



**Redaktor**  
**Prof. dr Momčilo Milisavljević**

# **Položaj i uloga javnih preduzeća u Srbiji**

Beograd, 1995.

# **POLOŽAJ I ULOGA JAVNIH PREDUZEĆA U SRBIJI**

*Redaktor*

Prof. dr Momčilo Milisavljević

Beograd, 1995.

*Izdavač*

**INSTITUT EKONOMSKIH NAUKA, BEOGRAD**

Beograd, Zmaj Jovina 12  
Tel.: 622-357, Faks: (011) 181-471

*Za izdavača*

Generalni direktor  
**Prof. dr Tomislav Popović**

*Recenzenti*

**Prof. dr Dragan Kostić**  
**Prof. dr Dušan Zdravković**

*Urednik*

**Mr Milan Živković**

*Tehnički urednik*

**ing. Borivoje Ušćumlić**

*Kompjuterska obrada*

**Zorica Božić**  
**Slobodan Stamenković**

*Korektura:*

**Ljubica Martinović, Vesna Švabić**

*Dizajn korica*

**Zorica Kijevčanin-Milošević**

*Štampa*

**“Goragraf”, Beograd**

**ISBN 86-80315-19-2**

## SADRŽAJ

<b>PREDGOVOR.....</b>	<b>11</b>
<i>Prof. dr Momčilo Milisavljević</i>	
<b>JAVNO PREDUZEĆE: KARAKTERISTIKE I PERFORMANSE .....</b>	<b>14</b>
Osobnosti javnog preduzeća.....	14
Ekonomska obeležja javnih preduzeća u tržišnoj privredi.....	16
Ocena performansi javnih preduzeća .....	17
Privatizacija i deregulacija.....	20
Prestrukturiranje javnih preduzeća .....	22
<i>Prof. dr Tomislav Popović</i>	
<b>ŠTA JE JAVNI INTERES U SAVREMENOM JAVNOM PREDUZEĆU (ULOGA I ORGANIZACIJA JAVNIH PREDUZEĆA U BITNO IZMENJENOM MEĐUNARODNOM RAZVOJNOM I TRŽIŠNOM OKRUŽENJU).....</b>	<b>25</b>
Neka obeležja savremenog razvojnog i međunarodnog ambijenta u kojem se vrše (javne) funkcije javnih preduzeća.....	25
Organizaciono-upravljачke, svojinske i razvojne koordinate savremenog javnog preduzeća u funkciji javnog interesa .....	30
<i>Dr Blagoje Paunović</i>	
<b>ZNAČAJ I OSNOVNE KARAKTERISTIKE JAVNIH PREDUZEĆA U SAVRE- MENIM PRIVREDAMA.....</b>	<b>36</b>
Pojam i vrste .....	36
Delatnost javnih preduzeća .....	38
Značaj i neophodnost osnivanja javnih preduzeća .....	39
Regulisanje javnih preduzeća.....	40
Efikasnost javnih preduzeća.....	42
<i>Prof. dr Petar Jovanović</i>	
<b>INVESTIRANJE U RAZVOJ JAVNIH PREDUZEĆA.....</b>	<b>46</b>
Javna preduzeća u svetu i kod nas .....	47
Osnovne karakteristike ulaganja u javna preduzeća .....	50
Priprema i ocena investicionih projekata u javna preduzeća .....	52
Zaključak.....	55
<i>Dr Dragiša Grozdanović</i>	
<b>VALORIZACIJA EKONOMSKE EFIKASNOSTI JAVNIH PREDUZEĆA .....</b>	<b>57</b>

Elementi ekonomske efikasnosti preduzeća u tržišnoj privredi.....	58
Kriterijumi razvoja proizvodnih snaga.....	59
Efikasnost javnih preduzeća.....	63
Valorizacija ekonomske efikasnosti sa stanovišta preduzeća .....	63
Valorizovanje ekonomske efikasnosti sa stanovišta društva .....	69
Zaključna razmatranja.....	72

