeni rezultati i stra`ivawa prava mawinskih akcionara i glasawe putem ovlaf tenog li ca. Studija je fokusi rana na ~etiri aspekta:

- ★ Informacije o godi { wojskup{ tinni akcionarskog dru{ tva.
- ★ Prava mawi na akcionara prije godi { we skup{ tinne akcionara.
- ★ Ostvari wawe pravaglasa.

- Nastupawe obaveze preuzimawa sa pravi-nim tretmanom svih akci onara;
- Obaveza objavqawa i nfomacija preko koji h se osli kavaju stawe i procesi u preduze}u;
- Pravo sazi vawa redovne i vanredne skup{ ti ne akci onara;
- Pravo pri jedl oga za i zmjenu dnevnog reda i li predl o` ene odl uke;
- Pravo stavqawa dodatne ta-ke na dnevni red;
- Ograni ~ewe gl asa-kog prava;
- Usl ovi /ograni ~ewa za gl asawe putem ovl a{ tenog li ca;
- Odredbe o kvorumu;
- Onemogu}avawe basnosl ovni h zarada ~l anova uprave;
- Uzi mawe kredi ta uz davawe i movi ne kompani je pod hi poteku;
- Prava i obaveze i nsti tuci onal ni h i nvesti tora;<sup>128</sup>
- Mogu}nosti da svaka interesna strana bude u pril ici da potpuno real i zuje svoja prava;
- Za{ ti tni mehani zmi u slu-ajevi ma kr{ ewa prava drugi h zai nteresovani h u-esni ka (*stakeholder*);<sup>129</sup>
- Kontrol a i zvje{ taja i rada eksterni h revizora.<sup>130</sup>

---

★ Prava mawinski akci onara za vrijeme i posl i je godi { we skup{ ti ne.

“Nedavno istra`ivawe tako je pokazalo da zemqe sa ja-om za{ titom mawinski h deoni ~ara, koju pru`a korporativno upravqawe, imaju ve}a i likvidnija tr`i { ta kapi tala.” (Vi djeti : X. Sal i ven, “Transparentnost i zme|u vlade i poslovawe”, 30. jul 2001, Beograd, Ekonomist magazi n, NI P E – *press*, str. 44.)

<sup>128</sup> Godine 1998. Agencija Ministarstva rada SAD, nadle`na za regulisawe rada privatni h penzi oni h fondova, donijela je odluku da ti fondovi imaju *odgovornost fiducijara* pri ispuvawawu svojih akcionarski h prava. Nakon toga, uslijedilo je akti vni je interesovawe predstavnika privatni h penzi oni h fondova i ostali h i nsti tuci onal ni h i nvesti tora za sve segmente korporativnog upravqawa, a posebno i nsti tuci rawe na ve}i m gl asa-ki m pravi ma na skup{ ti nama akci onara.

<sup>129</sup> “Stakehol deri ma treba da budu raspol o` i vi efikasni za{ ti tni mehani zmi u slu-aju kr{ ewa wi hovi h prava. Ti za{ ti tni mehani zmi ukqu-uju obra}awa regulatorni m i nsti tucijama i sudovi ma.” (*Stability Pact f South East Europe Compact for Reform, Investment, Integrity and Growt - White Paper on Corporate Governance in South Eastern Europe, June 2003, OECD, www.oecd.org/home/*). Sporazum jugoisto~ne Evrope za reforme, investicije, integriteti i rast, kao kqu-ni segmenta Pakta stabilnosti usvojen juna 1999. godi ne, produkovao je okrugle stolove na temu dobrog korporativnog upravqawa. Rezul tat rasprava i preporuke sumi rani su u navedenom dokumentu.

{ i re o promi jewenoj ulozi drugi h zai nteresovani h u-esni ka vi djeti u: R. Cowe, “*The stakeholder challenge*”, May 2001, *The Association of Chartered Certified Accountants, United Kingdom, www.accaglobal.com*.

