

BIZNIS I LJUDI



# KAKO PAMETNO INVESTIRATI



# Diplomacy & Commerce

IN Focus Focus ON INVEST IN *The* SECRET FORMULA



# Uvodna reč

Poštovani privrednici,

Sa zadovoljstvom vam predstavljamo treću konferenciju ***Kako pametno investirati***, koja je ove godine posvećena temi ***Biznis i ljudi***.

Pandemija virusa COVID-19 uzdrmala je ceo svet, u periodu kada je u našoj zemlji uspostavljena makroekonomska stabilnost uz pozitivne indikatore rasta i razvoja privrede i periodu značajnog priliva investicija. Privredni tokovi su zaustavljeni i usporeni, uz brojne gubitke i probleme koji se posebno ispoljavaju u pojedinim privrednim granama, pri čemu su mnoge izložene velikim rizicima u poslovanju. U periodu kada se stanje u određenoj meri normalizuje i privreda pokušava da se vrati na put redovnog poslovanja i oporavka aktivnosti, kompanije se proaktivno prilagođavaju novonastaloj situaciji i modifikuju svoje poslovanje i planove.

Naš cilj je da ovom konferencijom domaće privrednike, od preduzetnika, preko mikro i malih, do srednjih privrednih društava, motivišemo, podržimo i pružimo stručne informacije i primere dobre prakse, kako bismo zajedno ojačali temelje održivog poslovanja i oporavka domaće privrede.

Pred vama je publikacija u kojoj su naši sagovornici, eksperti u svojim oblastima, sumirali rezultate i saznanja, i u kojoj ćete dobiti kvalifikovane odgovore i korisne informacije koje će vam pomoći u poslovanju.

Pozivamo da nas pratite kroz društvene mreže i sajt ***www.poslovniskok.rs***, gde možete preuzimati i druga elektronska izdanja, postavljati pitanja i davati sugestije u vezi sa svim oblastima koje smatrate korisnim za unapređenje poslovanja.

Za vaše pametne investicije, srdačno,



**Svetlana Okanović**  
menadžer projekta



**BIZNIS I LJUDI**



BROJ 1

Dizajn i priprema za štampu  
Excentric Design Studio, Beograd, [www.excentric-design.net](http://www.excentric-design.net)

**EXCENTRIC**  
design



# RAS pouzdan partner kompanija i privrede Srbije

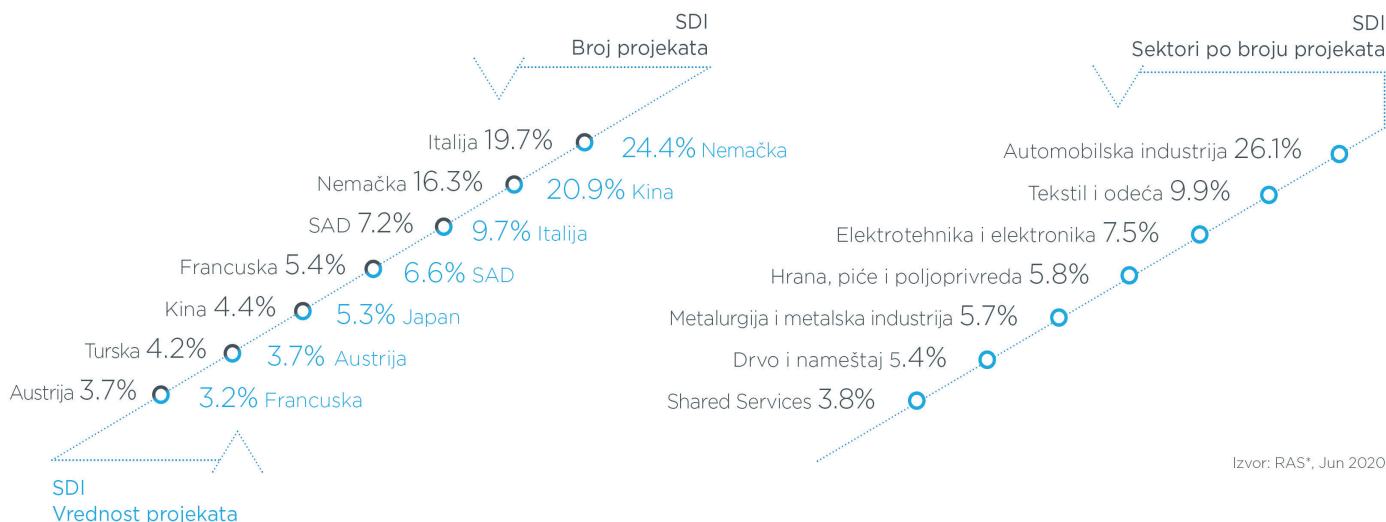


**K**ao jedinstven partner privrede i kompanija koje posluju u našoj zemlji, Razvojna agencija Srbije (RAS) godinama unazad kreira i implementira programe i aktivnosti usmerene ka osnaživanju ekonomije, ubrzavanju ekonomskog rasta i razvoja Srbije.

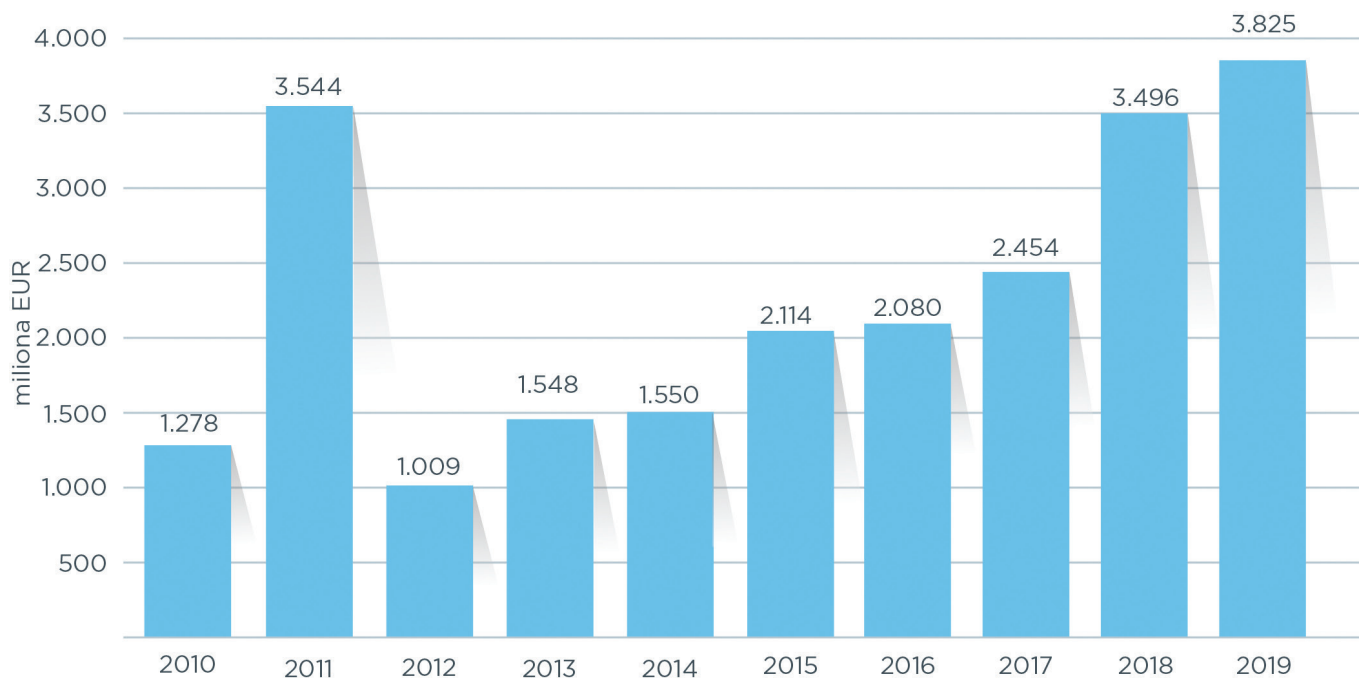
U spektru tih aktivnosti RAS se fokusira na jačanje i pružanje podrške, kako domaćim privrednim subjektima, posebno sektoru malih i srednjih preduzeća koja čine “core” naše i svake privrede u svetu, tako i na pružanje podrške stranim ulagačima i velikim svetskim kompanijama koje su odlučile da svoje po-

slovanje započnu baš ovde. Tako se spektar RAS usluga rasprostire od podrške direktnim investicijama, preko podsticaja konkurentnosti, jačanja kapaciteta domaćih kompanija, do promocije izvoza, kao i sprovođenje projekata koji imaju za cilj da poboljšaju reputaciju i ugled Srbije i pozitivno utiču na ekonomski i regionalni razvoj.

Veoma je zahtevna, ali s druge strane i zahvalna, pozicija partnera na dva fronta – a to su **promocija i podrška domaćim i stranim direktnim ulaganjima** i drugi front je **podrška sektoru MSP i domaćim kompanijama**. Benefiti te uloge RAS-a jesu u tome što imamo mogućnost da izgradimo most između ta dva dela privrede i da zajedničkim snagama svake godine pospešimo ekonomske indikatore Srbije. Drugim rečima, privlačenjem novih investicija, stvorili smo poslovno okruženje od kojeg benefite imaju i imaće,







domaća preduzeća, koja će moći da saraduju i sa velikim svetskim kompanijama prisutnim u Srbiji.

**Program podrške za ulazak u lance dobavljača multinacionalnih kompanija**, koji smo prvi put započeli u 2019. godini, upravo je način da podstaknemo domaće proizvođače u automobilskoj industriji, proizvodnji mašina i opreme, sektoru obrade metala; sektoru gume i plastike, one koje proizvode kućne aparate i delove za iste, kao i proizvođače u oblasti električnih i elektronskih sistema i elemenata, da postanu deo lanca dobavljača velikih multinacionalnih kompanija (MNK). Saradujući sa “velikim igračima” u industriji, pružajući podršku kada su tek planirali da započnu rad u Srbiji, RAS je stekao među njima i partnere, kao što su multinacionalne korporacije koje savetodavno učestvuju u ovom Programu.

Program kao takav je osmišljen na način da domaćim kompanijama pruži unapređenje poslovnih performansi kako bi dostigli nivo neohodan za uspostavljanje saradnje sa multinacionalnim kompanijama.

Svaki korisnik prvenstveno prolazi kroz dijagnostiku poslovnih performansi, a Program zatim dalje pomaže u ciljanom podizanju proizvodnih kapaciteta, kao

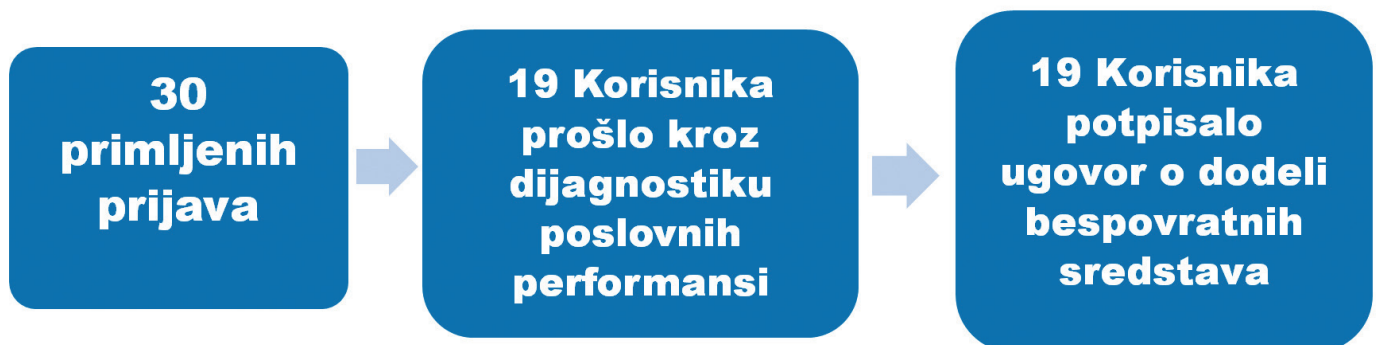
**Drugim rečima, privlačenjem novih investicija, stvorili smo poslovno okruženje od kojeg benefite imaju i imaće, domaća preduzeća, koja će moći da saraduju i sa velikim svetskim kompanijama prisutnim u Srbiji.**

i naknadnom povezivanju sa potencijalnim kupcima. Ta pomoć za unapređenje poslovnih performansi, odnosno tip intervencije koji se subvencioniš Programom može biti za nabavljanje i instalaciju opreme, za unapređenje proizvodnih hala, potom različite konsultantske usluge za pomoć u boljem upravljanju



Izvor: Uprava za slobodne zone, 2019

**PROGRAM PODRŠKE ZA ULAZAK U LANCE DOBAVLJAČA MULTINACIONALNIH  
KOMPANIJA – PREGLED PROGRAMA U 2019. GODINI**





nju kompanijom, sticanje sertifikata i tome slično. Budžet koji je za Program predviđen u ovoj godini iznosi 290 miliona dinara.

Još jedan program kojim se teži unapređenju poslovanja domaćih preduzeća i podsticanju njihove konkurentnosti je **Program podrške digitalnoj transformaciji MMSP** koji ima za cilj da pruži jasnu infrastrukturu za podršku sektoru MMSP u procesu digitalne transformacije. Kako bi digitalna transformacija bila uspešnija, neophodno je uvođenje novih poslovnih modela i principa poslovanja zasnovanih na dostupnim digitalnim alatima.