*Dr Žarko Radovanović*

<b>AKTIVIRANJE UNUTRAŠNJIH REZERVU U KORIŠĆENJU RASPOLOŽIVIH RESURSA U JAVNIM PREDUZEĆIMA.....</b>	<b>73</b>
Uloga i značaj javnih preduzeća u razvoju privrede i društva u celini.....	74
Suština i značaj unutrašnjih rezervi u korišćenju svih raspoloživih resursa u javnim preduzećima.....	75
Osnovni oblici unutrašnjih rezervi u preduzećima .....	76
Diferenciranje unutrašnjih rezervi prema osnovnim faktorima procesa rada.....	76
Diferenciranje unutrašnjih rezervi prema vremenu i finansijskim sredstvima za njihovo aktiviranje .....	77
Osnovni faktori boljeg korišćenja raspoloživih resursa u preduzećima .....	77
Konkretna mere i aktivnosti u vezi aktiviranja unutrašnjih rezervi u javnim preduzećima .....	78
Zaključno razmatranje konkretne problematike.....	79

*Prof. dr Vojislav Vučenović*

<b>STRUKTURA I ORGANIZACIJA JAVNIH PREDUZEĆA .....</b>	<b>81</b>
Pristup.....	81
Opšte i posebno u organizovanju .....	81
Geneza oblika organizovanja organizacija.....	82
Ekonomska dimenzija organizacija .....	83
Posebnosti javnih preduzeća .....	83
Konstituisanje organizacione strukture.....	84
Struktuiranje organizacionih sistema.....	84
Ograničenja u struktuiranju javnih preduzeća.....	85
Koncentracija i centralizacija struktura javnih preduzeća .....	85
Decentralizacija i integracija struktura javnih preduzeća.....	86
Raazgraničenje funkcija u javnim preduzećima.....	86
Raščlanjavanje i usmeravanje procesa .....	87
Vlasništvo i upravljanje javnim preduzećima .....	87
Konstituisanje direkcija javnih preduzeća.....	88
Autonomnost organizacionih delova .....	88
Kritička analiza prakse .....	88
Težnja za monopolizmom .....	89

Zloupotreba društvenih investicija .....	89
Sukobi sa korisnicima i društvenim organima.....	89
Neminovnost kvalitativnih promena.....	90
Holističko sistemski koncept organizacije .....	90
Nova filozofija organizovanja .....	90
Sistemska modeliranje organizacije.....	91
Strategije razvoja menadžmenta.....	91
Razvoj inovacionih procesa.....	91
Zaključak.....	92
<i>Mihajlo Rabrenović</i>	
<b>ELEMENTI STRATEŠKOG MENADŽMENTA U JAVNIM PREDUZEĆIMA .....</b>	<b>92</b>
O "Public" i "Private" menadžmentu.....	92
O strateškom menadžmentu.....	94
O elementima strateškog menadžmenta.....	94
Zaključna razmatranja.....	97
<i>Dr Tihomir Radovanović</i>	
<b>REGULISANJE INTERNIH EKONOMSKIH ODNOSA U JAVNIM PREDUZEĆIMA .....</b>	<b>98</b>
Polazne istraživačke osnove .....	98
Nužne modelske pretpostavke .....	99
Idejni pristup modelu .....	99
Globalna struktura modela .....	100
Opravdanost primene modela.....	102
<i>Mr Marijana Vidas-Bubanja</i>	
<b>ELEKTRONSKA RAZMENA PODATAKA (EDI) I JAVNA PREDUZEĆA.....</b>	<b>103</b>
Odluke savremenog ekonomskog okruženja i javna preduzeća .....	103
Značaj informacionog sistema preduzeća .....	104
Šta je EDI, ko ga uvodi i zašto? .....	104
EDI standardi .....	106
EDI i javna preduzeća.....	106
Telekomunikacije jedan od osnovnih elemenata EDI tehnologije.....	107
EDI i PTT sistem Jugoslavije.....	108
EDI i javni transporter.....	110
JŽ u EDI okruženju.....	111
EDI i Evropska Unija .....	113
Program Unije na realizaciji trans-evropske mreže za prenos podatka .....	114