<sup>130</sup> Nakon kri ze tr`i { ta kapi tala u SAD (slu-ajevi *Enron, Andersen, Tyco, Adelphia, WorldCom* i drugi), Kongres SAD je 25. jul a 2002. godi ne doni o *Sarbanes f Oxleyev zakon* poznat pod naslovom “Reforma ra-unovodstva javni h dru{ tava i Zakon o za{ titi

Da bi se odluke skup{tine akcionara pribli`ile realizaciji neophodno je izabrati organ upravqawa kompanijom ~ija bi primarna aktivnost trebala biti u funkciji:

- Uskla|ivawa i harmonizacije razli~itih interesa (akcionari, sindikat, dr`ava, me|unarodno okru`ewe);
- Za{tite i ostvarewa interesa akcionara i drugih zai nteresovani h u~esnika;
- Profesi onal nog upravqawa kqu~nim faktori ma razvoja (kadrovi i kapital) kako bi se zadr`ala ili postigla konkurentska prednost;
- Uspostavqawa interne kontrole rada izvr{nih direktora i ostvarenog poslovnog rezultata (analiza periodi ~nih poslovnih rezultata).

Rije~ je o nadle`nostima i pravu odlu~ivawa kojim se u svrhu realizacije misije i istaknutih strate{kih ci qeva kompanije stvara podloga efektivnom obavqawe i razvoju djelatnosti. Osmi { qavawe razvoja i integrativno stvarawe neophodnih pretpostavki za operativnu realizaciju strate{kih ci qeva mogu}e je ostvariti preko izabranog organa upravqawa kompanijom sa nadle`nostima koje obuhvataju pravo i obavezu da:

- I menuje glavnog i zvr{nog direktora;
- Donosi op{te akte koji su bitni za organizaciju i funkci onisawe kompanije;
- Defini {e poslovnu i razvojnu pol itiku kompanije;
- Donosi kapitalne i investici one odluke, ako statutom nije druga~ije definirano;
- Razmatra i usvaja periodi ~ne izvje{taje i godi {wi obra~un;
- Predla `e raspodjelu dobiti;
- Priprema godi {wi izvje{taj i druge bitne informacije za skup{tinu akcionara;
- Uspostavqa efikasan interni sistem za prikupqawe, obradu i prezentovawe relevantnih informacijama, akcionari ma, drugim zai nteresovani m u~esnici ma, regulatorni m tijelima i javnosti;
- Priprema obrazlo `ewe potrebe emitovawa novih akcija ili obveznica u funkciji finansiranja razvojnih ci qeva;
- Priprema odluke o trajnoj poslovnoj saradwi i spajawu sa drugom kompanijom.

---

ulaga~a". Da bi se poja~ala kontrolna funkcija ozakoweno je novo tijelo nadzora revizijskih firmi - *Odbor za nadzor revizijskih firmi*.

Efikasno izvr{avawe navedenih obaveza zahtijeva odre|eni stepen znawa i umije}a. {to je kompanija ve}a i {to ima slo`eni ju strukturu vlasni~kih udjela to se stepen potrebnih znawa i vje{tina upravqawa pove}ava geometrijskom progresijom. Posebna znawa su potrebna ne samo za upravqawe procesima unutar kompanije, ve} i zbog pravovremenog i adekvatnog djelovawa u usl ovi ma pojave strukturnih i drugih neuskla|enosti. Time se kreira i kontinuirano narasta uloga kadrova koji mogu udovociti funkciji upravqawa. I ako je teoretski mogu}e da se upravqa~ka mo} dodijeli profesionalnim kadrovi ma koji nemaju udjele u imovini kompanije, u praksi dominira princip da upravqa~ka mo} u kompaniji pripada vlasnicima udjela. U kompanijama u koji ma su udjel i usi tweni i {i roko di sperzovani otvara se prostor da u upravqawe kompanijom budu ukqu~eni profesionalni menaxeri. Potrebu za profesionalnim menaxerima i skazuju i kompanije koje sve vi {e i dinami~nije i internacionalizuju svoje poslovawe. Ta vlasni~ko – profesionalna struktura upravqa~a svojevrsna je spona i zme|u akcionara i nosilaca operativnih – i izvr{nih funkcija.