U trećoj fazi ovog programa koju sprovodi RAS, sufinansiraju se aktivnosti preduzeća, koja su prethodno prošla dve faze Programa, predviđene Strategijom digitalne transformacije – poput unapređenja i uvođenja novih poslovnih modela, procesa, proizvoda i usluga, kao i usluge pružene od sertifikovanih konsultanata. Budžet je 70 miliona dinara, a raspoloživa sredstva se odobravaju kao sufinansiranje u visini do 50% iznosa opravdanih troškova bez PDV-a.

Kada je reč o podršci direktnim ulaganjima, domaćim i stranim kompanijama su pod jednakim uslovima na raspolaganju novčani podsticaji za ulaganja.

Uredbom o određivanju kriterijuma za dodelu podsticaja radi privlačenja direktnih ulaganja, definisani su uslovi za dodelu podsticaja u proizvodnom sektoru i sektoru usluga servisnih centara, dok su posebnim uredbama definisani uslovi za dodelu podsticaja u sektoru proizvodnje prehrambenih proizvoda i sektoru usluga hotelskog smeštaja.

Postoje tri nivoa za dodelu novčanih podsticaja: podsticaji za zapošljavanje novih radnika, potom za opravdane troškove ulaganja i za radno-intezivne projekte.

Minimalni uslovi za prijavu za novčane podsticaje se razlikuju u proizvodnom sektoru prema stepenu razvijenosti lokalne samouprave, dok se za sektor usluga servisnih centara, oblast proizvodnje prehrambenih proizvoda, kao i sektor usluga hotelskog smeštaja minimalni uslovi za apliciranje ne razlikuju u zavisnosti od stepena razvijenosti lokalne samouprave u kojoj se ulaganje vrši.



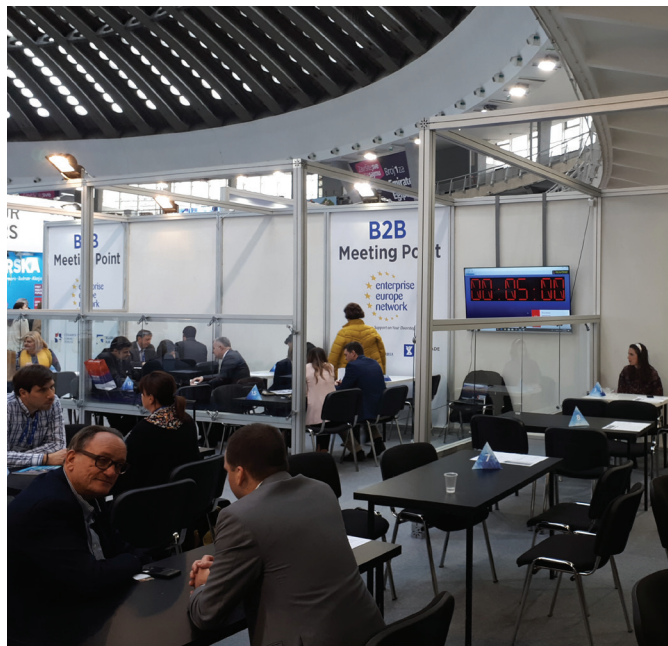
# Evropska mreža preduzetništva -



Evropska mreža preduzetništva predstavlja najveću mrežu koja pruža podršku domaćim malim i srednjim preduzećima i pomaže im da se internacionalizuju i pozicioniraju na svetskom tržištu. Pokrenuta je od strane Evropske komisije pre 12 godina sa ciljem da se kreira standardizovani set instrumenata podrške preduzećima u Evropi. Imajuću u vidu odlične rezultate i veliki uspeh koji je postigla u Evropi, danas je ova mreža aktivna u preko 60 zemalja, okuplja 3000 stručnjaka iz preko 600 partnerskih organizacija i institucija poput komora, agencija, instituta koje pomažu kompanijama da poboljšaju i inoviraju svoje poslovanje kroz partnerstvo, informisanje i stručnu pomoć. Postoji širok spektar usluga EEN mreže koje mala i

srednja preduzeća mogu da koriste, kao što su: korišćenje EEN baza poslovne saradnje za prekogranično poslovno povezivanje, učešće na međunarodnim poslovnim susretima po sistemu unapred organizovanih sastanaka i poslovnim misijama, pomoć prilikom transfera tehnologija, zaštite intelektualne svojine i razvoja istraživačkih projekata, odgovori na upite u vezi sa propisima EU, dostavljanje informacija o mogućnostima korišćenja sredstava EU, internacionalizacija poslovanja u drugim državama sveta itd. Srbija je od početka uključena u rad Evropske mreže preduzetništva, a za sprovođenje usluga EEN mreže zadužen je Konzorcijum EEN Srbija čiji je koordinator Privredna komora Srbije, dok su ostale institucije u Konzorcijumu: Poslovni inkubator Novi Sad, Inovacioni centar Mašinskog fakulteta u Beogradu, Institut Mihajlo Pupin, Univerzitet u Nišu i Razvojna agencija Srbije. Evropska mreža preduzetništva je mnogo više od projekta, to je zapravo model za pomoć i podršku malim i srednjim preduzećima u poslovanju. Konzorcijum EEN Srbija funk-

# najbrži put do inostranih partnera



cioniše po principu da nema pogrešnih vrata, što znači da smo u stanju da svojom stručnošću i kapacitetima pomognemo našim klijentima u njihovom poslovanju, ali takođe da ih povežemo sa drugim međunarodnim ekspertima koji pomažu inovativnim malim i srednjim preduzećima da ostvare svoje ambicije. Naša analiza pokazuje da domaća preduzeća najviše učestvuju na treninzima i koriste savetodavne usluge koje pružaju eksperti mreže, čak 75% od ukupnog broja, i to na teme kao što su: inovacije, pristup tržištu, mogućnosti finansiranja, propisi i standardi EU itd. Pored toga, imamo odličan odziv za bilateralne sastanke i kompanijske misije u organizaciji EEN-a, na kojima je do sada učestvovalo preko 3.500 srpskih kompanija, a održano je preko 9.500 sastanaka. Kao rezultat ovakvog vida poslovnog povezivanja, potpisano je preko 320 ugovora o saradnji između domaćih i stranih kompanija i to najviše iz sektora poljoprivrede, prehrambene industrije, IKT, tekstilne, metalske i drvene industrije.

Imajući u vidu novonastalu situaciju, usled pandemije izazvane koronavirusom, došlo je do prilagođavanja

aktivnosti koje EEN mreža organizuje. U tom smislu, većina događaja se organizuje online, a pokrenuta je i platforma **Care&Industry against CORONA**, koja objedinjuje ponudu i tražnju proizvoda i usluga koje se direktno odnose na borbu protiv COVID-19. Objavom profila na platformi, moguće je pronaći ciljane kontakte u zdravstvenoj industriji, akademskim krugovima, kao i vladama pojedinih zemalja.

S obzirom da se tokom proteklih nekoliko meseci pokazalo da su domaće firme u mogućnosti da ponude inovativne proizvode koji mogu efikasno da pomognu u suzbijanju efekata pandemije koronavirusa, kao i da na svetskom tržištu postoji povećana tražnja za ovom vrstom proizvoda, pozivamo sve zainteresovane da na našem sajtu <http://een.rs/> pogledaju uslove i prijave se na ovu jedinstvenu platformu ponude i tražnje.

**Katarina Momčilović Matić**

*Viši savetnik u Centru za EU integracije Privredne komore Srbije i koordinator EEN Srbija Konzorcijuma*



# Država kao partner u investiranju



**mr Jasmina Radovanović,**  
Savetnik za regulatornu reformu, NALED

**G**de, kako i koliko? Pitanja su koje sebi postavlja svaki investitor pre ulaganja sredstava u buduću investiciju. Država svojim propisima, merama i kontrolom sprovođenja istih diktira poslovno okruženje koje odlikuju različiti faktori. Poslovno okruženje u velikoj meri utiče na isplativost investicije. Ukoliko je ono uređeno i predvidivo, investitor može unapred planirati tok svog poslovanja. U suprotnom, neuređeno poslovno okruženje može biti veliki problem za razvoj privrede, za nove investicije i razvoj društva uopšte.

Kvalitet poslovnog uređenja mere različite institucije na lokalnom i međunarodnom nivou. Neke referentne liste koje se objavljuju na godišnjem nivou dobar su pokazatelj šta investitori mogu da očekuju pri razvijanju biznisa u nekoj državi. Najčešće pominjane liste su Doing business lista Svetske banke, Index of Economic Freedom Heritidž fondacije, Index Global Competitiveness Svetskog ekonomskog foruma i Economic Freedom of the world Frejzerovog instituta. Neke države ulažu velika sredstva i napore kako

bi popravili svoj položaj na ovim listama. Kredibilitet svake liste zavisi od više faktora, broja uključenih država koje se posmatraju, kvaliteta informacija na osnovu kojih se vrši rangiranje, veličine uzorka, pokrivenosti teritorije na koju se odnosi istraživanje i sl. Naša država je među prioritete ove Vlade predvidela kao jedan od ciljeva unapređenje pozicije Srbije na Doing business listi Svetske banke.

## DOING BUSINESS

Doing business lista meri uspešnost poslovanja jedne kompanije tokom njenog „životnog ciklusa“ od osnivanja, pribavljanja sredstava za poslovanje, izgradnje poslovnih objekata, pribavljanje neophodnih dozvola za rad, uređivanja organizacione strukture, izvršavanja obaveza prema državi i poslovnim partnerima, postupka za naplatu potraživanja i eventualnog odlaska u stečaj poslovnog partnera. Radi lakšeg razumevanja poslovnog okruženja, Svetska banka vrši ocenjivanje kvaliteta regulatornog okvira i njegove primene u praksi kroz deset oblasti, a na osnovu rezultata svake od oblasti izračunava se ukupan rang države na listi u odnosu na 190 ekonomija sveta.

Objektivnost rezultata prikazanih u godišnjem izveštaju Svetske banke, obezbeđena je na osnovu informacija koje Svetska banka neposredno prikuplja od strane kontributora, odnosno lica sa odgovarajućim poslovnim iskustvom koji su eksperti u određenim oblastima i čije mišljenje Svetska banka prihvata kao relevantno za određene teme. Kontributori nisu predstavnici države, već privrednici, advokati, revizori, konsultatni, bankari i sl. Svoje stavove o određenim pitanjima kontributori iznose kroz upitnike koje im Svetska banka dostavlja početkom godine. Ukoliko sami to ne žele, lični podaci kontributora ne smeju se javno objavljivati, čime je garantovana njho-



va anonimnost u cilju obezbeđivanja većeg stepena nepristrasnosti u pružanju odgovora.

Svetska banka se nakon prikupljanja podataka od strane kontributora, obraća i predstavnicima države kako bi dodatno proverila podatke kojima raspolaže. Ovo je prilika da se razjasne neke nedoumice koje su uočene u praksi, da se traže korekcije odgovora ukoliko postoje pokazatelji da je došlo do unapređenja ili da se dobiju smernice za dalja unapređenja. Svetska banka, prilikom provere dobijenih podataka, prednost daje onim informacijama koje mogu da se proveriti, koje su javno objavljene i za koje postoje zvanične statistike i pokazatelji. Konačne rezultate, Svetska banka objavljuje u oktobru tekuće godine.

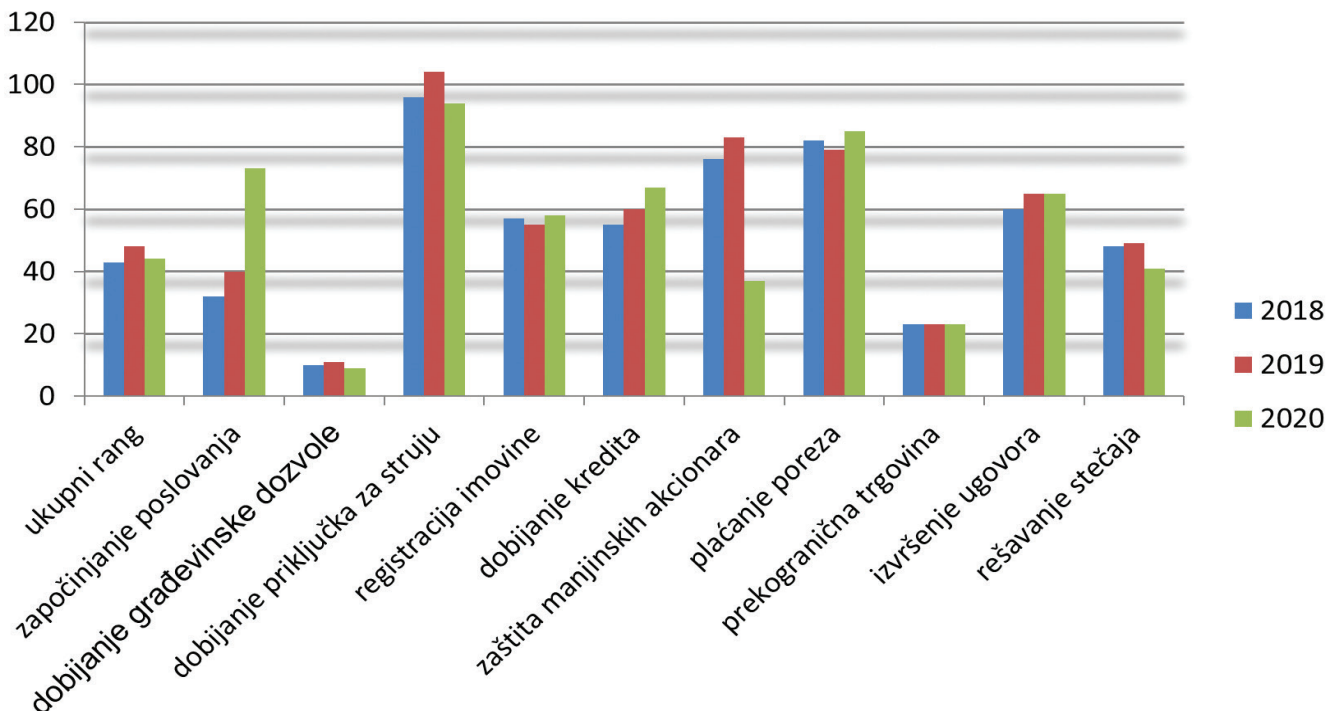
Metodologija Svetske banke posmatra uredenost poslovnog okruženja u najvećem gradu koji je po pravilu i glavni grad neke zemlje, što delimično ograničava realnu sliku o kvalitetu poslovnog okruženja na celoj teritoriji. S druge strane, akcenat koji je ključ za napredovanje ili nazadovanje na listi je postupanje koje je u najvećoj meri primenjeno u praksi. Svaki proces u poslovanju meri se kroz broj procedura, kompleksnost postupka, troškove i vreme

koje je potrebno da bi se određeni proces završio. Na ovaj način se dolazi do jasnih pokazatelja gde su problemi koji utiču na kvalitet poslovnog ambijenta.