Zaključak .....	115
<i>Mr Milan O. Živković</i>	
<b>NAUČNE, TEHNOLOŠKE I POSLOVNE INFORMACIJE O JAVNIM PREDUZEĆIMA .....</b>	<b>118</b>
Baze i banke podataka .....	119
NTP informacije o javnim preduzećima.....	120
Baze podataka o javnim preduzećima.....	121
Ostali izvori informacija .....	126
Zaključak .....	127
<i>Dr Stevan Lilić</i>	
<b>POLOŽAJ I ZAŠTITA GRAĐANA U ODNOSU NA JAVNA PREDUZEĆA.....</b>	<b>129</b>
<i>Mr Dobrosav Milovanović</i>	
<b>ODNOS GRAĐANA I JAVNIH SLUŽBI .....</b>	<b>139</b>
<i>Dr Jelica Minić</i>	
<b>ULOGA DRŽAVE I JAVNOG SEKTORA U NOVOINDUSTRIJALIZOVANIM ZEMLJAMA.....</b>	<b>149</b>
Država u službi biznisa.....	149
Uloga javnog sektora.....	152
Tajvan.....	154
Južna Koreja .....	157
Zaključak .....	161
<i>Dr Milenko Petrović</i>	
<b>PRIVREDNO-SISTEMSKI ZNAČAJ JAVNOG SEKTORA U SAVREMENOJ TRŽIŠNOJ PRIVREDI - PRIMER NEMAČKE I SAD .....</b>	<b>164</b>
Uzroci pojave državnog intervencionizma u tržišnoj privredi.....	164
Osnovne karakteristike pristupa državnom intervencionizmu u Nemačkoj i SAD.....	167
Obim i dometi javnog sektora.....	171
<i>Mr Dragana Bogdanović</i>	
<b>EFIKASNOST JAVNIH PREDUZEĆA - NEKA ISKUSTVA NEMAČKE .....</b>	<b>178</b>
<i>Mr Slavenko Grgurević</i>	
<b>JAVNA PREDUZEĆA I TRŽIŠTE ENERGIJE U RAZVIJENIM ZEMLJAMA I ZEMLJAMA U TRANZICIJI.....</b>	<b>186</b>
Globalno tržište energije - osnovna skica .....	186
Javna preduzeća i decentralizacija proizvodnje energije.....	187

Tržište industrijske energetike - uslovi, potencijali, efekti .....	189
Energetska politika: moć tržišta i uloga države. Neki aspekti .....	190
Umesto zaključka.....	192

*Dr Đorđe Petrović*

<b>ISKUSTVA I STRATEŠKI PRAVCI RAZVOJA JAVNOG PREDUZEĆA NIS - NAFTNA INDUSTRIJA SRBIJE .....</b>	<b>196</b>
Osnovna morfološka obeležja sistema .....	196
Pravci neophodnih promena NIS-a.....	200
Ovladavanje poslovnim polugama od stane NIS-a.....	200
Delatno, proizvodno-razvojno usmerenje.....	202
Novo svojinsko profiliranje NIS-a .....	203
Organizaciono-funkcionalno akomodiranje NIS-a na sistemske, delatne i svojinske promeme. ....	204

*Panto Urošević*

<b>PROBLEMI I SMERNICE DALJEG RAZVOJA JP PTT SAOBRAĆAJA "SRBIJA"206</b>	
Bugarska.....	208
Mađarska.....	209
Rumunija.....	210
Poljska .....	211
Stanje i problemi u našoj zemlji.....	212
Smernice i preduslovi za realizaciju ciljeva razvoja telekomunikacija .....	215
Finansiranje .....	215
Naučno tehnička saradnja na međunarodnom i domaćem planu .....	216
Regulacija PTT sistema .....	217
Organizacione mere .....	217