Da bi slo`ena i odgovorna uloga organa upravqawa kompanijom rezultirala partnerskim odnosima, te da bi se destimulirala mogu}a zloupotreba prenesenih ovla}ewa, veoma je bitan institucionalni sistem koji m se regul i {u:

- Broj i sastav ~lanova organa upravqawa kompanijom (interni, eksterni, predstavni k mawinski h akcionara i nezavisni ~lanovi);
- Na~in predlagawa i izbor predsjednika i ~lanova upravnog odbora;
- Prava i odgovornosti predsjednika i ~lanova upravnog odbora;<sup>131</sup>
- Baza podataka o kadrovi ma koji s naslova znawa i iskustva, kao i dokazanim moralnim vrijednostima mogu udovociti slo`enim zahtjevima upravqawa kompanijom.

Pored kqu~nih segmenata upravqawa koji su iskqu~ivo ili po pravilu, di rektno vezani za vlasnike udjela, u kompaniji se mora upravqati teku}im poslovno - proizvodnim/uslu`nim procesima. Taj segment upravqawa se znatnije, ~ak i potpuno prepu{ta kadrovi ma koji

---

<sup>131</sup> U Holandiji je zakonskom regulativom omogu}eno da si ndikat i akcionari preduze}a pokrenu istragu u preduze}u ukoliko postoji sumwa da ima problema u upravqa~koj strukturi. Omogu}eno je i pokretawe sudskog postupka protiv ~lanova upravnog odbora zbog poslovnih odluka za koje se osnovano sumwa da je wi ma nanesena {teta preduze}u. Pri tome nije mogu}e da se ~lan upravnog odbora osigura na bilo koji iznos dokazano izazvane {tete. Osi guravaju}e dru{tvo u slu~ajevima izricawa obaveze obe}te}ewa (mogu}i iznosi i do mil ion evra) mo`e pokriti samo sudske tro{kove, a ostalo pada na teret li~ne i movine ~lana upravnog odbora.

posjeduju specijal i zovana znawa za upravqawe posl ovno – tehnolo{ ki m cjel i nama – funkci jama. Te funkci je pokri vaju i zvr{ ni di rektori koji u skladu sa i staknuti m principi ma i dodije| eni m nadle`nosti ma i obavezama odre|uju sistem pravila i procedura u funkciji efikasne operaci onal i zaci je odluka organa upravqawa. Pri tom je veoma bitna i integrativno - poticajna funkcija i uloga glavnog izvr{ nog di rektora. S obzi rom na to da je glavni izvr{ ni di rektor i legiti mni zastupnik kompanije, to je veoma bitno definisawe wegovih prava, nadle`nosti i obaveza. Funkcija glavnog izvr{ nog di rektora trebala bi obuhvati ti sqede}e nadle`nosti i obaveze:

Obavezu obavqawa djelatnosti i svih vrsta transakcija u skladu sa zakonom;

- I menovawe i zvr{ ni h di rektora;
- Uspostavqawe organ i zaci one strukture funkci oni sawa kompanije;
- I zgradwu organizaci one strukture sa izra`enom motivaci ono – stvaral a~kom kl i mom u kompaniji ;
- Autonomno skl apawe ugovora do odre|enog fi nansijskog i znosa;
- Pri premu posl ovni h i razvojni h pl anova;
- Obavezu periodi ~nog i godi {weg izvje{ tavawa o rezultatima posl ovawa;
- Druge aktivnosti vezane za efikasno i racionalno obavqawe djelatnosti.