Srbija se na Doing business listi Svetske banke u 2019/20. godini nalazi na 44. mestu, što je napredak za 4 mesta od prethodnog izveštaja. Najveći pomak učinjen je u oblasti zaštite manjinskih akcionara i rešavanja stečaja gde su u 2018. godini izmenjeni :

- Zakon o privrednim društvima kojim je predviđen rok za isplatu dividendi akcionarima koji ne može biti duži od 6 meseci, predviđen je rok za objavu informacija o pravnom poslu sa ličnim interesom u roku od 72 h od zaključenja, omogućeno je da akcionari koji imaju minimum 5% kapitala u društvu mogu predlagati dodatne tačke dnevnog reda ili da predlažu drugačije odluke po postojećim tačkama dnevnog reda, a uvedena je obavezna revizija pravnih poslova u kojem je postojao lični interes direktora.

- Zakon o stečaju radi usklađivanja sa metodologijom Doing business liste, omogućio je da se u predlogu za otvaranje stečaja predloži stečajni upravnik, da skupšti-



na poverilaca glasa o razrešenju imenovanog stečajnog upravnika na prvom poverilačkom ročištu, precizirane su kategorije visine predujma shodno veličini društva koje je u stečaju i uvedena je dužnost stečajnog upravnika da na zahtev stečajnog poverilac dostavi sve tražene informacije o stečajnom postupku.

## **AKCIONI PLAN ZA UNAPREĐENJE POZICIJE SRBIJE NA DOING BUSINESS LISTI ZA PERIOD OD 2020. DO 2023.**

Konkretne mere za unapređenje poslovnog ambijenta u Republici Srbiji definisane su kroz nedavno usvojeni Akcioni plan 2020-2023. godine (u daljem tekstu: Akcioni plan). Mere iz Akcionog plana su ambiciozno definisane i predviđaju izmenu nekoliko zakona i podzakonskih akata: zakona koji reguliše evidenciju stvarnih vlasnika, zakona koji reguliše upis u registar Agencije za privredne registra, zakona koji reguliše rad Agencije za licenciranje stečajnih upravnika, zakona koji reguliše stečaj, zakona o privrednim društvima, uredbu koja reguliše način izdavanja lokacijskih uslova, pravilnik koji reguliše postupak objedinjene procedure i druge.

### **Kako je Akcionim planom predviđeno unapređenje poslovanja u Srbiji?**

Prva prepreka za započinjanje biznisa u Srbiji uočava se već na samom početku u postupku registracije društva. Vreme i troškovi koji se nameću licima koja osnivaju društvo, predmet su mera novog Akcionog plana i idu u pravcu unapređenja efikasnosti postupka osnivanja privrednog društva. Jedna od ključnih mera je smanjenje broja procedura potrebnih za započinjanje poslovanja, tako da je predlog da se evidentiranje stvarnih vlasnika vršio odmah u trenutku registracije društva kod Agencije za privredne registre.

Nakon što se društvo osnuje, neophodno je da se obezbedi infrastruktura za poslovanje, pa je sledeća faza u započinjanju biznisa ishodovanje dozvola za gradnju, gde se preporuke iz Akcionog plana fokusiraju na potrebu poštovanja rokova za izdavanje građevinskih dozvola, naročito u pojedinim velikim gradovima gde statistike po-

kazuju značajna kašnjenja. Druga inicijativa koja je našla mesto u Akcionom planu je uvođenje eProstora, odnosno omogućavanje potpune digitalizacije postupka donošenja elektronskih planskih dokumenata što bi uticao na rokove za izdavanje građevinske dozvole.

Nakon odobrenja za gradnju, potrebno je obezbediti odobrenje za priključak na struju koji se takođe u praksi realizuje u rokovima dužim od zakonskih, a troškovi priključenja mogu biti nesrazmerno visoki naspram urađenom poslu. Predlog mera iz Akcionog plana ima za cilj uspostavljanje mehanizma efikasnog priključenja na distributivni sistem električne energije prema stvarnim troškovima priključenja.

Svi izgrađeni objekti u kojima je društvo investitor, koji su dobili upotrebnu dozvolu treba da se registruju u katastru nepokretnosti kako bi društvo postalo „knjižni vlasnik“ objekata. Postupak upisa u katastru je značajno unapređen 2018. godine sa donošenjem Zakona o postupku upisa nepokretnosti u katastar nepokretnosti i vodova, gde se upis prava vrši u roku od 5 radnih dana po osnovu isprava koje po službenoj dužnosti dostavljaju javni beležnici, sudovi, javni izvršitelji, jedinice lokalne samouprave i drugi državni organi. Od 2020. godine umesto prijava za porez na prenos apsolutnih prava, porez na imovinu, nasleđe i poklon podaci potrebni za utvrđivanje poreske obaveze podnose se elektronskim putem preko javnog beležnika. Međutim, da bi postupak upisa prava u katastar bio dodatno unapređen, potrebno je da se omogući upis prava u katastar direktno od strane javnog beležnika, da se javnim beležnicima omogući da u toku postupka overe ili solemnizacije mogu da izvrše validaciju ličnih dokumenta stranaka u bazi Ministarstva unutrašnjih poslova uz reviziranje postojećih uslova za primenu olakšica i oslobodjenja od obaveza plaćanja poreza na imovinu.

Ukoliko se javi potreba društva za dodatnim finansiranjem, plan je da se postupak dobijanja kredita olakša uvođenjem registra zaduženja gde bi banke mogle da prethodno provere informacije o zaduženosti potražioca zajmovnih sredstava. U novom registru zaduženja bi se evidentirale sve informacije o dugovima građana ka po-

reskim organima, komunalnim preduzećima i mobilnim operaterima. Potrebno je uvesti elektronsku registraciju svih promena u Registru zaloge, bez podnošenja dodatne dokumentacije, osim zahteva za upis prava.

Ulaganje u druga društva može biti primamljiva investicija, ali pod uslovom da su prava vlasnika kapitala zaštićena na odgovarajući način koji omogućava transparentnost informacija o svim poslovima u kojima postoji lični interes. S druge strane, Akcionim planom je u skladu sa metodologijom Svetske banke predviđena saglasnost svih članova kada novi član želi da pristupi u društvo. Akcionim planom je nadležnost za odlučivanje o emisiji novih akcija prebačena isključivo na najviši organ društva, bez mogućnosti da se ovo pravo delegira na niži organ.

Ispunjavanje finansijskih obaveza kroz plaćanje, taksa i naknada, umeju da zadaju muke posebno novoosnovanim društvima, jer je teško biti siguran koja sve plaćanja postoje ka državi. Upravo iz tog razloga Akcionim planom je predviđeno uvođenje registra naknada i taksi, sa ciljem da se sve one plate jednom godišnje, ukoliko postoji osnov za njihovo plaćanje, kako društvo ne bi svakog meseca bilo u obavezi da vodi računa o plaćanjima ka državi. S druge strane, nameti koji nisu registrovani u registru taksi i nameta, građani i privreda ne bi morali da plate.

Brza procedura uvoza i izvoza robe u mnogome olakšava poslovanje ukoliko društvo posluje sa inostranstvom. Ključ unapređenja ove oblasti je u uspostavljanju elektronske platforme za carinjenje robe i dostavljanje dokumentacije u elektronskom obliku uz uvođenje slobodnih zona.

Tokom izvršenja pravnih poslova dešavaju se problemi u naplati dugova i izvršavanju ugovorenih obaveza. Ukoliko strane ne uspeju da se dogovore mirnim putem, upućne su na sud i vođenje spora radi utvrđivanja prava i obaveza iz ugovora i nakon toga na vođenje izvršnog postupka kako bi se sprovedla odluka parničnog suda. Prema podacima koje je Svetska banka objavila u svom poslednjem izveštaju, parnica u proseku traje 495 dana dok izvršni postupak traje u proseku 110 dana. Ove cifre obeshrabrujuće deluju na investitore, pa je neophodno preduzeti niz mera radi skraćivanja trajanja sudskih postupaka. Naj-

važnije mere odnose se na uvođenje softvera koji će omogućiti potpunu automatizaciju u rad sudova, snimanje sudjenja, elektronsku komunikaciju sa sudom i učesnicima u postupku, uvođenje alarma u predmetu kao upozorenje sudiji i Ministarstvu pravde da ističu unapred određeni rokovi i dr. Skraćivanjem trajanja sudskih postupaka, smanjili bi se i sudski troškovi koji trenutno iznose 36% od vrednosti imovine u sporu.

Konačno, investitori tokom svog poslovanja mogu imati potraživanja prema nekom društvu koje je otišlo u stečaj. Ukoliko je investitor obezbeđen adekvatnim sredstvom obezbeđenja, imaće status razlučnog poverioca, međutim pokretanjem stečaja prekidaju se svi započeti postupci, a imovina stečajnog dužnika ostaje izuzeta od izvršenja, pa sve aktivnosti u vezi upravljanja imovinom i poslovanje stečajnog dužnika preuzima imenovani stečajni upravnik. Prema metodologiji Svetske banke naš zakonski okvir je dobar, međutim postupak stečaja traje u proseku 2 godine, troškovi su prema Svetskoj banci procenjeni na iznos od 20% vrednosti imovine stečajnog dužnika. U cilju kraćeg trajanja stečajnog postupka, neophodno je uvesti obaveznu elektronsku prodaju imovine u stečaju po ugledu na izvršni postupak. Istovremeno, potrebno je ukinuti radnje objave oglasa u visokotiražnim dnevnim novinama jer stvaraju nepotrebne troškove, a njihov značaj je u vreme digitalizacije zanemarljiv. Kao jedna od mera koje su predložene kroz Akcioni plan u cilju kraćeg trajanja postupka stečaja je propisivanje kraćih zakonskih rokova za prijavu potraživanja u stečaju, kao i rokova vezanih za plan reorganizacije. S druge strane, zvanične informacije o postupcima stečaja nisu transparentne, pa je zadatak Agencije za licenciranje stečajnih upravnika da u narednom periodu započne sa prikupljanjem podataka i vođenjem javnih statistika o troškovima i vremenu potrebnom za sprovođenje stečaja. Svaka država je dobar partner u investiranju ukoliko prati trendove, kontroliše primenu normi i stvara nove mogućnosti za poslovanje. Vreme će pokazati da li će se realizovati planirane aktivnosti iz novousvojenog Akcionog plana i da li će te reforme biti dovoljne da Srbiju vinu među najuređenije ekonomije sveta. ■



# Prednosti ulaganja u investicioni fond



**Srđan Maletić**, direktor Društva za upravljanje investicionim fondovima Intesa Invest ad Beograd

## ▪ Gospodine Maletiću, pojasnite nam pojam otvorenog investicionog fonda.

Otvoreni investicioni fondovi predstavljaju institucije kolektivnog investiranja gde klijenti/investitori ulažu svoja sredstva koja se potom plasiraju u skladu sa investicionom politikom konkretnog fonda. Otvoreni investicioni fondovi su mnogo popularniji način plasiranja viška likvidnosti, kako za pravna, tako i za fizička lica na svim razvijenijim tržištima, od standardnog tipa štednje – oročenih depozita. Interesovanje za investicione fondove je značajno poraslo od kada su kamate na štednju pale na rekordno niske nivoe zbog produženog perioda ekspanzivnih monetarnih politika centralnih banaka. Samo u 2019. godini je tržište otvorenih investicionih fondova u Srbiji poraslo za 63%. Nažalost, pandemija Covid-19 virusa je negativno uticala na globalna finansijska tržišta, što je imalo negativnog efekta i na fondovsku industriju u Srbiji. Sa druge strane, ohrabrujuće je da se imovina pod upravljanjem otvorenih investicionih fondova u Srbiji već početkom juna vratila na nivo koji je zabeležen na kraju 2019. godine. Dodatno, vrlo brzo očekujemo primenu novog Zakona

o otvorenim investicionim fondovima sa javnom ponudom koji će konačno stvoriti jedan podsticajni pravni okvir za dalji razvoj kako industrije investicionih fondova, tako i domaćeg finansijskog tržišta u celini.