*Milan Vukotić*

<b>SAVREMENO POZICIONIRANJE POŠTE U DRUŠTVU .....</b>	<b>218</b>
Pošta i Država.....	219
Istoriski odnos .....	219
Tradicionalno pozicioniranje.....	220
Savremeni trendovi.....	221
Komercijalizacija Pošte.....	222
Funkcionisanje => privređivanje.....	222
Finansiska samodovoljnost.....	223
Međunarodna integracija .....	224
Pošta i Telekomunikacije .....	225
Međusobni odnosi .....	225
Zajednički razvoj .....	225
Razlozi za razdvajanje.....	226
Ciljevi razdvajanje .....	228



Modaliteti razdvajanja.....	228
Moguće strategije u odnosu na Poštu .....	229
Strategija Pošte.....	229
Strategija PTT sistema .....	230
Strategija Države .....	231
"Dobitna kombinacija".....	231
<i>Čedomir Dobrijević i Ljubo Mačić</i>	
<b>AKTUELNO STANJE I PROBLEMI RAZVOJA ELEKTROPRIVREDE SRBIJE.....</b>	<b>234</b>
Elektroprivreda Srbije danas.....	234
Promene u uslovima rada i razvoja EPS-a u periodu i nakon raspada SFRJ .....	234
Prognoza potrošnje električne energije i elektroenergetske prilike u narednom periodu .....	236
Razvoj, revitalizacije i modernizacije kapaciteta .....	238
Saradnja sa drugim elektroprivredama .....	240
Modaliteti finansiranja razvoja elektroprivrede.....	240
Elektroprivreda u funkciji multiplikatora ukupnog razvoja .....	243
<i>Mr Aca Marković</i>	
<b>MOGUĆI PRAVCI TRANSFORMACIJE ORGANIZACIONE STRUKTURE JP "ELEKTROPRIVREDA SRBIJE" .....</b>	<b>245</b>
Formiranje organizacione strukture .....	245
Paradigmatski model organizacione strukture preduzeća u infrastrukturi.....	246
Faktori organizacione strukture i njihov uticaj na izbor modela .....	247
Funkcionisanje organizacione strukture EPS-a.....	250
Pravci mogućih promena organizacione strukture EPS-a .....	252
<i>Olivera Dolić i Vojin Trifunović</i>	
<b>NEKA OTVORENA PITANJA IZ PRAKSE JAVNIH PREDUZEĆA ZA DISTRIBUCIJU ELEKTRIČNE ENERGIJE .....</b>	<b>256</b>
Neke karakteristike položaja javnih preduzeća .....	257
Organizacija elektroprivrede .....	259
Pravna priroda odnosa elektrodistributivno javno preduzeće - potrošač u trenutku nastajanja i u toku njegovog trajanja .....	261
Finansiranje izgradnje elektroenergetskih objekata .....	262
<i>Dr Milan Vujičić</i>	
<b>POSLOVNO PRESTRUKTURIRANJE JAT-A U NOVIM USLOVIMA .....</b>	<b>265</b>

Aktuelna situacija u vazdušnom saobraćaju u svetu i Evropi.....	265
Mesto JAT-a u postojećim kretanjima .....	267
Unutrašnje prestruktuiranje JAT-a kao osposobljavanje za nove uslove .....	268
Povezivanje sa stranim prevoznicima .....	272
Svojinsko povezivanje .....	273
Povezivanje kapaciteta i podela rada.....	274
Drugi oblici povezivanja.....	274
Predlozi za državnu politiku u ovoj oblasti.....	275

*Prof. dr Vladan Božić i Milan Grujić*

#### **ANALIZA I OCENA EKONOMSKOG POLOŽAJA I POSLOVANJA**

<b>JŽTP "BEOGRAD".....</b>	<b>277</b>
Stanje kapaciteta .....	278
Infrastruktura .....	278
Mobilni kapaciteti.....	279
Obim rada i tržišna pozicija ŽTP "Beograd" .....	280
Finansijski rezultati poslovanja .....	281
Dugovanja i potraživanja ŽTP "Beograd" u 1994. godini .....	283
Investicije.....	284
Zaposlenost .....	285
Prioriteti i pravci u razvojnoj i tekućoj poslovnoj politici .....	286