Bez obzi ra na to da li glavni izvr{ ni di rektor posjeduje ili ne posjeduje akcije kompanije, najodgovorniji je za stawe i procese u kompaniji, kao i kona~ne rezultate poslovawa. Visok stepen odgovornosti podrazumi jeva odgovaraju}e nadle`nosti, odnosno prava, kao i visoka li~na primawa koja se utvr|uju ugovorom. Ugovor sa glavnim izvr{ nim di rektorom, u ime kompanije, zakqu~uje upravni odbor. Pritom je uobi~ajeno da je jedan dio plate glavnog izvr{ nog di rektora varijabilan, odnosno zavis an od ostvarenih rezultata poslovawa. Mogu}e je i jedan dio plate vezati za porast vrijednosti akcija kompanije. Tako|e je mogu}e i da se menaxerima dodijeli definisani set akcija kompanije kao dio naknade za upravqawe (posebna sti mul ati vna mjera).

## Надзор

Nadzor kompanije podrazumi jeva propisan i organizovan sistem kontrole koju vr{ e ovla{ }eni organi i li ca. Kontrola se odnosi na utvr|ivawe:

- Uskla|enosti i interni h akata sa zakonom i statutom;

- Zakoni tosti odluka i obavqeni h transakcija;
- I spravnosti evi denti rawa transakcija;
- Vjerodostojnosti i i spravnost dokumentaci one osnove.

Nadzor kompanije podrazumi jeva internu i eksternu kontrolu. Internu kontrolu mogu}e je vr{ i ti na vi { e na~i na:

- Kontrola preko nadzornog odbora (sastavqen od akcionara i nezavi sni h li ca);
- Kontrola od strane organa upravqawa (nei zvr{ ni di rektori);
- Kontrola od strane nezavi snog odbora za revizi ju;
- Kontrola od strane i nternog revizora.

Eksternu kontrolu obavqa ovla{ }ena revizorska ku}a i nadle`ne komisije regulatornih organizacija. Obaveza eksterne kontrole i nadle`nost kontrolnih organa defini{u se zakonskim aktima. Defi ni sawe usl ova koje moraju i spuni ti revizorske ku}e podrazumi jeva potrebu posebnog osposobqavawa kadrova za slo`ene, kompleksne i odgovorne procese eksterne kontrole. Obaveza revizije da u skladu sa nalazi ma navede i konkretne preporuke podrazumi jeva neophodnost razumi jevawa svih bi tni h procesni h segmenata upravqawa.

Sistem interne i eksterne kontrole - revizije zna~ajan je za akci onare, menaxere, druge zai nteresovane u-esni ke (*stakeholder*), kao i za potencijalne investitore. Zbog { i rine zai nteresovani h za stawe i procese u kompaniji organi upravqawa u kompaniji organizuju sistem interne kontrole – i nterni revizor/odbor za revizi ju, a dr`ava krei ra i nstucionalni okvir i obavezu eksterne kontrole koju provodi ovla{ tena specijal i zovana i nstucija – revizorska ku}a.

S obzirom na to da se upravqawe kompanijom obavqa u skladu sa definisanim pravima i obavezama, to je instalisawe odgovaraju}eg zakonskog okvira i modela nadzora – kontrole prva pretpostavka odgovornog i efikasnog upravqawa. Sistem kontrole nad radom uprave bi tan je zbog:

- Pove}awa stepena za{tite i sigurnosti realizacije interesa akcionara, a time i stimulisawa potencijalnih investitora da raspolo`ivi kapital usmjere u kupovinu vrijednosnih papira – akcija i obvezni ca;
- Uticaja na savjesno i zakoni to obavqawe djelatnosti i zakoni to i skazi vawe posl ovni h transakcija i rezul tata posl ovawa.