## ▪ Prilikom odabira fonda u koji će uložiti svoja sredstva, na šta klijent treba posebno da obrati pažnju i kako da izabere fond?

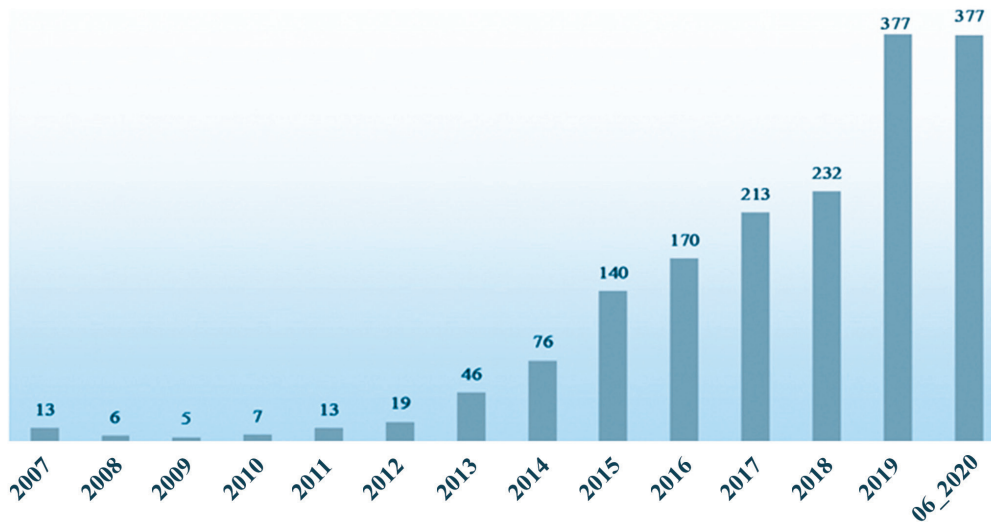
Ono što svaki čovek mora da uradi pre donošenja bilo koje investicione odluke je da odgovori na sledeća 3 pitanja: Koji je moj investicioni cilj ili očekivani prinos? Koliko dugo mi uložena sredstva neće trebati? Koliko sam ja rizik spreman da podnesem prilikom pokušaja da ostvarim zacrtani investicioni cilj? Kada potencijalni investitor odgovori na ova pitanja, dolazimo do fonda koji najviše odgovara njegovim potrebama. Svakako klijent mora da se upozna sa svim karakteristikama fonda, kao što su: vrsta fonda koja utiče i na to gde se sredstva ulažu, valuta fonda, očekivani prinos, preporučeni period ulaganja, istorijski rezultati fonda, reputacija Društva za upravljanje.

## ▪ Koje su prednosti ulaganja u otvorene investicione fondove??

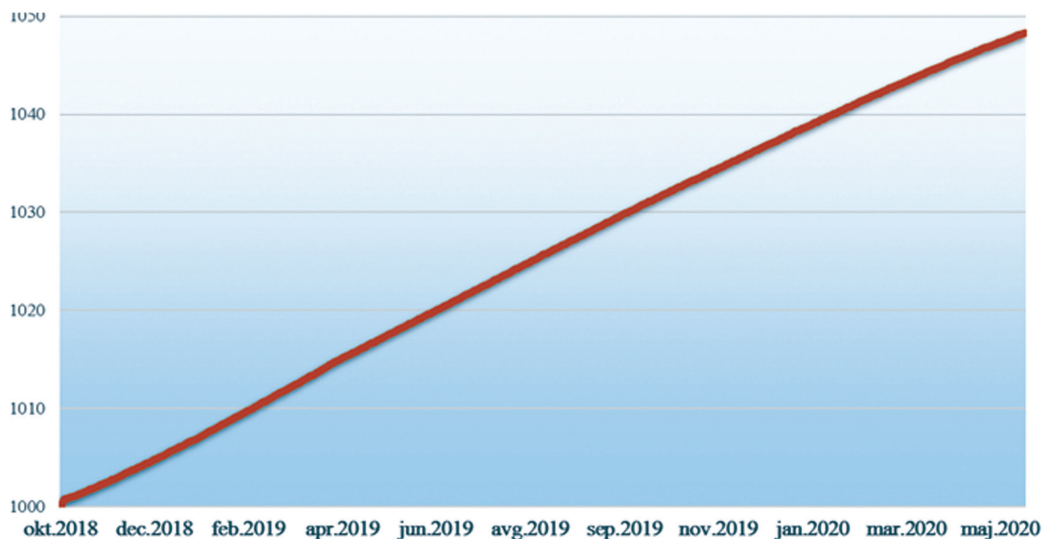
Najbitnije prednosti ulaganja u otvorene investicione fondove, pogotovo u poređenju sa tradicionalnim vidovima ulaganja viška sredstava, su:

- Očekivani prinos koji je specifičan za svaki pojedinačni fond, a pre svega, zavisi od rizika, odnosno sigurnosti datog fonda kao i preporučenog perioda ulaganja
- Diversifikacija rizika koja se postiže ulaganjem u veći broj finansijskih instrumenta kako bi se ukupni rizik fonda smanjio na najmanju moguću meru (za dati nivo očekivanog prinosa)
- Likvidnost, odnosno činjenica da su klijentu uložena sredstva na raspolaganju u svakom trenutku. Ovde je svakako bitno da klijent ima u vidu preporučeni pe-

## Imovina otvorenih investicionih fondova u Srbiji (mil. EUR)



## Kretanje vrednosti investicione jedinice Intesa Invest Cash Dinar fonda



riod ulaganja konkretnog fonda, kako bi ostvarenje očekivanog prinosa bilo mnogo izvesnije

- Profesionalno upravljanje imovinom uz mnogo niže troškove nego što bi klijent imao da sam investira na finansijskim tržištima

### ■ Šta je to što Intesa Invest može da ponudi potencijalnim investitorima u Srbiji?

Intesa Invest je kao deo velike međunarodne finansijske grupacije u mogućnosti da svojim klijentima ponudi najbolju svetsku i evropsku praksu u upravljanju

imovinom. Ipak, ono na čemu uvek insistiramo je fer, etičan i transparentan odnos sa našim klijentima. Ponosni smo na činjenicu da smo za manje od dve godine opravdali poverenje gotovo 3.000 klijenata, kao i da smo početkom juna 2020. godine upravljali sa imovinom od približno 80 miliona evra. Imamo jako ambiciozne planove za naredni period, gde ćemo postepeno širiti paletu otvorenih investicionih fondova kako bismo uz podršku Banca Intese, koja je osnivač i jedini vlasnik Intesa Investa, omogućili domaćim klijentima prvoklasnu uslugu upravljanja imovinom.

# RAV – aktivnosti usmerene na privredni razvoj Vojvodine

Razvojna agencija Vojvodine (RAV) osnovana je pod okriljem Pokrajinske vlade sa ciljem da pruža podršku sprovođenju razvojne, poljoprivredne i politike ruralnog razvoja Vojvodine i sve njene aktivnosti usmerene su na jačanje njene ekonomije i na ubravanje transfera znanja i tehnologije.

Posao ove agencije je da istražuje privredu i prioritetne privredne sektore, da radi istraživanja i analize na osnovu kojih će se kreirati predlog mera za dalji privredni razvoj Vojvodine, da prati i pronalazi sva raspoloživa finansijska sredstva iz dostupnih domaćih i međunarodnih fondova, da podržava lokalne samouprave i poslovne inkubatore u Vojvodini, da podstiče priliv stranih direktnih investicija, ali i domaće kompanije koje žele da uđu na strana tržišta, da promoviše privredne i investicione potencijale Vojvodine.

## ŠTA RADI RAV?

**Planiranje razvoja.** Prave se planovi razvoja i sektorske analize u saradnji sa najznačajnijim obrazovnim i naučnim institucijama, postavljaju smernice za najoptimalnije korišćenje raspoloživih resursa i pruža podrška donosiocima odluka u definisanju pravaca razvoja i prioritetnih sektora – onih čije osnaživanje najviše doprinosi socioekonomskom razvoju Vojvodine.

**Podrška investicijama.** RAV pruža stručnu savetodavnu podršku postojećim i novim domaćim i stranim investitorima i vodi ih kroz ceo proces realizacije investicije. Jedna od važnih aktivnosti jeste pružanje podrške domaćim kompanijama koje imaju potencijala za izvoz. U tu svrhu, kroz RAV se subvencionišu prihvatljivi razvojni projekti izvozno orijentisanih kompanija, organizuju se **Dani dobavljača** za sektore *Agrobiznis i Metal, plastika, guma*. RAV na sajtu ima i **Bazu dobavljača** u kojoj zainteresovane kompanije mogu da pronađu dobavljače među domaćim kompanijama.

**Podrška privrednim društvima kroz bespovratna sredstva.** Uz podršku RAV-a sprovode se programi finansijskih podsticaja za privredna društva i zadruge u Vojvodini. Jednom do dva puta godišnje, oni mogu konkurisati za bespovratna sredstva za sufinansiranje nabavke nove opreme i/ili za bespovratna sredstva za zapošljavanje novih ljudi. Takođe, zadruge u Vojvodini mogu konkurisati za bespovratna sredstva za kupovinu opreme i sistema za preciznu poljoprivredu i opreme za prerađivačke kapacitete.

**Međunarodni i domaći fondovi u funkciji razvoja Vojvodine.** RAV prikuplja i analizira informacije o mogućnostima za finansiranje projekata koje realizuju privredna društva u Vojvodini. Prate se novi konkursi i šalju informacije o dostupnim programima podrške, subvencijama, garancijskim aranžmanima na pokrajinskom i republičkom nivou, kao i informacije o EU fondovima i programima međunarodne razvojne pomoći za mala i srednja preduzeća. Na osnovu konkretnih upita, preduzećima iz Vojvodine pruža se savetodavna podrška i predlažu programi za koje mogu aplicirati.

**Promocija Vojvodine, njenih privrednih i investicionih potencijala.** RAV promoviše sve resurse i potencijale pokrajine, sa ciljem da je stavi u fokus stranim i domaćim investitorima i da njene vrednosti i potencijali budu što bolje pozicionirani na velikoj investicionoj mapi Evrope, pa i sveta. Važan deo ovih aktivnosti jeste organizacija nastupa lokalnih kompanija na raznim sajmovima, kao što su Automechanika u Frankfurtu, EXPO REAL u Minhenu, Fruit Logistica u Berlinu, Vinitaly u Veroni...

Sve ove aktivnosti zajedno usmerene su na to da mala Vojvodina bude predstavljena kao raznovrsna i progresivna regija koja nudi mnoge mogućnosti za rast, inovacije i uspeh.



# RAZVOJNA AGENCIJA VOJVODINE 2020.



**INVEST IN  
VOJVODINA**



**RAZVOJNA  
AGENCIJA  
VOJVODINE**



REPUBLIKA SRBIJA

**AUTONOMNA POKRAJINA VOJVODINA**

Stražilovska 2, 21101 Novi Sad  
Tel: +381 21 472 32 41, 472 32 44  
Faks: +381 21 472 19 21  
office@rav.org.rs  
[www.rav.org.rs](http://www.rav.org.rs)



# Posebni uslovi kredita za održavanje likvidnosti i obrtna sredstva u otežanim ekonomskim uslovima usled pandemije covid-19 izazvane virusom sars-cov-2 za turizam, ugostiteljstvo i putnički saobraćaj



PRIVREDNA  
KOMORA  
SRBIJE

Centar za podršku  
investicijama i JPP

Uredbom o utvrđivanju programa finansijske podrške privrednim subjektima za održavanje likvidnosti i obrtna sredstva u otežanim ekonomskim uslovima usled pandemije COVID-19 izazvane virusom SARS-COV-2 ("Sl. glasnik RS", br. 54/20 i 57/20, u daljem tekstu: Uredba) definišu se uslovi programa koji se odnosi na dodelu kreditnih sredstava privrednim subjektima za održavanje likvidnosti i obrtna sredstva u iznosu od 24 milijarde dinara. Do sada je ukupno odobreno nešto preko 4 milijarde dinara ovih kredita, ali i dalje ima prostora za konkurisanje za sve subjekte kojima su ova sredstva potrebna. Iskorišćeno je svega 17% dostupnih sredstava, a konkurs je otvoren do 10. decembra 2020. godine.

Posebno pogodni uslovi propisani su za sektore koji su posebno ugroženi: turizam, ugostiteljstvo i putnički saobraćaj i ovde ćemo ih navesti.

**DOZVOLJENE DELATNOSTI:** Pravo na korišćenje sredstava imaju preduzetnici, mikro, mala i srednja privredna društva koja su u većinskom privatnom i koja obavljaju delatnost u sektoru turizma, ugostiteljstva i putničkog saobraćaja.

Privredne delatnosti u sektoru turizma i ugostiteljstva koje imaju parvo na ove kredite su: pomorski i priobalni prevoz putnika, prevoz tereta unutrašnjim plovim putevima, hoteli i sličan smeštaj, uslužne delatnosti u vodenom saobraćaju, pomorski i priobalni prevoz terete, ostale prateće delatnosti u saobraćaju, odmarališta i slični objekti za kraći boravak, delatnost kampova, auto-kampova i kampova za turističke prikolice, ostali smeštaj, restorani i pokretni ugostiteljski objekti, catering, ostale usluge pripremanja i posluživanja hrane,

usluge pripremanja i posluživanja pica, delatnost reklamnih agencija, iznajmljivanje i lizing automobila i lakih motornih vozila, delatnost putničkih agencija, delatnost tur-operatora, ostale usluge rezervacije i delatnosti povezane s njima, organizovanje sastanaka i sajмова, delatnosti smeštajnih ustanova s medicinskom negom, izvođačka umetnost, druge umetničke delatnosti u okviru izvođačke umetnosti, zaštita i održavanje nepokretnih kulturnih dobara, kulturno-istorijskih lokacija, zgrada i sličnih turističkih spomenika.

