

UNIVERZITET EDUKONS
Fakultet poslovne ekonomije
Sremska Kamenica



**UTICAJ FINANSIJSKOG MENADŽMENTA NA
RAZVOJ NEPROFITNIH ORGANIZACIJA: STUDIJA
SLUČAJA VISOKOOBRAZOVNIH INSTITUCIJA U
CENTRALNO-ISTOČNOJ EVROPI**

Doktorska disertacija

Mentor:

Prof. dr Dejan Erić

Kandidat:

Mast. ekon. Andrea Andrejević Panić

Sremska Kamenica, 2016

Univerzitet Edukons
Fakultet poslovne ekonomije

KLJUČNA DOKUMENTACIJSKA INFORMACIJA

Redni broj: RBR	
Identifikacioni broj: IBR	
Tip dokumentacije: TD	Monografska dokumentacija
Tip zapisa: TZ	Tekstualni štampani materijal
Vrsta rada (dipl, mag, dr): VR	Doktorska disertacija
Ime i prezime autora: AU	Andrea Andrejević Panić
Mentor (titula, ime, prezime, zvanje): MN	Prof. dr Dejan Erić, redovni profesor
Naslov rada: NR	UTICAJ FINANSIJSKOG MENADŽMENTA NA RAZVOJ NEPROFITNIH ORGANIZACIJA: STUDIJA SLUČAJA VISOKOOBRAZOVNIH INSTITUCIJA U CENTRALNO-ISTOČNOJ EVROPI
Jezik publikacije: JP	Srpski
Jezik izvoda/apstrakta: JI	srpski /engleski
Zemlja publikovanja: ZP	Srbija
Uže geografsko područje: UGP	AP Vojvodina

Godina: GO	2016
Izdavač: IZ	autorski reprint
Mesto i adresa: MA	Novi Sad
Fizički opis rada: FO	4 dela; 8 glava; 46 poglavlja; 380 strana; 57 tabela; 46 grafika; 8 slika; 159 referenci; 3 priloga.
Naučna oblast: NO	Ekonomске науке; Menadžment i biznis.
Naučna disciplina: ND	Finansije; finansijski menadžment; finansije neprofitnog sektora; novi javni menadžment.
Predmetna odrednica, ključne reči: PO	Ključne reči: finansijski menadžment, ekonomija neprofitnog sektora, indikatori u visokom obrazovanju, finansijski modeli u visokom obrazovanju, finansiranje visokoobrazovnih institucija, menadžment u visokoobrazovnim institucijama, region Centralno-istočne Evrope.
UDK	
Čuva se u: ČU	Biblioteka Univerziteta Edukons, Vojvode Putnika 87, 21208 Sremska Kamenica
Važna napomena: VN	
Izvod/Apstrakt IZ	Predmet doktorske disertacije je ispitivanje efikasnosti funkcije finansijskog menadžmenta u neprofitnom sektoru na primeru visokoobrazovnih institucija u region Centralno-istočne Evrope. Cilj doktorske disertacije je utvrđivanje okvira za razvoj finansijske funkcije u sektoru visokog obrazovanja i finansijske održivosti

	<p>visokoobrazovnih institucija. Zadatak je analiza uticaja finansijskih indikatora na operativne indikatore u sektoru visokog obrazovanja kako bi se formulisali finansijski modeli i pokazao međusobni uticaj na makro nivou. Dodatnom analizom finansijskih izveštaja visokoobrazovnih institucija na mikro nivou, ispituju se primeri iz prakse kako bi se utvrdile opšte smernice razvoja finansijske funkcije u sektoru visokog obrazovanja. Značaj teme leži u mogućnosti definisanja transformacije finansijske funkcije, kako bi se postigla efektivnost upravljanja i efikasnost alokacije finansijskih sredstava za podizanje performansi u visokoobrazovnim institucijama. Doktorska disertacija se sastoji iz četiri dela. Prvi deo disertacije ispituje teorijsko metodološki okvir definisanja i procesa upravljanja u neprofitnom sektoru. Drugi deo disertacije analizira finansijsku funkciju u neprofitnim organizacijama. Treći deo disertacije ispituje transformaciju uloge upravljanja i finansiranja visokoobrazovnih institucija dok se u četvrtom delu prezentuje naučno istraživanje i pregled rezultata. Zaključci nalažu da formulisanjem finansijskih modela dobijamo nacrt i merljive okvire funkcionalnog povezivanja finansijskih i operativnih indikatora, koji predstavljaju alat za analizu indikatora i predviđanje performansi u visokom obrazovanju. Takođe, analizom finansijskih izveštaja visokoobrazovnih institucija, određuju se opšte smernice za planiranje finansijske održivosti visokoobrazovnih institucija i podizanje efikasnosti njihovih performansi. Rezultati prikazuju</p>
--	--