*Dr Slobodan Vučićević*

#### **UNAPREĐENJE ORGANIZACIJE ŠUMARSTVA SRBIJE U FUNKCIJI RAZVOJA PRIVREDE I ŽIVOTNE SREDINE.....**

<b>.....</b>	<b>290</b>
Značaj šuma i šumskih područja .....	291
Uloga šume u privrednom razvoju.....	291
Šuma i životna sredina u Srbiji .....	292
Stanje šuma, potencijalne mogućnosti i mere za postizanje ciljeva .....	293
Organizovanost šumarstva u Srbiji .....	294
Organizovanost do formiranja javnih preduzeća (1991.).....	294
Sadašnja organizovanost šumarstva.....	295
Javno preduzeće "Srbijašume" - delatnost, organizacija, kadrovi .....	295
Delatnost .....	295
Organizaciona struktura.....	296
Kadrovi.....	297
Poslovno i organizaciono prestruktuiranje u JP "Srbijašume" .....	298
Zaključna razmatranja.....	301

*Prof. Dr Dušan Jović, dr Milan Medarević i dr Slobodan Vučićević*

<b>ZNAČAJ ŠUMA I ŠUMSKIH PODRUČJA ZA RAZVOJ SRBIJE.....</b>	<b>303</b>
Sadašnje stanje šuma i mogućnost korišćenja.....	304
Popravka zatečenog stanja šuma .....	307
<i>Dr Jelka Adamović</i>	
<b>KOMUNALNA JAVNA PREDUZEĆA U STRATEGIJI RAZVOJA</b>	
<b>GRADOVA SRBIJE .....</b>	<b>309</b>
Javno gradsko zelenilo.....	310
Isporučivanje vode, odvođenje i prečišćavanje otpadnih voda .....	313
Javna gradska čistoća.....	316
Određeni problemi vezani za razvoj komunalnih delatnosti.....	317

## **PREDGOVOR**

*Monografija "Položaj i uloga javnih preduzeća u Srbiji" je rezultat istraživanja na makro projektima iz područja ekonomije koje finansira Ministarstvo za nauku i tehnologiju Srbije i doprinosa rukovodilaca i stručnjaka iz javnih preduzeća. Poseban doprinos dali su istraživači na makro projektu "Strategija razvoja preduzeća u tržišnoj privredi".*

*Javna preduzeća imaju veoma značajno mesto u privrednoj strukturi Srbije po učešću u bruto nacionalnom proizvodu i zaposlenosti. Od efektivnosti i efikasnosti ovih preduzeća u mnogome zavise performanse ukupne privrede i podmirenje potreba potrošača i građana javnim dobrima i uslugama.*

*Monografija odgovara na nekoliko esencijalnih pitanja, koja se uvek pokreću u svim raspravama o javnim preduzećima. Pre svega, koje su to osnovne odrednice javnih preduzeća koje determinišu kako njihov status i organizaciju, tako i performanse. Osobnostima u načinu funkcionisanja javnih preduzeća posvećena je posebna pažnja. U fokusu su značajne upravljačke odluke koje se, kako kratkoročno tako i dugoročno, odražavaju na rezultate njegove aktivnosti. Kao jedan od osnovnih razloga postojanja javnih preduzeća koji se navodi u ekonomskoj teoriji je dobrobit potrošača. Položaju i zaštiti građana u odnosu na javna preduzeća posvećena je posebna pažnja. Međunarodna iskustva sa javnim preduzećima od neposredne su koristi kada se zauzimaju stavovi o mestu i ulozi javnih preduzeća u našoj privredi. U monografiji se raspravlja o iskustvima kako privredno razvijenih, tako i tzv. novoindustrijalizovanih zemalja.*

*Dobar deo studije posvećen je analizi poslovnih iskustava naših javnih preduzeća. Problemi sa kojima se suočavaju i pristupi u njihovom rešavanju, veoma su reljefno dati. Akcenat ja na strategijskim pravcima daljeg razvoja i organizacionim promenama.*