Kontrolna funkcija, preko odredbi zakonske regulative i posebno zahtijevani h kontrolni h aktivnosti posredstvom skup{tine

akci onara, podrazumi jeva neophodnost def i ni sawa organa ili li ca sa dodijeceni m nadle`nosti ma, odnosno pravi ma i obavezom da:

- Obavqa kontrolu zakoni tosti rada i odluka upravnog odbora/uprave;
- Obavqa kontrolu zakoni tosti interni h pravil nika, uputstava i drugi h interni h akata;
- Utvrđi zakoni tost peri odi ~ni h i godi { wi h i zvje{ taja;
- Utvrđi zakoni tost vo|ewa poslovnih kwiga, vjerodostojnost i i spravnost prate}e dokumentacije;
- I menuje revizora, ukoliko to nije u nadle`nosti skup{tine akci onara;
- Razmatra i zvje{ taje interne i eksterne revizije;
- Savjetuje pri upravqawu rizici ma i ostal im osjetqivim si tuacijama u kompaniji ;
- Obavqa kontrolu po{tovawa procedura i pravila u veza sa davawe i nformacija akci onari ma;
- U skladu sa utvr|enim nedostacima i osnovanim sumwama zloupotrebe polo`aja organa upravqawa i ovla{teni h pojedina ca, preduzima neophodne radwe u vezi sa procesuirawem nalaza te o nalazi ma i preduzetim akti vnostima obavijesti skup{tini u akci onara;
- U odre|enim slu~ajevima zahtijeva od upravnog odbora/uprave sazivawe vanredne skup{tine akci onara, a ako to u odre|enom roku upravni odbor ne u~ini , samostal no sazi va skup{tini u akci onara.

Kakva }e biti uloga i kako }e u praksi funkcionisati kontrola zavis i primarno od zakonskog regulisawa nadzora, odnosno modela i sistema vr{ewa kontrole. Nije svejedno da li je jasno def i ni sano i nterakcijsko razgrani ~ewe i zme|u upravqawa i nadzora. Nije svejedno da li su li ca i menovana u organ kontrole i skqu~ivo akci onari ili ih ~ine i nezavisna li ca i ko pri tome ima prevagu. Da bi se obeshrabri la mogu}a povezanost ~lanova nadzornog organa sa upravqa~kom strukturom kompanije i ti me zatomni la stvarna uloga kontrole, veoma su bi tne sankcije za nestru~no ili namjerno i zbjegavawe pri kazivawa stvarnog stawa i procesa koji su predmet revizije.

### **Избор модела корпоративног управљања и надзора**

U skladu sa promi {qeni m teoretsko modelski m alternati vama, dosada{wi m prakti ~nim iskustvima i posebno posqedi cama, pri kreirawu koncepta odgovornog i efikasnog korporati vnog upravqawa i nadzora trebalo bi uva`i ti sqede}e pri nci pe i napomene:

- S obzirom na neupitnu ~ivenicu da stave i procese unutar akci onarskog dru{ tva determi ni { u upravqawe i nadzor to je pri razmatrawu uloge i pripadaju}eg okru`ewa akci onarskog dru{ tva, odnosno kompanije potrebno govori ti o **корпоративном управљању и надзору**.
- Krei rawe i nfrastrukturnih pretpostavki osni vawa, obavqawa i razvoja djelatnosti kompanije podrazumi jeva **симултaне промјене**<sup>132</sup> u postoje}im procesnim aktivnostima kao i uspostavqawu potpuno novih zakona i izgradwe prate}ih i nst i tucija (regulatorni okvi r).
- Odrediti se prema potrebi postojawa i djelowawa velikih kompanija.
- Odrediti se o prevazi na~i na f i nansi rawa kompanija. Da li je pri marni na~i n f i nansi rawa djelatnosti i razvoja kompanija bankarski sistem (wema~ko – japanski model) ili tr` i { te vrijednosnih papi ra (angl osaksonski model).
- Posebna pa`wa i aktivnost mora biti usmjerena prema uspostavqawu pravosudnog sistema u funkciji efikasnog rje{ avawa privrednih sporova i prilago|avawu obrazovnih programa i procesa osposobqavawa kadrova u funkciji sticawa neophodnog znawa za upravqawe, nadzor i vr{ ewe drugih aktivnosti unutar kompanije.