	<p>mogućnosti transformacije finansijskog menadžmenta u sektoru visokog obrazovanja i visokoobrazovnim institucijama u region Centralno-istočne Evrope. Pri analizi rezultata naglašava se značaj transformacije uloge finansijskog menadžmenta posebno iz ugla efikasnijeg prikupljanja sredstava i kontrole troškova, radi efektivnijeg postizanja misije visookobrazovnih institucija i prilagođavanja svojih performansi ciljevima nacionalnih obrazovnih politika i opštim ciljevima socijalne i ekonomske politike.</p>
<p>Datum prihvatanja od strane NN veća: DP</p>	
<p>Datum odbrane: DO</p>	
<p>Članovi komisije (ime i prezime, titula, zvanje, naziv institucije, status): KO</p>	<p>Predsednik: Prof. dr Nenad Penezić, redovni profesor, Fakultet poslovne ekonomije, Univerzitet Edukons; Član: Prof. dr Dejan Erić, redovni profesor, Beogradska bankarska akademija, Univerzitet Union; Član: Prof. dr Zagorka Lozanov Crvenković, redovni profesor, Prirodno-matematički fakultet, Univerzitet u Novom Sadu; Član: Prof. dr Goran Anđelić, vanredni profesor, Fakultet poslovne ekonomije, Univerzitet Edukons; Član: Prof. dr Miroslava Filipović, redovni profesor, Fakultet poslovne ekonomije, Univerzitet Edukons;</p>

EDUCONS UNIVERSITY
Faculty of Business Economics

KEY DOCUMENT INFORMATION

Number *consecutive: ANO	
Identification number: INO	
Document type: DT	Monograph documentation
Type of record: TR	Textual printed material
Contents code (BA/BSc, MA/MSc, PhD): CC	Doctoral thesis (PhD)
Author: AU	Andrea Andrejević Panić
Mentor (title, name, post): MN	Prof. Dr. Dejan Erić, tenured professor
Document title: TI	FINANCIAL MANAGEMENT IMPACT TO DEVELOPMENT OF NONPROFIT ORGANIZATIONS: CASE STUDY ON HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN CENTRAL AND EASTERN EUROPE
Language of main text: LT	Serbian
Language of abstract: LA	English/Serbian
Country of publication:	Serbia

CP	
Locality of publication: LP	AP Vojvodina
Year of publication: PY	2016
Publisher: PU	Author
Place of publication: PP	Novi Sad
Physical description: PD	4 parts; 8 heads; 46 chapter; 380 pages; 57 tables; 46 graphics; 8 figures; 159 references; 3 appendices.
Scientific field: SF	Economic Sciences; Management and Business.
Scientific discipline: SD	Finance; Financial management; Finance of non-profit sector; New public management.
Subject, Key words SKW	Key words: financial management, economy of non-profit sector, the indicators in higher education, financial models in higher education, financing higher education institutions, management of higher education institutions, Central and Eastern Europe.
UC (universal class. code)	
Holding data: HD	University Library; Educons University, Vojvode Putnika 87, 21208 Sremska Kamenica
Note: N	
Abstract: AB	The subject of the doctoral dissertation is to examine the efficiency of financial management function in nonprofit sector in the case of the higher education institutions in Central-Eastern Europe. The aim of this

	<p>dissertation is to establish the framework for the development of financial function in higher education sector in order to promote financial sustainability of the higher education institutions. The task is to analyze the impact of the financial indicators on the operational indicators in higher education sector in order to define mutual dependence and formulate financial models on macro level. Additional analysis of financial reports of the higher education institutions will examine their examples and practice at the micro level in order to establish general guidelines for development of financial function in higher education sector. The significance lies in the possibility of defining the transformation of financial function to achieve the effectiveness of the management and efficiency of the allocation of financial resources so to raise the performance of the higher education institutions. The doctoral dissertation consists of four parts. The first part examines the theoretical and methodological framework to define management and processes in the nonprofit sector. The second part of the thesis analyzes financial management and financial function in nonprofit organizations. The third part of the dissertation examines transformation of the role of management and financing of the higher education institutions. The fourth section presents the scientific research and review of results. The conclusions state that formulation of financial models presents a measurable and functional framework that connects financial and operational indicators, which represent a tool for</p>
--	---

	<p>analyzing and predicting performance indicators in higher education. Also, analysis of financial statements of the higher education institutions, determine the general guidelines for planning the financial sustainability of higher education institutions and raising the efficiency of their performance. The results show the possibility of transformation of financial management in higher education sector and their institutions in Central-Eastern Europe. Results underline the importance of transformation of the role of financial management especially from the perspective of efficient fundraising and cost control, in order to achieve effective the higher education institutions missions and adapting its performance goals to national education policies and the overall objectives of social and economic policy.</p>
<p>Accepted by Sc. Board on: AS</p>	
<p>Defended/Viva voce Ph D exam. on: DE</p>	
<p>PhD Examination Panel: DB</p>	<p>Chairman: Prof. Dr. Nenad Penezić, tenured professor, Faculty of Business Economics, Educons University; Member: Prof. Dr. Dejan Erić, tenured professor, Belgrade Banking Academy, Union University; Member: Prof. Dr. Zagorka Lozanov Crvenković, tenured professor, Faculty of Science, University of Novi Sad; Member: Prof. Dr. Goran Anđelić, associate professor Faculty of Business Economics, Educons University;</p>

	Member: Prof. Dr. Miroslava Filipović, tenured professor, Faculty of Business Economics, Educons University;
--	--