*Autori su:*

***Dr Momčilo Milisavljević***

*(Javno preduzeće: karakteristike i performanse)*

***Dr Tomislav Popović***

*(Šta je javni interes u savremenom javnom preduzeću)*

***Dr Blagoje Paunović***

*(Značaj i osnovne karakteristike javnih preduzeća u savremenim privredama)*

***Dr Petar Jovanović***

*(Investiranje u razvoj javnih preduzeća)*

**Dr Dragiša Grozdanović**

*(Valorizacija ekonomske efikasnosti javnih preduzeća)*

**Dr Žarko Radovanović**

*(Aktiviranje unutrašnjih rezervi u korišćenju raspoloživih resursa u javnim preduzećima)*

**Dr Vojislav Vučenović**

*(Struktura i organizacija javnih preduzeća)*

**Mihajlo Rabrenović**

*(Elementi strateškog menadžmenta u javnim preduzećima)*

**Dr Tihomir Radovanović**

*(Regulisanje internih ekonomskih odnosa u javnim preduzećima)*

**Mr Marijana Vidas-Bubanja**

*(Elektronska razmena podataka (EDI) i javna preduzeća)*

**Mr Milan Živković**

*(Naučne, tehnološke i poslovne informacije o javnim preduzećima)*

**Dr Stevan Lilić**

*(Položaj i zaštita građana u odnosu na javna preduzeća)*

**Mr Dobrosav Milovanović**

*(Odnos građana i javnih službi)*

**Dr Jelica Minić**

*(Uloga države i javnog sektora u novoindustrijalizovanim zemljama)*

**Dr Milenko Petrović**

*(Privredno-sistemska značaj javnog sektora u savremenoj tržišnoj privredi - primer Nemačke i SAD)*

**Mr Dragana Bogdanović**

*(Efikasnost javnih preduzeća - iskustva Nemačke)*

**Mr Slavenko Grgurević**

*(Javna preduzeća i tržište energije u razvijenim zemljama i zemljama u tranziciji)*

**Dr Đorđe Petrović**

*(Iskustva i strateški pravci razvoja javnih preduzeća NIS - Naftna industrija Srbije)*

**Panto Urošević**

*(Problemi i smernice daljeg razvoja JP PTT saobraćaja "Srbije")*

**Milan Vukotić**

*(Savremeno pozicioniranje pošte u društvu)*

**Čedomir Dobrivojević i Ljubo Mačić**

*(Aktuelno stanje i problemi razvoja Elektroprivrede Srbije)*

**Mr Aca Marković**

*(Mogući pravci transformacije organizacione strukture JP "Elektroprivreda Srbije")*

**Olivera Dolić i Vojin Trifunović**

*(Neka otvorena pitanja iz prakse preduzeća za distribuciju električne energije)*

**Dr Milan Vujičić**

*(Poslovno prestrukturiranje JAT-a u novim uslovima)*

**Dr Vladan Božić i Milan Grujić**

*(Analiza i ocena ekonomskog položaja i poslovanja JŽTP "Beograd")*

**Dr Slobodan Vučićević**

*(Unapređenje organizacije šumarstva Srbije)*

**Dr Dušan Jović, dr Milan Medarević i dr Slobodan Vučićević**

*(Značaj šuma i šumskih područja za razvoj Srbije)*

**Dr Jelka Adamović**

*(Komunalna javna preduzeća u strategiji razvoja gradova Srbije)*

*Najveći deo posla na organizovanju istraživanja i publikovanju monografije obavljen je od strane Instituta ekonomskih nauka iz Beograda. Privredna komora Srbije pomogla je organizovanje skupa na kome se raspravljalo o rezultatima istraživanja prezentiranih u monografiji.*

*Očekujemo da će monografija poslužiti kao solidna osnova za raspravu i izvođenje zaključaka o stanju i perspektivi javnih preduzeća u privredi Srbije.*

*Beograd, maj 1995.*

*R e d a k t o r*

*Prof. dr Momčilo Milisavljević*