U svrhu konstituisawa adekvatnog sistema korporativnog upravqawa i nadzora, uz potrebu uva`avawa na{ ih posebnih specifi ~nosti, mogu}e je konstatovati sqede}e:

- I zra`ena je potreba za velikim kompanijama.
- Primarni na~i n f i nansi rawa kompanija trebao bi proi zlati ti iz angl osaksonskog modela (tr` i { te vrijednosnih papi ra). Bankama bi tako|e trebalo biti omogu}eno investirawe u kupovinu vrijednosnih papi ra.
- Konf i guracija sistema korporativnog upravqawa i nadzora mora biti u funkciji za{ ti te i pove}awa stepena sigurnosti vlasnika udjela (akci onara) i nvesti tora i drugih zainteresovani h u~esni ka (*stakeholder*).
- Menaxeri i lica nadle`na za nadzor trebaju imati posebno def i ni san status sa precizno navedeni m: nadle`nosti ma, posebni m pravi ma i odgovornosti ma.

---

<sup>132</sup> E. From u djelu Zdravo dru{ tvo, kada govori o promjeni, navodi da promjena mora biti simultana u ekonomskoj, politi~koj i kulturnoj sferi. I zri~ito navodi da promjena koja se ograni ~i na jednu sferu uni { tava svaku promjenu.

## Дефинисање модела корпоративног управљања и надзора

Skup{tina akcionara, kao najzna-ajinja }elija uticaja i ostvarivawa prava vlasnika udjela, neupitan je organ upravqawa akcionarskim dru{tvom. Samo postoji potreba redefini sawa uloge – nadle`nosti skup{tine akcionara, pri ~emu treba posebno potencijati nadle`nosti vezane za: izbor organa upravqawa i organa, odnosno lica ovla{tenih za nadzor, odre|ivawe plate izabranim licima, strate{kapitawa i odluke.

Najpotpunije ostvarivawe interesa ~lanova skup{tine akcionara i ostalih vlasnika udjela mogu}e je preko jednoslojnog modela korporativnog upravqawa i internog nadzora - odnosno, upravnog odbora kao organa upravqawa kompanijom koji bi u svom sastavu imao odre|eni broj nezavisnih nezvr{nih direktora. Oni bi bili nadle`ni za kontrolu zakonitosti i provo|ewe internih akata, utvr|ivawe zakonitosti pripremjenih odluka i kontrolu pravovaqanosti pripremjenih dokumenata za skup{tinu akcionara. U slu-ajevima da i pored argumentovanog upozorewa na zakonskoj neutemeljenosti odluke predsjednik i ve}ina ~lanova upravnog odbora donesu spornu odluku, nezavisni nezvr{ni direktori bi trebali imati pravo veta na takvu odluku. Slijeditelabi obaveza upoznavawa internog revizora ili odbora za reviziju koji bi imao pravo arbitra`e. Bilo koja od nezadovoljnih strana, u navedenom slu-aju, imala bi pravo sazivawa vanredne skup{tine akcionara. Ovakav model korporativnog upravqawa i internog nadzora trebao bi posebno biti implementiran u kompanijama ~ija je djelatnost od infrastrukturnog zna~aja (elementi javnog dobra). U navedenom jednoslojnom modelu interakcijskog razgrani~ewa upravqawa i internog nadzora isti~u se sqede}e prednosti:

- Visokim stepenom nadle`nosti lica zadu`enih za interni nadzor i njihovim direktivnim uticajem na organ upravqawa (odlu~ivawe), stvara se klima kojom se preventivno obeshrabuju radwe usmjerene prema nezakonitim i o~igledno {tetnim odlukama te direktivno uticaj na stepen pove}awa profesionalnosti rada svih menaxera u kompaniji;
- Zna~ajna uloga internog nadzora u samom vrhu kompanije stvara dodatnu sigurnost akcionarima i stimuli}e potencijalne investitore da diokapitalne {tedwe ili portfolia usmjere u kupovinu vrijednih papira;

- Model je posebno značajan za akcionarska društva u kojima je upravljanje kompanijom znatnije odvojeno od nosilaca vlasništva.