Apstrakt

Predmet izučavanja doktorske disertacije je razvoj funkcije finansijskog menadžmenta u neprofitnom sektoru na primeru visokoobrazovnih institucija u region Centralno-istočne Evrope. Ciljevi disertacije su identifikacija indikatora razvoja sektora visokog obrazovanja i utvrđivanje odnosa između njih kako bi se odredili finansijski modeli koji predviđaju trend njihovih promena. Specifični ciljevi se odnose na ispitivanje efikasnosti finansijskog upravljanja u visokoobrazovnim institucijama kroz poboljšavanje finansijske funkcije i mogućnosti za proširivanje stabilnih dugoročnih izvora sredstava kroz optimizaciju strukture sredstava i troškova. Hipoteze disertacije pretpostavljaju da razvoj finansijskog menadžmenta neprofitnih organizacija doprinosi poboljšanju finansijske funkcije u visokoobrazovnim institucijama i da postoji direktna veza između razvoja finansijske analize i razvoja visokoobrazovnih institucija. Hipoteze dalje nalažu da diverzifikacija finansijskih izvora i identifikacija indikatora razvoja doprinosi razvoju finansijske funkcije kroz određivanje i definisanje finansijskih modela koji omogućavaju i pomažu stvaranje stabilnog finansijskog okvira za rast i razvoj visokoobrazovnih institucija. Glavna istraživačka pitanja se odnose na utvrđivanje glavnih indikatora razvoja u visokom obrazovanju, onih sa najvećim stepenom promene u određenom vremenskom period, a to znači identifikovati koji od indikatora razvoja imaju visoku korelaciju sa drugima, analizirati njihove međuzavisnosti i odrediti koje su to najvažnije grupe finansijskih i operativnih indikatora, koje imaju najveće promene i visoke korelacije istovremeno. Očekivani rezultati obuhvataju definisanje finansijskih modela na osnovu kojih dobijamo kvantitativne podatke za međusobni uticaj finansijskih i operativnih indikatora u sektoru visokog obrazovanja koji utiču na razvoj finansijske funkcije u visokoobrazovnim institucijama radi obezbeđivanja njihove finansijske održivosti i osiguranja razvoja sektora visokog obrazovanja, uopšteno. Dodatno, kao očekivani rezultat drugog dela sprovedenog istraživanja, dobijamo kvalitativne podatke za unapređenje i razvoj finansijskog menadžmenta visokoobrazovnih institucija a koji se mogu koristiti i za definisanje strateških smernica. Značaj ove teme leži u mogućnosti određivanja okvira za transformaciju i usavršavanja prakse finansijskog menadžmenta u neprofitnom sektoru.

Abstract

The course of the study of doctoral thesis focuses on development of financial management in nonprofit sector in the case of the higher education institutions in Central-Eastern Europe. The objective of the thesis is identification of the indicators of higher education sector and establishing relationship between them in order to formulate financial models that predicts patterns of their behavior. The specific objectives relate to testing of financial management efficiency in the higher education institutions through improvements of financial function and possibilities for its expansion in terms of structure of stable and long-term resources as well as cost optimization. Hypotheses assume that development of financial management of the nonprofit organizations contribute to improvement of financial function in the higher education institutions and that there is a direct link between development of financial analysis and development of the higher education institutions. Hypotheses still require that diversification of financial resources and identification of the indicators contributes to development of financial function in the higher education institutions. The main research question relies on the determination of the main indicators of development in higher education, that have consistent high correlation with each other in order to analyze their mutual dependence. In order to define and establish the connection between them, we must appoint the ones that belong to the group of financial indicators and the ones that belong to the group of operational indicators. Expected results include the definition of the financial models based on quantitative data between the financial and operational indicators in higher education sector. Additionally, as an expected result of the second part of the research, we obtain qualitative data that can be used for improvements and development of financial management of the higher education institutions that can be used to promote the strategic guidelines. Results and other findings affect the development of the financial function in the higher education institutions in order to ensure their financial sustainability and development of higher education sector in general. The importance of this issue lies in the possibility of re-establishing the framework for financial management and its transformation of practice in nonprofit sector.

Sadržaj:

Lista tabela, grafikona i slika.....	16
Lista skraćenica	22
UVOD.....	24
PRVI DEO: TEORIJSKO-METODOLOŠKI OKVIR ANALIZE NEPROFITNIH ORGANIZACIJA (NPO).....	31
Glava I Osnovne specifičnosti funkcionisanja neprofitnih organizacija.....	31
1.1. Teorijski okvir razumevanja neprofitnih organizacija.....	31
1.2. Razlika između profitnih i neprofitnih organizacija.....	44
1.3. Vrste i tipovi neprofitnih organizacija.....	48
1.4. Regulisanje sektora neprofitnih organizacija	58
1.4.1. Značaj misije i vizije NPO	58
1.4.2. Regulatorni okvir.....	62
1.4.3. Socijalni i ostali aspekti analize neprofitnih organizacija	66
Glava II Specifičnosti upravljanja i organizovanja neprofitnih organizacija.....	68
2.1. Osnovni principi upravljanja u neprofitnim organizacijama.....	68
2.2. Forme organizovanja neprofitnih organizacija.....	71
2.3. Strateško planiranje u neprofitnim organizacijama	76
2.4. Upotreba <i>Balanced Scorecard-a</i> kao strateškog targeta u NPO.....	82
2.5. Marketing funkcija i lobiranje – zamka ili potreba	87
2.6. Menadžerska etika	89
DRUGI DEO: UPRAVLJANJE FINANSIJAMA U NEPROFITNIM ORGANIZACIJAMA	92
Glava III Karakteristike i modeli upravljanja finansijama u neprofitnim organizacijama.....	92