Privredne delatnosti u sektoru putničkog saobraćaja su: gradski i prigradski kopneni prevoz putnika, ostali prevoz putnika u kopnenom saobraćaju, uslužne delatnosti u kopnenom saobraćaju.

Drugim rečima povoljnije kreditne uslove mogu dobiti privredna društva I preduzetnici registrovani pod šiframa delatnosti: 5010, 5510, 5020, 5520, 5590, 5610, 5621, 5629, 5630, 7311, 7711, 7911, 7912, 7990, 8230, 8710, 9001, 9002, 9003, 4931, 4939. Za šifru delatnosti 5221 – uslužne delatnosti u kopnenom saobraćaju, povoljniji uslovi kreditiranja mogu se primeniti samo za privredne subjekte koji poseduju licencu za pružanje staničnih usluga, odnosno privremeno rešenje koje na osnovu Zakona o prevozu putnika izdaje MGSI. Za šifru delatnosti 5222 – uslužne delatnosti u vodenom saobraćaju, povoljniji uslovi kreditiranja mogu se primeniti samo za privredne subjekte koji poseduju odobrenje za obavljanje lučke delatnosti izdato od strane Agencije za upravljanje lukama, i to privredna društva koja obavljaju lučke usluge uvezi sa isključivo ukrcavanjem/iskrcavanjem putnika. Za šifre delatnosti 5229 – ostale prateće delatnosti u saobraćaju, 5020 – pomorski i priobalni prevoz tereta i 5040 – prevoz

tereta unutrašnjim plovnim putevima, povoljniji uslovi kreditiranja mogu se primeniti samo za privredne subjekte koji poseduju licencu za rad izdatu od strane MGSI.

**KORISNICI SREDSTAVA:** Pravo da podnesu zahtev za kredit po ovom programu, imaju preduzetnici, mikro, mali i srednji privredni subjekti koji dostave zvanične redovne finansijske izveštaje za prethodne dve godine. Uslov koji se odnosi na finansijske izveštaje ne primenjuje se na preduzetnike koji nemaju obavezu podnošenja finansijskih izveštaja. Kredit se može odobriti i ako je u zvaničnim finansijskim izveštajima privrednog subjekta za jednu od poslednje dve godine, iskazan neto gubitak ali je ostvaren poslovni dobitak.

Uslov koji moraju da ispune podnosioci zahteva je da nisu u teškoćama, da nad njima nije pokrenut stečajni postupak, da se nad njima ne sprovodi postupak za unapred pripremljeni plan reorganizacije ili da na snazi nisu mere iz unapred pripremljenog plana reorganizacije (UPPR), da se nad njime ne sprovodi plan reorganizacije ili da na snazi nisu mere iz plana reorganizacije, finansijsko restrukturiranje ili postupak likvidacije.

#### **USLOVI KREDITA:**

Kreditu se odobravaju i vraćaju u dinarima, otplata kredita vršice se u mesečnim anuitetima, a u grejs periodu kamata se obračunava i pripisuje glavnom dugu. Ostali uslovi kredita su:

- 1 - rok otplate **do 5 godina** koji uključuje grejs period do 2 godine, ukupno trajanje kredita je do 24 meseca grejsa i do 36 meseci otplate;
- 2- kamatna stopa je 1% na godišnjem nivou;
- 3- maksimalan iznos kredita za jednog korisnika kredita sa povezanim licima može biti:
  - za preduzetnike i mikro pravna lica do **20.000.000 RSD**,
  - za mala pravna lica do **80.000.000 RSD** i
  - za srednja pravna lica do **180.000.000 RSD**;

Za razliku od uslova koji su propisani za sve ostale delatnosti (50% prihoda) privredni subjekti iz ovih branši mogu dobiti najviši iznos odobrenog kredita **do 80% ostvarenih poslovnih prihoda** po poslednje predatom finansijskom izveštaju i **mogu imati smanjenje broja zaposlenih** u periodu od 15. marta 2020. godine pa do isteka tri meseca nakon puštanja sredstava u korišćenje.

#### **INSTRUMENTI OBEZBEĐENJA UREDNOG VRAĆANJA KREDITA SU:**

U zavisnosti od iznosa kredita, korisnici kredita dostavljaju sledeća sredstva obezbeđenja:

- 1 - do iznosa od 5.000.000 dinara menice korisnika kredita i jemstvo jednog ili više osnivača ili jemstvo fizičkog lica koje je zaposleno na neodređeno vreme, kod podnosioca zahteva za kredit ili drugog privrednog subjekta,
- 2 - do iznosa od 20.000.000 dinara, menice korisnika kredita, jemstvo jednog ili više osnivača ili jemstvo povezanog pravnog lica ili jemstvo bonitetnog privrednog subjekta koji nije povezano pravno lice sa korisnikom kredita,
- 3 - do iznosa od 80.000.000 dinara, menice korisnika kredita, jemstvo jednog ili više osnivača ili jemstvo bonitetnog privrednog subjekta koji nije povezano pravno lice sa korisnikom kredita,
- 4 - za iznos iznad 80.000.000 dinara, menice korisnika kredita, zaloga na opremi, robi i/ili vozilima u vlasništvu korisnika kredita ili zalagodavca i/ili hipoteka prvog reda.

Za klijente iz portfolia Fonda koji već imaju uspostavljene realne/odgovarajuće kolaterale, krediti će se odobravati uz kolateral višeg reda. **Nepokretnosti odnosno oprema koje služe kao obezbeđenje po kreditima ne moraju biti osigurane i polisa ne mora biti vinkulirana u korist Fonda.**

Zaloga na opremi, robi i/ili vozilima ili hipoteka mogu biti obezbeđenje i za iznose kredita manje od 80.000.000 dinara. Ukoliko su osnivači lica koja su strani državljanima ili privredna društva registrovana u inostranstvu u tom slučaju se ne dostavljaju menice osnivača.

**PRIJEM ZAHTEVA:** Prijem zahteva se vrši dok se sredstva iz Programa ne utroše, a najkasnije do 10. decembra 2020. godine. Rok za realizaciju svake pojedinačne odluke (puštanje kredita u tečaj) je 90 dana od datuma donošenja odluke Upravnog odbora Fonda. Posebni uslovi se mogu primeniti i na privredne subjekte kojima su odobrena sredstva pod uslovima utvrđenim Uredbom, ali samo u pogledu produženja grejs perioda i roka otplate kredita. Za produženje grejs perioda i roka otplate kredita potrebno je podneti novi zahtev na posebnu mejl adresu deifinisanu za navedene kredite **tus\_prijemzahteva\_covid19@fondzarazvoj.rs**

# Kako pametno investirati u krizi?



**Ivan Milosavljević,**

USAID Cooperation for Growth Project  
Access to Finance Expert

**K**ada je neizvesno kako u životu i tako i na poslu, ljudi obično teže proverenim rešenjima i nastoje da se što pre, igrajući na sigurno vrata na staro ili barem približno tom nivou. Neočekivani udar krize izazvane pandemijom koronavirusa u ovu situaciju iznenada je postavio gotovo čitavu globalnu ekonomiju. Većina igrača traži sigurna rešenja, neki uspeavaju, neki ne, a jedan deo je ipak drugačiji, tražeći spas i priliku za rast, tamo gde se ređe ide – u inovacije.

U zemlji u kojoj je kriza gotovo konstanta, inovacije najčešće nisu opcija za privrednike. Mala i srednja preduzeća su već uveliko u borbi, pokušavajući da nadoknade sušan period nastao za vreme vanrednog stanja. U prevazilaženju negativnih posledica pandemije koronavirusa na poslovanje, kod preduzetnika se javlja nekoliko ključnih dilema. Likvidnost ili profitabilnost? Kredit, zaduživanje? Krediti putem garantnih šema, kao i sredstva Fonda za razvoj su ročno i

cenovno strukturirani tako da će u bližoj budućnosti teško postojati povoljniji uslovi za dobijanje novih sredstava. Zato verujem da su oni prilika ne samo za opstanak, nego i za pronalaženje novih puteva u maglama ekonomske krize, koje firmu mogu da vrata na “zelenu granu” i lansiraju u buduće poslovne uspehe. Možda zvuči suviše ambiciozno, imajući u vidu sve okolnosti u kojima domaća privreda funkcioniše.

Iako je veliki deo privatnog sektora pretrpeo ozbiljan udarac za vreme pandemije, postoje i oni koji su u II kvartalu ostvarili čak i bolje rezultate u poredenju sa istim periodom prošle godine ili mesecima pre početka krize. Rezultati pokazuju da su te firme spremnije dočekale ovu iznenadnu situaciju i da su otpornije na neočekivane promene u poslovanju i njihove negativne efekte. Oko petina preduzeća u Srbiji, pokazuju podaci istraživanja koje je tokom pandemije sproveo USAID-ov Projekat saradnje za ekonomski razvoj u saradnji sa Privrednom komorom Srbije, uspelo je da promeni poslovni model i algoritam i tako se prilagodi kriznoj situaciji.

Kada pomenemo investicije, firme su uglavnom investirale u inoviranje svog biznis modela koji podrazumeva digitalizaciju interne komunikacije među zaposlenima, uvođenje digitalnih kanala prodaje, digitalni marketing i drugo. Na neki način, virus COVID 19 je odradio ulogu pravog CTO svake kompanije koja se susrela sa krizom.

Finansiranje investicija je i dalje priličan izazov za mala i srednja preduzeća u Srbiji. Prema podacima USAID-ovog Projekta saradnje za ekonomski razvoj iz prošle godine, čak 81 odsto preduzeća u zemlji koristi sopstvena sredstva za finansiranje poslovanja. Iz



istog istraživanja “Anketa 1.000 preduzeća” saznajemo da je svega osam odsto biznisa u zemlji zatražilo investicioni kredit od banke. U ovoj oblasti neophodne su promene, kako na nivou tražnje što podrazumeva veću finansijsku pismenost donosilaca odluka i znanje o kreditima kojima mogu da investiraju poslovanje i razvoj, tako i na nivou ponude, jer mali procent ukazuje da i oni koji bi da finansiraju u poslovanje ne pronalaze adekvatnu ponudu.

Firme su napravile značajan preokret u projekciji svojih novčanih tokova. Pre pandemije preduzeća su obično pravila projekcije na godišnjem i polugodišnjem nivou, a sada to rade najduže na mesečnom nivou, a često dvonedeljno i nedeljno.

Bez obzira na ozbiljnost i raritet situacije s kojom su se privrednici susreli, postoji jedna doza optimizma među njima, koja se zasniva na tome da krizne situacije nama nisu strane i poslovni ljudi imaju iskustvo sa izazovnim situacijama iz prošlosti. Ova kriza jeste

po uzroku drugačija od prethodnih, ali posledice koje donosi su dobro poznate preduzetnicima koji posluju u Srbiji. Razgovarajući sa predstavnicima privrede,

---

**Prema podacima USAID-ovog Projekta saradnje za ekonomski razvoj iz prošle godine, čak 81 odsto preduzeća u zemlji koristi sopstvena sredstva za finansiranje poslovanja.**

---

ekspertima, državnim službenicima i slušajući njihova izlaganja na brojnim panelima koji su ispunili poslovnu svakodnevicu u toku vanrednog stanja, zaključujem da preduzeća u Srbiji, ali i društvo u celini, ipak imaju iskustva sa radom u izazovnim vremenima. Verujem da zbog toga i dalje imaju dobru poziciju u ovoj trci i izgleda za uspeh.





Република Србија

МИНИСТАРСТВО ПРИВРЕДЕ

У сарадњи са



European Bank  
for Reconstruction and Development

Имплементира



Пројекат финансира Европска унија

## ЕУ ЗА СРБИЈУ – ЕБРД САВЕТОДАВНА ПОДРШКА МСП ОТВОРЕНИ ПОЗИВ

Предузећима из Републике Србије да се пријаве за подршку у оквиру програма "ЕУ за Србију – ЕБРД саветодавна подршка МСП" који финансира Европска унија а спроводи Европска банка за обнову и развој (ЕБРД), у сарадњи са Министарством привреде Републике Србије.

Након успешних резултата претходних циклуса, Европска унија је обезбедила додатних 2.2 милиона евра за наставак програма. Путем програма, ЕБРД повезује клијенте са домаћим консултантима и међународним саветницима који им помажу да унапреде пословање. Програм нуди и могућност обуке за домаће консултанате.

Пословни савети у области:

- Унапређење финансијског управљања и извештавања;
- Информациони системи (производни и финансијски);
- Стратегије развоја и извоза;
- Инжењеринг (израда главних пројеката нових постројења, технолошке студије, итд.);
- Енергетска ефикасност;
- Реорганизација и припрема пословних планова;
- Тражење пословних партнера и инвеститора;
- Заштита животне средине (укључујући и ISO 14000 и FSC CoC);
- Стандардизација (CE, ISO, HACCP, Global GAP, итд);

Право да аплицирају имају предузећа која задовољавају следеће критерије:

- Мала или средња домаћа предузећа у свим пословним секторима, са изузетком војне и дуванске индустрије, индустрије жестоких пића, осигурања, банкарства, финансијских услуга и игара на срећу;
- Већински приватна и у већинском домаћем власништву;
- Постоје најмање две године;
- Од 10 до 500 запослених;
- Финансијска стабилност и потенцијал раста.