Osim pitanja broja i sastava upravnog odbora neophodno je posegnuti za redefinicijom nadležnosti i odgovornosti predsjednika i članova upravnog odbora. Pritom treba da je posebno upitna mogućnost da predsjednik upravnog odbora istovremeno vrši funkciju glavnog i izvršnog direktora.

Korporativna struktura upravljanja i internog nadzora postaje potpuna sa imenovanjem internog revizora i formiranjem odbora za reviziju. Pritom bi skupština akcionara trebala biti nadležna za definisanje uloge i izbor internog revizora i članova odbora za reviziju. Odbor za reviziju morali bi biti nezavisni članovi.

S obzirom na činjenicu da je račun dobiti i gubitka refleksija upravljanja to bi revizorske ili posebno specijalizovane konsultantske kuće trebale vršiti reviziju sistema upravljanja kompanijom i pritom posebno kontrolisati sistem upravljanja rizicima.<sup>133</sup> Potreba revizije upravljanja kompanijom crpi svoju podlogu iz činjenice da od izgrađenog sistema upravljanja kompanijom zavisi poslovni rezultat, kao i činjenice da je negativan poslovni rezultat primarno posljedica lošeg upravljanja. To znači da opravdanost revizije upravljanja proizlazi iz potrebe pravovremenog utvrđivanja disfunkcija i drugih negativnosti u sistemu i procesima upravljanja.

Konstituisanje korporativne strukture upravljanja i nadzora treba biti praćeno usvajanjem i isticanjem principa korporativnog upravljanja i nadzora.<sup>134</sup> Riječ je o isticanju etičkog kodeksa, odnosno pravilima ponašanja i na-ina profesionalnog i savjesnog odnosa prema nadležnosti ma i obavezama nosilaca upravljačkih i kontrolnih funkcija.

Izboru i praktičkovanju modela korporativnog upravljanja i nadzora, prije zakonskog regulisanja, trebala bi prethoditi izrada sveobuhvatne

---

<sup>133</sup> Bez obzira na mjesto i vrijeme nastanka, rizik se veće za *izgra/en sistem* komunikacija, vjerodostojnosti i pouzdanosti informacija i mogućih na-ina reagovanja na novonastalu situaciju. Odnosno, postoji izražena povezanost nezvjesnosti i rizika. Ukoliko su nam nedostupne bitne informacije vezane za namjeravanu aktivnost, onda tu aktivnost prati visok stepen nezvjesnosti, što znači da je namjeravana aktivnost visoko rizična i obrnuto.

<sup>134</sup> Etički kodeks kompanije trebao bi biti usklađen sa preporukama koje proizlaze iz Principa korporativnog upravljanja, predloženog od *OECD* i odgovarajućih dokumenata nadležnih komisijskih Evropske unije.

studije kojom bi se razmotrili: alternativne teoretske mogu}nosti, dosada{ wa iskustva, posebne specifi~nosti i preporuke od strane *OECD* i nadle`nih tijela Evropske unije. Samo na takav na~in mogu}e je do}i do najpo`eqnijeg modela korporativnog upravqawa i nadzora, a time i do progresivnog obavqawa djelatnosti od strane kompanija koje su organi zovane i registrovane preko forme akcionarskog dru{tva.