3.1. Modeli finansiranja neprofitnih organizacija	92
3.1.1. Uloga finansijskog menadžera u neprofitnim organizacijama	92
3.1.2. Pobljšavanje menadžerskog učinka	96
3.1.3. Raspoređivanje i tretman profita	99
3.1.4. Poreski tretman i moguće olakšice	102
3.2. Specifičnosti u finansiranju neprofitnih organizacija.....	105
3.2.1. Specifičnosti u prikupljanju sredstava.....	105
3.2.2. Osobnosti finansijskih tokova gotovine.....	110
3.2.3. Specifičnosti finansijskog izveštavanja	114
3.2.4. Neprofitno finansijsko i menadžersko računovodstvo	116
3.3. Budžetski ciklus.....	122
3.3.1. Komponente budžeta neprofitnih organizacija	122
3.3.2. Ulaganja i investicije u buduće projekte.....	127
Glava IV Proces upravljanja finansijskim resursima u neprofitnim organizacijama	130
4.1. Finansijsko planiranje.....	130
4.2. Finansijska analiza.....	134
4.3. Kontrola troškova	137
4.4. Monitoring	143
TREĆI DEO: OPŠTE KARAKTERISTIKE FINANSIRANJA VISOKOOBRAZOVNIH INSTITUCIJA U REGIONU CENTRALNO-ISTOČNE EVROPE	147
Glava V Osnovne odlike i reforma visokog obrazovanja u regionu Centralno-istočne Evrope.....	147
5.1. Tipovi organizovanja visokoobrazovnih institucija u regionu Centralno- istočne Evrope.....	147
5.2. Reforma i strategije obrazovanja u regionu Centralno-istočne Evrope.....	165
5.3. Inovacije u sektoru visokog obrazovanja	178
5.4. Osnovne karakteristike visokoobrazovnih institucija kao neprofitnih organizacija..	190
Glava VI Funkcija finansijskog menadžmenta u visokoobrazovnim institucijama	196

6.1. Analiza izvora finansiranja.....	196
6.2. Analiza gotovinskih tokova.....	205
6.3. Specifičnosti planiranja budžeta.....	219
6.4. Finansijski menadžment u funkciji socijalnog menadžmenta.....	228
ČETVRTI DEO: ISTRAŽIVANJE I ANALIZA FINANSIJSKOG MENADŽMENTA U NEPROFITNIM ORGANIZACIJAMA: STUDIJA SLUČAJA VISOKOOBRAZOVNIH INSTITUCIJA U CENTRALNO-ISTOČNOJ EVROPI.....	234
Glava VII Teorijsko-metodološki okvir istraživanja.....	234
7.1. Pregled literature.....	234
7.2. Istraživački problem i naučni značaj.....	238
7.3. Plan istraživanja.....	240
7.4. Hipoteze istraživanja.....	243
7.5. Metodologija istraživanja.....	243
7.6. Analiza podataka.....	245
Glava VIII Rezultati istraživanja.....	248
8.1. Prikaz indikatora.....	248
8.2. Analiza indikatora.....	262
8.3. <i>Case study</i> : Analiza finansijskih izveštaja visokoobrazovnih institucija unutar „Alijanse univerziteta Centralno-istočne Evrope – ACEU”.....	307
8.4. Diskusija rezultata.....	322
8.5. Ograničenja rezultata.....	324
8.6. Predlog za dalja istraživanja.....	326
ZAKLJUČNA RAZMATRANJA.....	328
LITERATURA.....	333
PRILOZI.....	346

Lista tabela, grafikona i slika

- Tabela 1.1. Osnovna istraživačka pitanja za analizu neprofitnog sektora
- Tabela 1.2. Vrste dobara
- Tabela 1.3. Opšti prikaz glavnih delova ekonomskih teorija koje se odnose na tercijarni sektor
- Tabela 1.4. Sumirane razlike između profitnih i neprofitnih organizacija
- Tabela 1.5. Međunarodna klasifikacija neprofitnih organizacija
- Tabela 3.1. Projekcija budžeta za tokove gotovine za manju neprofitnu organizaciju za period od 6 meseci
- Tabela 3.2. Pojednostavljen Bilans stanja u neprofitnoj organizaciji
- Tabela 5.1. Stopa upisa u visoko obrazovanje, bruto, oba pola, (%)
- Tabela 5.2. Postignuti nivo obrazovanja za starosnu grupu 25+, 2013. god., oba pola, (%)
- Tabela 5.4. Stopa diplomiranja za osnovne studije (četvorogodišnje i master – ISCED 6 i ISCED 7), bruto, oba pola, (%)
- Tabela 5.5. Stopa zaposlenosti u selektovanim zemljama CEE regiona, starosna grupa 15–64, (%)
- Tabela 5.6. Globalni Indeks konkurentnosti za selektovane zemlje u CEE regionu, (rang)
- Tabela 6.1. Matrica diverzifikacije izvora finansiranja u visokom obrazovanju
- Tabela 6.2. Najveće oblasti prihoda i troškova u visokom obrazovanju
- Tabela 6.3. Povezanost orijentacije državnih politika i privatnog visokog obrazovanja
- Tabela 6.4. Finansiranje i snabdevanje usluga u javno-privatnom partnerstvu
- Tabela 6.5. Tipovi ugovora u visokom obrazovanju
- Tabela 6.6. Efekti različitih vrsta ugovora u javno-privatnom partnerstvu u obrazovanju koji utiču na obrazovne ishode
- Tabela 6.7. Obrazovni budžeti u odnosu na vrstu potrošnje (alokaciju sredstava) za ISCED 5, 6, 7 i 8 nivo obrazovanja u 2015. godini
- Tabela 8.1. Definicija selektovanih Unesco indikatora u visokom obrazovanju
- Tabela 8.2. Deskriptivne statistike indikatora u Bugarskoj