Финалну одлуку о свакој апликацији доноси ЕБРД.

"ЕУ за Србију – ЕБРД саветодавна подршка МСП" се финансира кроз Инструмент за претприступну помоћ (ИПА) Европске уније. Имплементациони период је 48 месеци. У зависности од величине предузећа и броја запослених, предузећа носе део пројектних трошкова у износу до 60% за пројекте са домаћим консултантима, и до 18% за пројекте који захтевају подршку међународних саветника.

Молимо посетите <https://www.ebrd.com/work-with-us/advice-for-small-businesses/serbia.html> и [www.preduzetnistvo.gov.rs](http://www.preduzetnistvo.gov.rs) или контактирајте ЕБРД канцеларију у Београду на 011 212 0872 или е-маил: [knowhowserbia@ebrd.com](mailto:knowhowserbia@ebrd.com) за додатне информације.

Булевар цара Лазара 7а, 21000 Нови Сад  
тел: 021/454-334; email: [office@rfapv.rs](mailto:office@rfapv.rs) web: [www.rfapv.rs](http://www.rfapv.rs)

### Конкурси за 2020. годину:

#### ЗА ПРАВНА ЛИЦА И ПРЕДУЗЕТНИКЕ:

- Конкурс за дугорочне кредите за инвестициона улагања;
- Конкурс за дугорочне кредите за трајна обртна средства;
- Конкурс за краткорочне кредите за обртна средства;
- Конкурс за дугорочне кредите за развој туризма субвенционисане од стране Покрајинског секретаријата за привреду и туризам;
- Конкурс за дугорочне кредите за инвестиције у пољопривреди у оквиру ИПАРД програма;
- Конкурс за дугорочне кредите за набавку нове опреме и система за наводњавање из каналске мреже субвенционисане од стране Покрајинског секретаријата за пољопривреду, водопривреду и шумарство
- Конкурс за дугорочне кредите за ликвидност и набавку обртних средстава ради смањења негативних последица проузрокованих пандемијом COVID 19 субвенционисане од стране Покрајинског секретаријата за финансије

#### ЗА РЕГИСТРОВАНА ПОЉОПРИВРЕДНА ГАЗДИНСТВА:

- Конкурс за дугорочне кредите за пољопривреду;
- Конкурс за дугорочне кредите за куповину пољопривредног земљишта;
- Конкурс за дугорочне кредите за набавку нове пољопривредне механизације;
- Конкурс за краткорочне кредите за обртна средства у пољопривреди;
- Конкурс за дугорочне кредите за развој сеоског туризма субвенционисане од стране Покрајинског секретаријата за привреду и туризам;
- Конкурс за дугорочне кредите за инвестиције у пољопривреди у оквиру ИПАРД програма;
- Конкурс за дугорочне кредите за набавку нове опреме и система за наводњавање из каналске мреже субвенционисане од стране Покрајинског секретаријата за пољопривреду, водопривреду и шумарство

Фиксна каматна стопа од 1 - 3 % на годишњем нивоу;  
Рокови отплате до 7 година; Период мировања до 2 године;  
Конкурси нису временски ограничени;

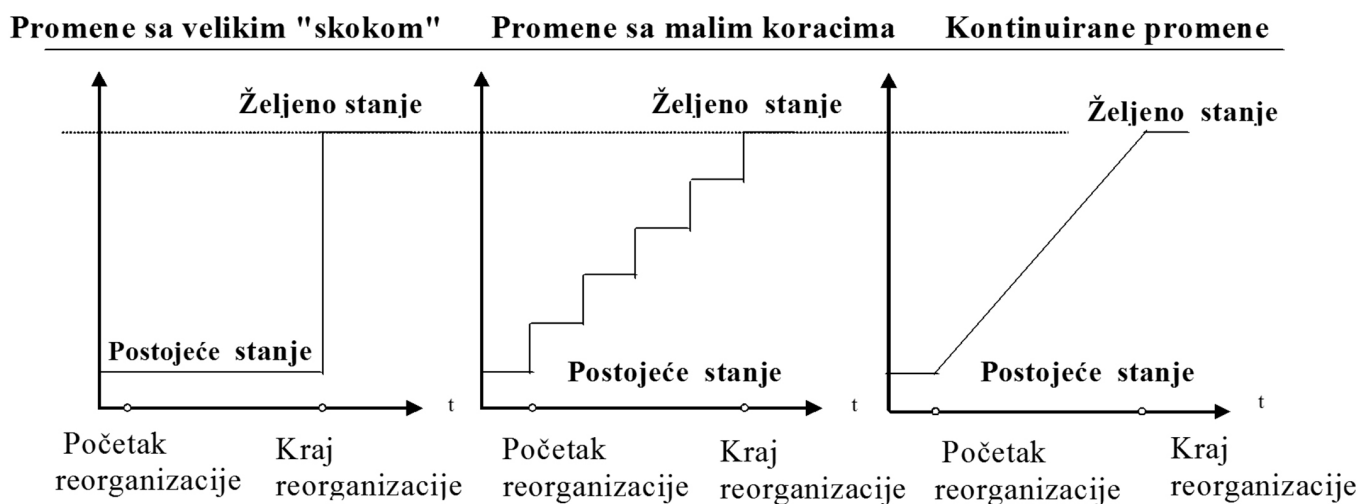
**Уплаћена камата се у целости рефундира за све кредитне линије  
субвенционисане од стране Покрајинских секретаријата**

# Kako unaprediti logističke procese u kompaniji



**Prof. dr Milorad Kilibarda,**  
Univerzitet u Beogradu, Saobraćajni fakultet,  
šef Odseka za logistiku

Logistika jedne kompanije često podrazumeva i obuhvata vrlo kompleksne procese, operacije i pod-sisteme. Predstavlja prostor sa značajnim gubicima i mogućnostima za postizanje ušteta. Međutim, ključno je pitanje kako eliminisati gubitke i postići određene uštete. Generalno gledano postoje dve faze kada je to moguće. Prva je faza projektovanja, izgradnje i razvoja kompanije, a druga je kada kompanija već postoji a potrebno je uraditi određena unapređenja logističkih i drugih procesa. Znatno bolji efekti se mogu postići u fazi projektovanja i izgradnje, ali kompanije, iz različitih razloga ne iskoriste te mogućnosti i naprave greške koje je posle vrlo teško ili nemoguće ispraviti. Kada je u pitanju unapređenje logistike i logističkih procesa u kompaniji onda je moguće koristiti različite pristupe i strategije. Postavlja se pitanje kako iz postojećeg stići u željeno stanje? Sa stanovišta brzine i efekata uvođenja promena, željeno stanje u oblasti unapređenja logistike može se ostvariti kroz tri tipična pristupa ili strategije (slika 1):



Slika 1. Strategije unapređenja logističkih procesa

- Strategija radikalnog poboljšanja (jednokratno poboljšanje, tj. poboljšanje u jednom „skoku“);
- Strategija postepenog poboljšanja (poboljšanje kroz više faza);
- Strategija kontinualnog poboljšanja (stalno poboljšanje kroz male korake).

Koja će strategija biti primenjena zavisi od konkretne situacije, tj. specifičnosti svakog logističkog sistema. Treba naglasiti da u izboru postupka sprovođenja promena odlučujući uticaj imaju: veličina i struktura logističkog sistema, raspoloživi resursi, nivo znanja, iskustvo saradnika u planiranju i operativnom upravljanju, spremnost menadžmenta za promene, fleksibilnost organizacione strukture, kao i raspoloživo vreme.

Prvi pristup unapređenju, koji podrazumeva strategiju radikalnih promena pretpostavlja potpunu reorganizaciju čitavog logističkog sistema, u svim njegovim segmentima. Dobra strana ovog pristupa je što on jednovremeno donosi niz poboljšanja u svim logističkim podsystemima i procesima u relativno kratkom vremenu. Ovakva dinamika promena podrazumeva veliki potencijal resursa, visok nivo znanja svih učesnika kao i fleksibilnu organizaciju. Teškoće, koje prate ovaj način unapređenja, mogu nastati zbog nepripremljenosti sistema i resursa, naročito zaposlenih. Iz tih razloga, u mnogim logističkim sistemima nije moguće potpuno uspešno sprovesti ovu strategiju.

Drugi pristup unapređenju, podrazumevanja postepena ili fazna poboljšanja, gde se do željenog stanja dolazi kroz više faza – „skokova“ u određenim vremenskim intervalima. Za razliku od prvog pristupa gde se sprovodi sveopšta reorganizacija kompletnog logističkog sistema, ovaj koncept počiva na ideji da se reorganizacija integralno osmisli i projektuje, a sprovodi ciljno i selektivno. Svaki korak unapređenja odnosi se na tačno odabrani logistički podsystem ili proces. U strategiji malih skokova transformacija logističkog sistema podrazumeva sukcesivno otvaranje novih projekata, posle svake faze, odnosno koraka. Specifičnost pomenute strategije ogleda se u činjenici da ona obezbeđuje sagledavanje međuzavisnosti između pojedinih projekata unapređenja logističkih procesa. Da bi se iskustva iz prethodne faze uspešno primenila u narednoj fazi, plan reorganizacije treba da bude fleksibilno

postavljen kako bi se omogućila realizacija novih ideja. Mogućnost integralnog posmatranja svih relevantnih kriterijuma ovu strategiju čini veoma uspešnom u mnogim kompanijama.

Treći pristup unapređenju, zasniva se na kontinualnom poboljšanju logističkih procesa i sistema, koje se relalizuje kroz čitav niz „veoma malih koraka“ (poboljšanja). Radi se o „finom podešavanju“, odnosno evolutivnom razvoju logistike u kompaniji. Primena ove strategije obično započinje pilot projektom koji je ograničen na relativno mali segment, obično jedan logistički podsystem (transport, skladištenje, pakovanje, upravljanje zalihama i sl.). Nakon pozitivnih iskustava koncept unapređenja se u obliku difuzije prenosi na ostale podsysteme i logističke funkcije. Dobijena početna iskustva umnogome pomažu pravilnom izboru dimanike i procesa reorganizacije na nivou kompletnog logističkog sistema. Uprkos dragocenim iskustvima iz pilot projekta, treba naglasiti da i ovaj metod sadrži određen rizik. Ukoliko se ne odabere pogodan podsystem, neadekvatni zaključci mogu da ugroze konsekvantnu primenu razrađenog plana, a time i postizanje željenih efekata.

Koja će strategija biti najpovoljnija za unapređenje logističkih procesa u kompaniji zavisi od niza kriterijuma, kao što su: potrebni resursi, fleksibilnost organizacije, potrebno znanje, potrebno vreme, potrebna priprema i potrebni saradnici. Na slici 2 dat je značaj navedenih kriterijuma i opisan način izbora strategije.

I na kraju potrebno je imati u vidu da postupak unapređenja logistike i logističkih procesa podrazumeva jedan metodološki osmišljen sistemski pristup, koji obuhvata više koraka, kao što su: utvrđivanje povoda (motiva) za uvođenje unapređenja, mapiranje i analiza procesa, utvrđivanje problema („problemskih tačaka“ i „uskih grla“), analiza uzroka nastanka problema, predlog različitih mera i rešenja za otklanjanje uzroka i smanjenje negativnih uticaja, uvođenje konkretnih rešenja tehnološkog, organizacionog ili informacionog karaktera, izgradnju sistema za podršku odlučivanju, merenje i praćenje troškova i ključnih indikatora performansi. Svakako za to je potrebno obezbediti ljudske i druge potrebne resurse, kao podršku i uključenost top menadžmenata. Samo jedan osmišljen i kordiniran pristup može da donese željenje rezultate.



# (Pr)Ocena (ne)uspešnosti investicije – da se dogovorimo...



**Ljubomir Jovanović**, Finance expert  
OMEGA CONSULTING TEAM

**K**ažu: “Lako je vama u finansijama, tu je sve crno na belo, imate konkretne stvari ispred vas saberete 1 i 1 i to je to...”

Bilo da ste vi oni koji ovo pričate ili ste vi oni koji ovo slušate, imam par razočaranja za sve:

- u finansijama, skoro pa ništa, nije crno na belo,
- u finansijama 1 i 1 nisu 2, skoro pa nikada,
- u finansijama bi, skoro pa ništa, trebalo da zavisi samo od zaposlenih u “finansijama”,
- brojevi koji se nalaze u finansijama su, skoro pa uvek, stvar procene i dogovora.

Za elaboraciju svega ovoga bi nam trebalo barem par dana, ali probajte da zamislite:

- koliko dugo možete da koristite svoje vozilo, a na koliko godina je računovodstvo reklo da će ono da se amortizuje (koristi)?
- kako bi se promenile cifre u vašim izveštajima kada biste samo ovu jednu procenu promenili za 3 godine unapred ili 3 godine unazad?

- kada će biti koristi od ERP-a u koji ste investirali?
- kada su stizale fakture za isti i kada su vam opterećivali bilanse?
- kada su vaši zaposleni radili na proizvodnji proizvoda ili kreiranja usluge i kada su bile njihovi troškovi evidentirani?
- kada ste imali prihode od prodaje tih proizvoda ili tih usluga?

Da li i dalje verujete da o ovome treba da odlučuje jedna osoba ili jedno odeljenje (npr. finansije) ili u proces mora da bude uključeno više različitih segmenata i oblasti poslovanja?

Kao što piše u naslovu – da se dogovorimo...svi koji smo zainteresovani...ili bismo trebali da budemo.