### **Л и т е р а т у р а :**

- B. Bijeli}, *Preduzetni~ki menaxment – odgovor na paradoks*, Uspje{an menaxer, Menaxment Promo, Bawa Luka: 2002, br. 3 - 4.
- X. Saliven, *Transparentnost izme/ u vlade i poslovanje*, Ekonomist magazin, Beograd: NIPE – press, 30. jul 2001.
- E. A. J. Johnson i Herman E. Krooss, *Podrijetlo i razvoj ameri~ke ekonomije*, Zagreb: 1958.
- F. Braundel, *Igra razmjene – Materijalna civilizacija, ekonomija i kapitalizam od XV do XVIII stolje}a*, August Cesarec, Zagreb: 1992.
- G. Mazullo, *Upravqawe akcionarskim dru{tvima – Uvod u osnove koncepta*, Ekonomski fakultet i USAID– Ameri~ka agencija za me|unarodni razvoj, Bawa Luka:1998.
- *Henry B. Parkes: The United States Of America: A History, 1968*, Alfred A. Knopf, Inc.
- *Holly J. Gregory, “Comparative Matrix Of Corporate Governance Codes Relevant To The European Union And Its Member States”, 2002, Annex V. Weil, Gotshal & Manges LLP.*
- *Klaus J. Hopt & Patrick C. Leyens: Board Models in Europe. Recent Developments of Internal Corporate Governance Structures in Germany, the United Kingdom, France, and Italy, Januar 2004, Law Working Paper Number 18/2004, ECGI, www.ecgi.org/wp.*
- Q. Maxar, *Stranputice internog vlasni{tva*, Ekonomski anali, Beograd: jul – septembar 1997.
- *Micheline Hart CBA Group, juli 2001, Principles of Corporate Governance, Session 8,3, Managing Regulatory Change in Life Insurance and Pensions.*
- *Principi korporativnog upravqawa, OECD, 1999.*
- *Stability Pact For South East Europe Compact for Reform, Investment, Integrity and Growth - White Paper on Corporate Governance in South Eastern Europe, June 2003, OECD, www.oecd.org/home/.*
- *Zakon o preduze}ima*, Slu`beni glasnik Republike Srpske, br. 24/1998.

## **CORPORATE MANAGEMENT AND SUPERVISION**

### **Summary**

*By growing of pre-industrial society into industrial practice imposed necessity of changes regarding institutional frame related to organizational form of joining of capital. It is about scope of institutional arrangements that are directly and indirectly related to rules and procedures of founding of stock company as typical organizational form of association of capital and on that form of organization of the enterprise, i.e. company. This results in new in new needs for finding and upgrading of model and process that are related to transfer of authorities, organizational structure of corporate governance, internal and external control of work regarding competent persons and organs of governing corporate structure, liability of companies to the public, etc. Following is the need of emphasizing of coordinated principles of corporate governance and upgrading of system of control. Also there is increase of requests for model and mechanisms of increase regarding level of security of key investors with proper protection of interest of small shareholders and other interested participants. Rules of game related stock company and specially activities that all under corporate governance are becoming increasingly important due to process of globalization. Process of globalization has spread especially after destruction of ideologies and practice of proclaimed socialist countries. At the same time, with need for political pluralism, universal need for change of property form - privatization of state capital in enterprises is rising. This produces brand new owners of existing enterprises companies, as well as new forms of capital joining, investing and governing, which, like a shadow, follow private property. From the aforementioned novelties complex processes and alternative modes of governing companies are rising especially with different models and mechanisms of work control of authorized persons and organs, as well as different possibilities of reporting. What directly depends on principles and models of corporate governance is the following: business result of the company, real value of nominal share of shareholders, i.e. effecting of interests of investors and other interested participants. Corporate governance is a synonym for large business system, i.e. the company with intention to grow big. Large business systems have special, unavoidable role and importance for economy and society of every state. Therefore, system of corporate governance and supervision becomes important precondition for successfulness of companies and indirectly one of pillars of economical and social development:*

*Key words: stock company, holdings, corporate governance, supervision, interests and company.*