- Tabela 8.3. Deskriptivne statistike indikatora u Mađarskoj
- Tabela 8.4. Deskriptivne statistike indikatora u Rumuniji
- Tabela 8.5. Deskriptivne statistike indikatora u Slovačkoj
- Tabela 8.6. Deskriptivne statistike indikatora u Srbiji
- Tabela 8.7. Deskriptivne statistike indikatora u CEE Regionu
- Tabela 8.8. Kroskorelacije zavisne promenljive broja diplomiranih studenata sa nezavisnim promenljivim u zemljama regiona
- Tabela 8.9. Koeficijenti modela za broj diplomiranih studenata u zavisnosti od GERD sa podacima za Rumuniju
- Tabela 8.10. Koeficijenti modela za broj diplomiranih studenata u zavisnosti od Visoko sa podacima Rumunije
- Tabela 8.11. Pokazatelji objedinjenog modela za broj diplomiranih u zavisnosti od sve četiri nezavisne promenljive
- Tabela 8.12. Koeficijenti objedinjenog modela za broj diplomiranih u zavisnosti od sve četiri nezavisne promenljive
- Tabela 8.13. Zajednički koeficijenti u modelu sa slučajnim koeficijentima za broj diplomiranih u zavisnosti od sve četiri nezavisne promenljive
- Tabela 8.14. Koeficijenti za pojedine zemlje u modelu sa slučajnim koeficijentima za broja diplomiranih u zavisnosti od sve četiri nezavisne promenljive
- Tabela 8.15. Pokazatelji objedinjenog modela za broj istraživača u zavisnosti od sve četiri nezavisne promenljive
- Tabela 8.16. Koeficijenti objedinjenog modela za broj istraživača u zavisnosti od sve četiri nezavisne promenljive
- Tabela 8.17. Zajednički koeficijenti u modelu sa slučajnim koeficijentima za broj istraživača u zavisnosti od sve četiri nezavisne promenljive
- Tabela 8.18. Koeficijenti za pojedine zemlje u modelu sa slučajnim koeficijentima za broj istraživača u zavisnosti od sve četiri nezavisne promenljive
- Tabela 8.19. Pokazatelji objedinjenog modela za naknadu u zavisnosti od sve četiri nezavisne promenljive

Tabela 8.20. Koeficijenti objedinjenog modela za naknadu u zavisnosti od sve četiri nezavisne promenljive

Tabela 8.21. Zajednički koeficijenti u modelu sa slučajnim koeficijentima za naknadu za ukupno osoblje u zavisnosti od sve četiri nezavisne promenljive

Tabela 8.22. Koeficijenti za pojedine zemlje u modelu sa slučajnim koeficijentima za naknadu za ukupno osoblje u zavisnosti od sve četiri nezavisne promenljive

Tabela 8.23. Pokazatelji objedinjenog modela za očekivano vreme trajanja studija u zavisnosti od sve četiri nezavisne promenljive

Tabela 8.24. Koeficijenti objedinjenog modela za očekivano vreme trajanje studija u zavisnosti od sve četiri nezavisne promenljive

Tabela 8.25. Zajednički koeficijenti u modelu sa slučajnim koeficijentima za očekivano vreme trajanja studija u zavisnosti od sve četiri nezavisne promenljive

Tabela 8.26. Koeficijenti za pojedine zemlje u modelu sa slučajnim koeficijentima za očekivano vreme trajanja studija u zavisnosti od sve četiri nezavisne promenljive

Tabela 8.27. Pokazatelji objedinjenog modela za odnos učenika i nastavnika u zavisnosti od sve četiri nezavisne promenljive

Tabela 8.28. Koeficijenti objedinjenog modela za odnos učenika i nastavnika u zavisnosti od sve četiri nezavisne promenljive

Tabela 8.29. Zajednički koeficijenti u modelu sa slučajnim koeficijentima za odnos učenika i nastavnika u zavisnosti od sve četiri nezavisne promenljive

Tabela 8.30. Koeficijenti za pojedine zemlje u modelu sa slučajnim koeficijentima za odnos učenika i nastavnika u zavisnosti od sve četiri nezavisne promenljive

Tabela 8.31. Pokazatelji objedinjenog modela za stopu upisa u visoko obrazovanje u zavisnosti od sve četiri nezavisne promenljive

Tabela 8.32. Koeficijenti objedinjenog modela za stopu upisa u visoko obrazovanje u zavisnosti od sve četiri nezavisne promenljive

Tabela 8.33. Zajednički koeficijenti u modelu sa slučajnim koeficijentima za stopu upisa u visoko obrazovanje u zavisnosti od sve četiri nezavisne promenljive

Tabela 8.34. Koeficijenti za pojedine zemlje u modelu sa slučajnim koeficijentima za stopu upisa u visoko obrazovanje u zavisnosti od sve četiri nezavisne promenljive