*Nego, jedno “off topic” pitanje - imate li odgovor na pitanje šta zaposlene čini zainteresovanim da ocena uspešnosti (i investicije) bude pozitivna ili pozitivnija?*

**Hajmo korak po korak, da probamo da odgovorimo na pitanje ocene uspešnosti investicije.**

1. Šta je investiranje?  
*Investiranje, tj. ulaganje predstavlja odustajanje od tekuće potrošnje radi omogućavanja povrata te investicije i povećane potrošnje u budućnosti.*
2. Šta je ocena uspešnosti investicije?  
*Ocena uspešnosti je definisan kriterijum ili kriterijumi “povećane potrošnje u budućnosti” – da li je ona veća za 20, 50 ili 100%.*
3. Ko uspostavlja kriterijume ocene uspešnosti?  
*Kriterijume ocene uspešnosti bi trebalo da uspostavi onaj ko finansira istu i koji očekuje koristi od investicije.*



4. Na bazi čega se uspostavljaju kriterijumi ocene uspešnosti?

*Osnova za uspostavljanje kriterijuma bi trebalo da bude neko argumentovano prethodno iskustvo. Ako nemamo jasnu bazu, onda je prilično nezgodno definišati nešto uspešnim ili neuspešnim, zar ne?*

Primećujete? Uglavnom je pitanje dogovora.... Znete li zašto? Zato što se bavimo procenjivanjem budućnosti! Ovde nema 100% precizne cifre. Cilj **NIJE** izračunati isplativost na drugu decimalu, uz upotrebu parcijalnih izvoda i integrala, već **PRIBLIŽNO PROCENITI VREDNOST I/ILI ISPLATIVOST**.

#### **I dobiti odgovore na sledeća pitanja:**

1. Kakva je (pr)ocena uticaja na poslovni rezultat
  - prvo na kratak, onda **OBAVEZNO** i na dug rok
  - zbog stvaranja jasnih očekivanja svih zainteresovanih strana. Ne zaboravite – što je manje zainteresovanih, više ćete morati sami.
2. Kakva je (pr)ocena uticaja na finansijsko stanje kompanije – obrtni kapital, izvore finansiranja,

zaduženosti? Šta se sve mora promeniti u dosadašnjem načinu rada kompanije u odnosu na prethodno – nemojte da vas dočeka nespremnim.

3. Kakva je (pr)ocena uticaja projekta na profitabilnost celokupnog poslovanja? Zašto bismo mi uopšte ulazili u ovu investiciju?
4. Kakva je (pr)ocena uticaja projekta na nivo rizika u poslovanju? Da li nam više ili manje treba do “pozitivne nule”? da li nam je potencijal zaradivanja ostao isti ili se poboljšao?
5. Ako investiranje nije isplativo – kakve su posledice? Ko i kako će da ih snosi?

Što je veći iznos investicije, što su veće posledice, što je manje zainteresovanih, odgovori moraju da budu bolje obrazloženi.

Meni se ne dopada ideja da moram da ocenim, a da nemam približne odgovore na prethodna pitanja... Mada je to, verovatno, pitanje do mene...

Ili je možda lakše probati sa “manja-veća” ili “crna-crvena” u Vegasu?

# Motivacija vs demotivacija zaposlenih



Miloš Tomanović, HR & Inspire instruktor

- **Miloše, do HR-a ste stigli neplanirano, kao rukovodilac ili preduzetnik koji je bio „prinuden“ da se bavi ljudima. Dosta ste radili u inostranim kompanijama. Da li postoji nešto u radu sa ljudima po čemu se naše podneblje razlikuje od Evrope?**

Sve i ništa. Gde god sam radio i sa kim god sam radio, a imao sam dodira sa saradnicima iz bar 10 različitih zemalja u različitim poslovnim periodima, na kraju se sve svede na ljude, na odnose među ljudima, na vaspitanje, karakter i navike koje utiču na ponašanje. Sve ostalo su nijanse u načinu na koji se radi.

- **Šta kaže Vaše iskustvo, sa kim je najbolje raditi?**  
Sa ljudima koji su vredni, uporni, pošteni i sa kojima uspostavite uzajamno poverenje i poštovanje. I to ne zavisi od religije, nacije ili obrazovanja. Posao će naučiti.
- **Svi bi želeli takve ljude, ali kako ih naći kad na tržištu nema dovoljno kvalifikovanih i kvalitetnih kadrova?**

Ljudi se uglavnom ne nalaze, već ih privlačite i stvarate. Šta stvarate? Kada su manjeiskusni, stvarate njih kao kompetentne profesionalce, a kada su većiskusni i kompetentni za svoj posao, stvarate samo odnose sa njima. U svakom slučaju, radite na odnosima, sve ostalo se desi samo.

- **Kako ste ovo objasnili deluje jednostavno i lako, a da li je zaista tako?**

Deluje lako, ali nije uopšte. Na tome je potrebno raditi svakog dana ili pri svakom kontaktu sa zaposlenima. Biznis sam po sebi može biti kompleksan, a komplikovanim ga činimo mi ljudi.

Komplikovanje se može eliminisati jedino stalnim razvojem poverenja i poštovanja, stvaranjem odnosa jer najteže je rešavati loše odnose, mnogo teže nego ostale zadatke. Kada konstantno morate rešavati konflikte i loše odnose, vaši resursi nepovratno odlaze dok konkurencija radi, možda i sa vašim klijentima.

■ **Šta je preporuka vlasnicima i rukovodiocima kompanija, šta treba da rade da bi imali motivisane zaposlene?**

Prvi korak je da zaborave na operativne poslove i da svoje vreme posvete ljudima delegirajući im zadatke; da im obezbede znanja i veštine da umeju da rešavaju zadatke na svojim pozicijama i da pričaju sa njima kao sa zrelim, sposobnim, samostalnim osobama, što oni i jesu.

Najjednostavnije rečeno, zaposlenima treba dati jasno definisan opis njihovog posla, nadležnost koja im pripada i ovlašćenja da samostalno odlučuju. To su ključni preduslovi pozivanja na odgovornost.

■ **Kazete prvi korak. Znači li to da o motivaciji treba imati neka posebna znanja da bi se preduzeli dalji koraci?**

Potrebno je poznavati osobu sa kojom radite. Svaka osoba ima svoj karakter i stečene navike koje pokazuje kroz ponašanje i, pre svega, kroz način razmišljanja, taktike i strategije koje lično stvara i kako komunicira. Ove poslednje stvari su vam putokaz. Komunikacija otkriva misli, a misli pokazuju strategiju i taktiku. I sve to pokazujemo kroz izbor reči kada se izražavamo. Kada to shvatite, imate jasno definisane motivatore i demotivatore za određenu osobu. Ja to dobijam kroz intuitivni upitnik «Inspire» koji skoro banalnim pitanjima jasno pokazuje šta su za neku osobu motivatori i demotivatori.

■ **Na šta je onda važnije da obratimo pažnju, motivatore ili demotivatore?**

Na oba. Neke osobe pokreće ono što će dobiti, a druge ono što neće izgubiti. Motivatori i demotivatori su povezani, kao spojeni sudovi. Ako znate šta motivišete osobu, onda joj na taj način pristupate, međutim, menadžeri često zanemare demotivatore, ono što osobi ne prija, a oni insistiraju na tome. „Inspire“ mi je pomogao da razumem osobe, tako što mi tačno poka-

zuje kakav pristup da razvijem, čak i kada daju sve od sebe tj. maksimalno se angažuju. Istovremeno mi pokazuje šta ne vole da rade, šta žele da neko drugi radi, kako ne vole da se komunicira sa njima, a to je lista demotivatora.

Sve to je u svakome od nas i mi to svakodnevno pokazujemo kroz komunikaciju. Samo neko treba da ume da protumači.



**Ljudi dolaze na novu poziciju zbog kompanije, ali će otići zbog određenih menadžera.**

U suštini, ponašajte se onako kako osobi odgovara prema njenoj strukturi razmišljanja, komunicirajući jezikom koji razume. Teško ćete se u Mongoliji sporazumeti na nekom balkanskom jeziku koliko god uporno i glasno pričali, a to je ono što menadžeri pokušavaju sa svojim timom, da nametnu samo svoj jezik.

■ **A novac? Da li novcem može da se nadoknadi nedostatak rada sa ljudima?**

Samo kratkoročno. Demotivatori se donekle smanjuju i samo odlažu odluku.

Novac je slab motivator kada ga ima dovoljno i koliko god da je važan, ali je veliki demotivator kada ga nema dovoljno. Ipak je sve u rukovodiocima.



# Edukacije po meri privrednika



**Mirjana Kovačević**, rukovodilac Centra za edukaciju, dualno obrazovanje i obrazovne politike

## ■ Iz Vašeg ugla, da li privrednici edukacije posmatraju kao trošak ili investiciju?

U Srbiji je ideja celoživotnog učenja još uvek u razvoju. Sprovode je pojedinci i kompanije, i to pretežno velike, koji su svesni činjenice da se samo kontinuiranim ulaganjem u povećanje znanja i unapređenje kompetencija, može zadržati korak sa konkurencijom. Edukacija se još uvek ne tretira kao investicija koja može rezultirati značajnim povraćajem sredstava. Nažalost, često se smatra troškom koji će kompanija najpre redukovati u slučaju smanjenja raspoloživih finansijskih sredstava. Tehnologija se danas razvija takvom brzinom, da samo oni koji dobro poznaju struku, neprekidno uče i usavršavaju se mogu ostati u poslu. Oni koji to ne shvate na vreme, bivaju isključeni sa tržišta rada, pre ili kasnije.

## ■ Koje vrste seminara su na raspolaganju privrednicima?

Privredna komora Srbije ima dugu tradiciju organizovanja seminara, kurseva i radionica, sa ponudom brojnih tema utvrđenih prema konkretnim potrebama privrednika.

U ponudi Centra za edukaciju su:

- specijalistički treninzi i radionice za zaposlene na svim pozicijama iz različitih oblasti poslovanja (privredno-sistemske propisi u praksi, sistem kvaliteta, menadžment, finansije, osiguranje, marketing i istraživanje tržišta, spoljnotrgovinsko poslovanje, zaštita životne sredine, poslovno pregovaranje, nabavka i prodaja i dr.)
- obuke na osnovu poverenih poslova, namenjene kandidatima za sticanje licenci ili profesionalno kontinuirano usavršavanje.

Pored otvorenih obuka, organizujemo i in-house obuke, koje su prilagodene posebnim zahtevima kompanija i realizuju se u njihovom prostoru. Ovu raznovrsnu i bogatu ponudu Centra za edukaciju PKS moguće je videti na sajtu <https://www.pks.rs/strana/sekcija/kalendar-seminara>.

Privredna komora Srbije je osnovala i Poslovnu akademiju, kako bi odgovorila na rastuću potrebu zaposlenih za kraćim ciklusima obrazovanja, rastuću tražnju za stručnim osposobljavanjem i sticanjem kvalifikacija i rastuću tražnju za znanjima koje će omogućiti pokretanje sopstvenog biznisa. Ponuda Poslovne akademije je vidljiva na sajtu <http://akademijapks.rs/>

## ■ Pandemija virusa COVID-19 je promenila trendove i u edukaciji, sve je prebačeno na digitalne kanale. Kako je Vaš Centar za edukaciju odgovorio na ovakvu situaciju i da li je bilo interesovanja privrednika za edukacijama u toku vanrednog stanja?

U uslovima ograničenog poslovanja usled pandemije izazvane korona virusom, a u cilju podrške svim privrednim

subjektima u Srbiji, organizovali smo besplatne online edukacije privrednika na teme za koje je procenjeno da će u tom trenutku biti od koristi svim privrednim subjektima, bez obzira na njihovu veličinu. U ponudi su bile dve onlajn obuke, namenjene individualnom uključivanju polaznika u trenutku koji njima najviše odgovara, kao i deset vebinara sa mogućnošću direktne komunikacije sa predavačem na teme kao što su digitalni marketing, biznis plan, Google analitika, Upravljanje inovacijama – kako pretvoriti ideju i rizik u profit, teme u vezi sa primenom mera Vlade RS za podršku privredi i druge. Takođe, nastavili smo i rad na kontinuiranom usavršavanju ovlašćenih zastupnika i ovlašćenih posrednika u osiguranju. Interesovanje za obuke je bilo izuzetno veliko, odnosno nešto malo više od 2600 polaznika je prošlo ove obuke u toku vanrednog stanja.

■ **Rukovodite i Centrom za dualno obrazovanje, kakvi su dosadašnji rezultati u uvođenju ovog modela obrazovanja?**

Uvođenje dualnog obrazovanja u obrazovni sistem Srbije počelo je 2013.godine kroz pilot projekte koje su podržale Nemačka, Austrija i Švajcarska. Koordinacijom ovih projektnih aktivnosti, najpre od strane Privredne komore Srbije, a zatim kroz konstruktivnu saradnju sa ministarstvom nadležnim za obrazovanje, utvrđen je zajednički cilj – ugradnja dualnog modela u sistem obrazovanja Srbije.

Za prve tri godine, od 2013. do 2016. u sistem dualnog obrazovanja bilo je uključeno 400 učenika koji su se školovali za neki od tri obrazovna profila u 16 škola i 40 kompanija. U školskoj godini koja se ovih dana završava u dualnom obrazovanju je učestvovalo 6100 učenika, koji su se školovali za neki od 35 obrazovnih profila u 72 škole i oko 800 kompanija (od kojih oko 80 odsto pripada kategoriji mikro i malih privrednih subjekata).