- Tabela 8.35. Prikaz prihoda i rashoda visokoobrazovne institucije – primer Univerziteta A
- Tabela 8.36. Prikaz prihoda i rashoda visokoobrazovne institucije – primer Univerziteta B
- Tabela 8.37. Prikaz prihoda i rashoda visokoobrazovne institucije – primer Univerziteta C
- Tabela 8.38. Prikaz prihoda i rashoda visokoobrazovne institucije – primer Univerziteta D

- Grafik 6.1. Troškovi i investicije u visokom obrazovanju
- Grafik 8.1. Promene indikatora GERD od 2002. do 2012. za zemlje regiona
- Grafik 8.2. Promene indikatora Rashodi od 2002. do 2012. za zemlje regiona
- Grafik 8.3. Promene indikatora Tekući od 2002. do 2012. za zemlje regiona
- Grafik 8.4. Promene indikatora Visoko od 2002. do 2012. za zemlje regiona
- Grafik 8.5. Promene indikatora Diplomirani od 2002. do 2012. za zemlje regiona
- Grafik 8.6. Promene indikatora Istraživači od 2002. do 2012. za zemlje regiona
- Grafik 8.7. Promene indikatora Naknada od 2002. do 2012. za zemlje regiona
- Grafik 8.8. Promene indikatora Stopa od 2002. do 2012. za zemlje regiona
- Grafik 8.9. Promene indikatora Očekivano od 2002. do 2012. za zemlje regiona
- Grafik 8.10. Povezanost zavisne promenljive broja diplomiranih studenta i nezavisne promenljive GERD iz tekuće i prethodne godine sa podacima za Rumuniju
- Grafik 8.11. Povezanost zavisne promenljive broja diplomiranih studenata i nezavisne promenljive GERD iz tekuće i tri prethodne godine sa podacima za Rumuniju
- Grafik 8.12. Povezanost zavisne promenljive broja diplomiranih studenta i nezavisne promenljive Visoko iz tekuće i prethodne godine sa podacima za Rumuniju
- Grafik 8.13. Povezanost zavisne promenljive broja diplomiranih studenata i nezavisne promenljive Visoko iz tekuće i tri prethodne godine sa podacima za Rumuniju
- Grafik 8.14. Dijagram rasipanja za broj diplomiranih studenata u zavisnosti od GERD, za različite zemlje
- Grafik 8.15. Dijagram rasipanja za broj diplomiranih studenata u zavisnosti od Rashoda, za različite zemlje
- Grafik 8.16. Dijagram rasipanja za broj diplomiranih studenata u zavisnosti od Tekuće, za različite zemlje

- Grafik 8.17. Dijagram rasipanja za broj diplomiranih studenata u zavisnosti od Visoko, za različite zemlje
- Grafik 8.18. Dijagram rasipanja za broj istraživača u zavisnosti od GERD-a, za različite zemlje
- Grafik 8.19. Dijagram rasipanja za broj istraživača u zavisnosti od Rashoda, za različite zemlje
- Grafik 8.20. Dijagram rasipanja za broj istraživača u zavisnosti od Tekuće, za različite zemlje
- Grafik 8.21. Dijagram rasipanja za broj istraživača u zavisnosti od Visoko, za različite zemlje
- Grafik 8.22. Dijagram rasipanja za naknadu za ukupno osoblje u zavisnosti od GERD, za različite zemlje
- Grafik 8.23. Dijagram rasipanja za naknadu za ukupno osoblje u zavisnosti od Rashodi, za različite zemlje
- Grafik 8.24. Dijagram rasipanja za naknadu za ukupno osoblje u zavisnosti od Tekući, za različite zemlje
- Grafik 8.25. Dijagram rasipanja za naknadu za ukupno osoblje u zavisnosti od Visoko, za različite zemlje
- Grafik 8.26. Dijagram rasipanja za očekivano vreme trajanja studija u zavisnosti od GERD, za različite zemlje
- Grafik 8.27. Dijagram rasipanja za očekivano vreme trajanja studija u zavisnosti od Rashodi, za različite zemlje
- Grafik 8.28. Dijagram rasipanja za očekivano vreme trajanja studija u zavisnosti od Tekući, za različite zemlje
- Grafik 8.29. Dijagram rasipanja za očekivano vreme trajanja studija u zavisnosti od Visoko, za različite zemlje
- Grafik 8.30. Dijagram rasipanja za odnos učenika i nastavnika u zavisnosti od GERD, za različite zemlje
- Grafik 8.31. Dijagram rasipanja za odnos učenika i nastavnika u zavisnosti od Rashodi, za različite zemlje

Grafik 8.32. Dijagram rasipanja za odnos učenika i nastavnika u zavisnosti od Tekući, za različite zemlje

Grafik 8.33. Dijagram rasipanja za odnos učenika i nastavnika u zavisnosti od Visoko, za različite zemlje

Grafik 8.34. Dijagram rasipanja za stopu upisa u visoko obrazovanje u zavisnosti od GERD, za različite zemlje

Grafik 8.35. Dijagram rasipanja za stopu upisa u visoko obrazovanje u zavisnosti od Rashodi, za različite zemlje

Grafik 8.36. Dijagram rasipanja za stopu upisa u visoko obrazovanje u zavisnosti od Tekući, za različite zemlje

Grafik 8.37. Dijagram rasipanja za stopu upisa u visoko obrazovanje u zavisnosti od Visoko, za različite zemlje

Grafik 8.38. Izvori prihoda – primer Univerziteta A

Grafik 8.39. Rashodi – primer Univerziteta A

Grafik 8.40. Izvori prihoda – primer Univerziteta B

Grafik 8.41. Rashodi – primer Univerziteta B

Grafik 8.42. Izvori prihoda – primer Univerziteta C

Grafik 8.43. Rashodi – primer Univerziteta C

Grafik 8.44. Izvori prihoda – primer Univerziteta D

Grafik 8.45. Rashodi – primer Univerziteta D

Slika 2.1. Sveobuhvatan pristup menadžmentu

Slika 2.2. Dimenzije organizacione strukture

Slika 2.3. Proces strateškog planiranja u neprofitnoj organizaciji

Slika 2.4. Adaptirana *balanced scorecard* matrica za javni i neprofitni sektor

Slika 3.1. Aktivnosti finansijskog menadžmenta u neprofitnim organizacijama

Slika 3.2. Odnos efikasnosti i efektivnosti u organizaciji

Slika 3.3. Odnosi između neprofitnog sektora i države

Slika 3.4. Izvori sredstava i finansijski tokovi za akademske institucije

Lista skraćenica

ACEU	(Alliance of Central-Eastern European Universities) – Alijansa univerziteta Centralno-istočne Evrope
BSC	(Balanced scorecard) – Matrica uravnoteženih pokazatelja
CEE	Region Centralno-istočne Evrope
EHEA	(European Higher Education Area) – Evropski sektor za visoko obrazovanje
EU	(European Union) – Evropska unija
Eurostat	(Statistical Office of the European Union) – Statistička agencija Evropske unije
Eurydice	(Network on education systems and policies in Europe) – Evropska mreža za obrazovne sisteme i politike
GDP	(Gross Domestic Product) – Bruto domaći proizvod
ICT	(Information and communication technology) – Informacione i komunikacione tehnologije
IFC	(International Finance Corporation – WB) – Međunarodna korporacija za finansije Svetske banke
IIEP	(International Institute for Educational Planning – UNESCO) – Međunarodni institut za planiranje obrazovanih politika u Unesku
ILO	(International Labour Organization) – Međunarodna organizacija za standarde na tržištima rada
INES	(International Indicators of Education Systems project – OECD) – Projekat razvoja međunarodnih indikatora za obrazovne sisteme u realizaciji Organizacije za ekonomsku saradnju i razvoj
IREG	(International Ranking Expert Group) – Međunarodna opservatorija za akademsko rangiranje i izvrsnost
ISCED	(International Standard Classification of Education) – Međunarodni standardi klasifikacije u obrazovanju
NPO	Neprofitne organizacije

OECD	(Organisation for Economic Co-operation and Development) – Međunarodna organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj
PPPs	(Publi-Private Partnerships) – javno-privatna partnerstva
SNA	(System of National Accounts) – Sistemi nacionalnih računa
TAG	(Technical Advisory Group – UNESCO) – Tehnička savetodavna grupa Uneska za razvoj indikatora u obrazovanju
UIS	(UNESCO Institute for Statistics) – Statistička agencija Uneska
UNESCO	(United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization) – Organizacija Ujedinjenih nacija za obrazovanje, nauku i kulturu
WB	(World Bank) – Svetska banka

UVOD

Predmet istraživanja doktorske disertacije je analiza funkcije finansijskog menadžmenta u neprofitnom sektoru na primerima visokoobrazovnih institucija u region Centralno-istočne Evrope. Neprofitne organizacije su vrlo često nosioci društvenog razvoja u naprednim ekonomijama i mogu biti oslonac održivog razvoja ekonomija u tranziciji. Aktuelnost i značaj teme leži u razvoju naučne misli koja se tiče unapređivanja modela finansiranja neprofitnih organizacija radi obezbeđivanja stabilnih izvora sredstava. U ranijem periodu se poklanjalo malo pažnje problematici finansijskog menadžmenta u neprofitnom sektoru. Međutim, u turbulentnim vremenima postavljaju se mnoga pitanja koja često iniciraju različite društvene transformacije. Svaka takva promena, zauzvrat, stvara prostor za naučna istraživanja, koja pružaju nova rešenja za novonastale izazove. Naučnici i istraživači u oblasti ekonomije razvoja nalažu da ulaganjem u znanje se stvaraju uslovi za podizanje produktivnosti ekonomija. Tako da ulaganja u intelektualni kapital mogu da utiču na ekonomske *output-e* ali isto tako i na socijalne i društvene transformacije, koje su preduslov za stvaranje civilnog društva koje počiva na znanju pojedinaca i na upotrebi tog znanja za generisanje napretka. Stoga, socioekonomske promene društva su neminovne u modernim ekonomijama. Transformacija neprofitnog sektora je logični nastavak ovih promena gde je transformacija institucija njen centralni proces.