Prva smo zemlja u regionu koja je usvojila Zakon o dualnom obrazovanju 2017-te, a koji je u primeni od školske 2019/2020. godine, sa svim, u međuvremenu donetim podzakonskim aktima. Ovaj zakon ispunjava svih 14 kriterijuma iz preporuka Evropskog saveta za kvalitetno i efikasno učenje kroz rad. Ove godine je učinjena i manja

izmena Zakona, sa ciljem da regulatorni okvir za implementaciju dualnog obrazovanja bude kvalitetniji i omogućujući priključivanje još većeg broja poslodavaca.

Najveća korist od dualnog obrazovanja za privrednike je što učenici mogu da u toku samog trajanja obrazovanja u realnom radnom okruženju stiču, usavršavaju i razvijaju kompetencije u skladu sa potrebama poslodavca, odnosno zahteva tržišta rada. Među učenicima koji kod njih uče kroz rad, poslodavci će odabrati one sa kojima će po završetku obrazovanja zasnovati radni odnos, pod uslovom naravno da je i učenik sa time saglasan.

■ **Da li možete da nam kažete, da li su u planu i neki novi projekti koji će privrednicima biti na raspolaganju u okviru Centra za edukaciju i dualno obrazovanje?**

Planiramo uvođenje novih tema u program edukacija, u skladu sa zahtevima izmena propisa i regulativa na domaćem i inostranim tržištima. Takođe, planiramo unapređenje saradnje sa Nacionalnom službom u oblasti organizovanja programa dodatnog obrazovanja i obuka u cilju sticanja novih znanja, veština i radnog iskustva za tražioce zaposlenja i zadovoljenja potreba poslodavaca. U okviru Poslovne akademije nastavice sa razvojem programa kojih nema u formalnom obrazovanju, a naročito za deficitarna zanimanja poput montera i servisera liftova, dimničara i drugih sličnih.

Epidemija virusa Covid-19 suočila nas je sa potrebom smanjenja komunikacije "licem u lice" i povećala značaj virtuelne komunikacije. Zbog toga ćemo nastaviti sa razvojem novih programa za online obuke i vebinare.

■ **Šta biste savetovali privrednicima?**

Najvažniji resurs u kompanijama danas su kadrovi. S obzirom na to da troškovi zarada uglavnom čine više od 50% troška prosečnog preduzeća, najvažniji menadžment izazov decenije je rukovođenje ljudima. Veći profit po pravilu ostvaruje preduzeće sa obrazovanim, organizovanim, proaktivnim zaposlenima. To posebno važi za preduzeća koja imaju cilj da se dobru servisom izdvoje od konkure

# Način na koji vidimo ljude oko sebe, određuje i naš leaderski stil



**Dragana Jocić**, direktor za ljudske resurse,  
PHOENIX Group Srbija

**D**a je potrebno kontinuirano menjati stil liderstva svakako je jasno, a na pitanje Zašto, odgovor je takođe jednostavan. Zbog promene konteksta i novih okolnosti u kojima se odvija biznis i liderstvo. Doba digitalizacije, doba znanja, sve veća količina različitih, često dvosmislenih informacija, nestabilnost, kompleksnost, VUCA svet, kako često čujemo. Od fizičke disperzije poslovanja, preko zahteva koje postavljamo pred određene poslove, pa sve do građenja i održanja odnosa poverenja i poštovanja kao osnove svega.

U kojim područjima želimo biti lideri? U kojim područjima želimo biti sledbenici? Kako da uspostavimo interaktivni odnos i jačamo fleksibilnost i adaptibilnost? Ključna pitanja na koja lider mora imati odgovore kako bi kontinuirano prilagođavao leaderski stil promenama. Kako bi kreirao okruženje motivisanosti, zadovoljstva, angažovanosti, produktivnosti. Podsticati razvoj ličnih potencijala svakog pojedin-

ca i potencijala timova, multifunkcionalnu saradnju među timovima. Kao lider, morate razumeti i interpretirati okruženje u kojem posluje vaša organizacija. Fokusirati se na budućnost organizacije.

Svesni smo da je promena neophodna, ali odakle da krenemo? U nekom trenutku svaki lider se suočava sa situacijama kada se zahtevi radnog mesta i poslovne obaveze neočekivano sukobljavaju sa njegovim najdubljim uverenjima. Često dolazi do konflikta dve ili više ispravnih odluka, dešavaju se situacije koje menjaju ili oblikuju okolnosti. Izgradnja i jačanje karaktera i fokus na autentičnosti nam pomaže da iskoračimo i otkrijemo i testiramo vlastitu realnost. Često van domena praktičnog i konkretnih poslovnih zadataka, na nivo ličnog i intuitivnog. Racionalnost i pronicljivost pomešana sa kombinacijom mašte i hrabrosti, kreativnost i razmišljanje izvan uobičajenih okvira. Kako kombinovati mudrost, kreativnost i

upornost kako bi se vizija pretvorila u realnost? I ovde kreće naša zona razvoja, za neke transformacija menadžera u lidera, a za neke novi nivo liderstva. Uvod u kreativnost i inovativnost sa jedne, i fleksibilnost i adaptibilnost sa druge strane. Pomeranje od pitanja „Šta treba da uradim kao lider?“ ka pitanju „Kako da bolje razumem ono što je ispravno?“. Aktivni proces samoanalize i preispitivanja koji treba da dovede do kulminacije razboritosti, mudrosti, upornosti, vere u sebe, i pre svega jačanja integriteta i autentičnosti.

Međutim, ovde se proces ne završava. Osim što razrešava unutrašnju dilemu u cilju ličnog razvoja, lider iznad svega mora da vodi računa o novoj dimenziji: vrednostima tima i odgovornosti prema ljudima koje vodi. Jer realizacija zajedničkog cilja podrazumeva kreativno i inovativno rešenje u čijoj osnovi stoji različitost u načinu sagledavanja opcija. Jer upravo konstruktivne konfliktne situacije i osećanja koje one izazivaju, utiču na razvoj velikih lidera. I upravo suštinski zadatak lidera je kako predvideti situaciju i proaktivno delovati u cilju kreiranja sinergije i nove vrednosti. Dakle, neophodno je pažljivo promišljanje koje treba pretočiti u akcione planove na tri nivoa: individualnom, timskom i kompanijskom. Pronaći ravnotežu između situacije i osećanja, idealizma i realnosti radnog okruženja. U tom kontekstu od presudne važnosti je korelacija ličnih vrednosti sa vrednostima organizacije, jer to diktira način vođenja promena na, pre svega, etički ispravan način u skladu sa korporativnom kulturom. Jer svi se lakše nosimo sa pritiskom i teškim situacijama kada delujemo u skladu sa vlastitim uverenjima, a koja su na istoj talasnoj dužini kao i vrednosti grupe. Sa druge strane, neosporno je kako su pojedinci koji svoje akcije temelje na pozitivnim korporativnim vrednostima, upravo temelji korporativne kulture koja podstiče slobodu preispitivanja i fokus, a kako bi se osnažio razvoj i poedinaca i timova.

Najvažnije je shvatiti kako je svaka osoba autentična, motivisana, sa entuzijazmom i potencijalima za rast i razvoj, a lider kreira okruženje u kome će kao u bašti biljka razviti svoje najlepše cvetove. Iz tog razloga bi se u odnosima i aktivnostima lidera moralo odražavati navedeno uverenje, jer način na koji vidimo ljude oko sebe određuje i naš leaderski stil.

Ukoliko želite da izgradite poverenje i imate kvalitetne odnose, uvek treba da počnete sa poverenjem. Kao lider dužni ste pružiti poštovanje i znati da bez drugih ne možete postići previše. Takođe ste dužni da osigurate pravičnost i održite obećanja koja ste dali. Da osiguravate čestu povratnu informaciju kroz produktivne razgovore sa timovima. Razgovarate o vrednostima, zadacima, stavovima, doprinosu kompaniji, kulturi visoke produktivnosti i razvoja visokih potencijala.

I opet, sve ovo se svodi na integritet i autentičnost. Ipak, postići ih sa jedne strane predstavlja jednostavan, a sa druge strane vrlo težak zadatak. Zahteva fokus na ljude. Na odnos partnerstva, na razgovor, kontinuiranu podršku. Slobodu i međusobnu saradnju. Poštovanje i poverenje. Pravednost i etiku.

---

### **Ukoliko želite da izgradite poverenje i imate kvalitetne odnose, uvek treba da počnete sa poverenjem.**

---

Postoje različiti putevi i načini liderstva i nije samo jedan ispravan. Ljudi različitih karaktera i osobina ličnosti, različitih pristupa i različitih vrednosti, podjednako dobro uspevaju biti dobri lideri. Jer deluju sa integritetom i autentični su u vlastitom sistemu vrednosti i načinu rada. I podjednako vrednuju i poštuju druge.

I za kraj, nikada nemojte zaboraviti: način na koji vidimo ljude oko sebe određuje i naš leaderski stil.



# Prepoznaj (i spreči) stres na poslu



**Lina Rabi**, Master psiholog i psihoterapeut pod supervizijom

Izraz „stres” se u današnje vreme koristi na različite načine, počev od osećanja da smo bolesni, sve do osećaja anksioznosti ili depresije. Stres je fizički i emocionalni odgovor na neravnotežu između zahteva okoline i sposobnosti pojedinca da se nosi sa tim zahtevima.

## UZROCI STRESA NA POSLU

Posao je uglavnom značajan deo naših života jer nam daje strukturiranost koja većini ljudi prija. Ponekad, izvesna količina pritiska na poslu može da bude dobra stvar jer nas motiviše da napredujemo i da se pripremimo za neke nove izazove. Ukoliko pritisak i zahtevi postanu preveliki, mogu dovesti i do stresa na poslu.

Neki od uzroka stresa na poslu mogu biti:

- Preveliko poslovno opterećenje
- Nerealni rokovi
- Konstantni rad pod pritiskom da se ciljevi ispune
- Loši odnosi sa kolegama

- Maltretiranje na poslu
- Nejasni opisi poslova

## SIMPTOMI STRESA NA POSLU

Svako reaguje na stres na svoj individualan način, pa i ispoljavanje stresa na poslu zavisi od ličnosti pojedinca i način kako reaguje na pritisak. Stres može da utiče na to kako se fizički i mentalno osećamo, kao i na naše ponašanje.

Fizički simptomi mogu biti:

- Glavobolja i vrtoglavica
- Stomačne tegobe
- Bol u grudima ili ubrzani rad srca
- Manjak energije i osećaj umora
- Gubljenje na kilaži

Emocionalni simptomi mogu biti:

- Osećaj bespomoćnosti
- Napetost
- Nesigurnost
- Depresivnost i anksioznost
- Nedostatak samopouzdanja
- Razočaranost

Simptomi stresa u ponašanju mogu biti:

- Neuravnotežena ishrana (jedemo više ili manje od uobičajnog)
- Poremećaj sna
- Odlaganje poslova koje je potrebno uraditi odmah
- Konzumiranje alkoholnih pića (više od uobičajnog)
- Pušenje cigareta (više od uobičajnog)

- Učestali konflikti
- Agresivno ponašanje (verbalno ili neverbalno)
- Pasivno ponašanje

## PREPOZNAVANJE STRESA NA POSLU

Kako bismo mogli da se pozabavimo stresom na poslu,

**Ponekad, uzročnik stresa nije samo jedna konkretna stvar. Dešava se da neke osobe trpe različite „male“ stvari određeni period i odjednom, preko noći, dožive stres na poslu**

bitno je da prvo prepoznamo promene u sopstvenom ponašanju. Dešava se da problemi van posla izazivaju stres, a da toga nismo ni svesni. Ali, ukoliko je posao zapravo izvor stresa, što pre prepoznamo uzrok, lakše ćemo preduzeti korake da bismo rešili probleme koje imamo.

Neki dani će biti stresniji od drugih, pa je važno da ne reagujemo na svaku malu promenu koju prepoznamo. Ukoliko primetimo da promene u ponašanju ili emoci-

jama traju duže od nekoliko nedelja, onda je važno da potražimo pomoć.

Postoje različiti načini kako da smanjimo uticaj stresa na poslu. Neki od tih načina uključuju promenu našeg načina rada ili radnog okruženja. Ponekad može biti dovoljno samo da porazgovaramo sa menadžerom ili kolegama.

## KAKO POMOĆI SEBI?

Dovoljno je da prepoznamo šta je uzrok stresa na poslu. Ukoliko je razgovor sa kolegama nešto što nam prija, treba ga iskoristiti. Neke druge stvari koje mogu da nam pomognu su:

- Dobar odnos sa kolegama kao mreža podrške
- Postavljanje prioriteta na poslu
- Delegiranje zadataka
- Reći „NE“ kad je potrebno
- Šetnja tokom pauze
- Fizička aktivnost van posla
- Ne raditi više od radnog vremena
- Redovno uzimanje odmora
- Razvnoteža između posla i privatnog života





# SVET DOBRIH INVESTICIJA.

Dobro došli u Intesa Invest,  
mesto gde možete pronaći dobre prilike za  
investiranje koje mogu uvećati vaša sredstva.



ATRAKTIVNI  
PRINOSI



PROFESIONALNO  
UPRAVLJANJE



STALNO DOSTUPAN  
NOVAC



DIVERSIFIKACIJA  
RIZIKA



FLEKSIBILNOST



MOGUĆNOST UPŁATE  
PUTEM TRAJNOG  
NALOGA



INTESA  
INVEST