Perspektive rasta i razvoja upravo leže u sposobnosti tih institucija da finansiraju svoje potrebe, izvršavajući svoju viziju i misiju, ali isto tako oprezno investirajući u svoju budućnost. Pokušaj da se ustanovi veza između efikasnosti i efektivnosti ovih insticija će se utemeljiti na ispitivanju pravilnog finansiranja i pravilnog ulaganja sredstava kao preduslova njihovog rasta i razvoja, rezultiraće definisanjem modela i normativnog okvira za finansijsku održivost ovih sistema. Veza koja bi omogućila racionalizaciju izvora finansiranja i usmerenog trošenja ka definisanim parametrima uspešnosti u cilju ostvarivanja misije i vizije ovih institucija, predstavlja zapravo mehanizam upravljanja finansijama tj. finansijski menadžment u neprofitnom sektoru, tj. u njegovom aspektu koji

se odnosi na visoko obrazovanje. Zapravo, zaokret u tehničko-tehnološkoj revoluciji u modernom dobu nameće kategoriju razvoja civilnog društva. Civilno društvo počiva na razvoju komunikacije i veza kao i jasno postavljenih odnosa između vlada i svih organizacija bilo državnog ili privatnog karaktera. Neprofitni sektor koji je odgovoran za socijalna pitanja, opšte dobro i javno dobro kao i usluge koje on pruža je stabilizator unutar jedne nacionalne ekonomije. Stoga institucije neprofitnog sektora bi trebalo svojim razvojem da doprinesu bržem razvoju neprofitnog sektora. Jasnim mehanizmima alokacije sredstava iz javnog sektora, iskorišćenost tih sredstava, kao i alokacijom sredstava iz privatnog sektora ali i samim upravljanjem finansijama i organizacionim razvojem ovih institucija, doprinose razvoju društva i mogu postati bafer ekonomskim transakcijama. Regulatorni okvir i institucionalizacija ovog sektora su u našoj zemlji i regionu Centralno-istočne Evrope još uvek nedovoljno razvijeni.

U razvijenim ekonomijama i društvima uloga neprofitnog sektora je daleko važnija i jasnije definisana. Donošenje normativnih okvira u smislu zakona, uredbi, poreskih olakšica i ostalih stimulacija kao i modela za finansijsku održivost u smislu predviđenog rasta i razvoja neprofitnog sektora i njegovih organizacija bi svakako omogućilo bolju operacionalizaciju i efikasnije postizanje ciljeva. Pored toga, delom to zavisi od političke volje i nacrtu izmene zakona i poreskog sistema, svakako da zavisi i od samih neprofitnih organizacija i njihove uloge u podsticanju i osiguravanju napretka i razvoja u ovoj oblasti. Proces uočavanja i definisanja problema unutar nje je podjednako komplikovan i nedovoljno uobličen kao i stvaranja uslova za razvoj i rast neprofitnog sektora. Nedostatak alokativnih mehanizama i finansijskih sredstva bilo iz privatnih izvora ili državnog budžeta svakako dodatno opterećuje neprofitne organizacije. Nepostojanje dovoljno jasnih smernica razvoja kao ni dovoljnih ulaganja u izgradnju njihovih kapaciteta su glavna kočnica razvoja. Međutim, isto tako, nedovoljno ispitivanje i poznavanje neprofitnog sektora i njegovih organizacija, predstavlja posebnu problematiku. Kako bi se ustanovili osnovni kriterijumi razvoja mora se uraditi i detaljna analiza ovog sektora na osnovu koje se mogu doneti adekvatni zaključci.

Istraživanje ove doktorske disertacije ima sva obeležja interdisciplinarnosti, u njemu se prepliću aspekti iz oblasti opšteg i strategijskog menadžmenta, finansijskog menadžmenta i teorije finansiranja ali isto tako iz oblasti javnih finansija i novog javnog menadžmenta, ekonomske teorije i sektorskih politika kao i finansiranja visokog obrazovanja i obrazovnih politika. Metodologija istraživanja obuhvata deskriptivni metod, analitičko-sintetički metod kao i induktivno-deduktivni metod. Pri tome, za potrebe obrade i analize podataka, koriste se komparativna analiza, metod studije slučaja kao i kvalitativne, kvantitativne i statističke metode. Ovo istraživanje posmatra mikro i makro dimenziju finansijskog menadžmenta neprofitnog sektora. U pokušaju da se prikupi što veća količina podataka za analizu, ovo istraživanje je postavljeno kao regionalna studija i obuhvata finansijske i operativne indikatore u sektoru visokog obrazovanja za zemlje regiona Centralno-istočne Evrope na makro nivou, kao i analizu finansijskih podataka za uzorak visokoobrazovnih institucija koje su u sastavu Alijanse univerziteta Centralno-istočne Evrope¹ na mikro tj. na institucionalnom nivou. Osnovni cilj istraživanja je formiranje finansijskih modela koji služe kao okvir za finansijsko upravljanje za visokoobrazovne institucije, na osnovu dobijenih rezultata statističke analize na makro nivou kao i smernica na osnovu *case study* analize na institucionalnom nivou, koje služe kao okvir za strateško odlučivanje.

Zadatak istraživanja ove doktorske disertacije je identifikacija i analiza finansijskih i operativnih indikatora razvoja sektora visokog obrazovanja kao i analiza pokazatelja finansijske strukture visokoobrazovnih institucija. Na osnovu ovog zadatka formiraju se hipoteze koje će se pokušati da dokažu u daljem radu. Hipoteze doktorske disertacije pretpostavljaju da razvoj finansijskog menadžmenta neprofitnih organizacija doprinosi poboljšanju finansijske funkcije u visokoobrazovnim institucijama, što je predstavljeno prvom hipotezom u radu. Druga hipoteza polazi od toga da diverzifikacija finansijskih izvora doprinosi stabilnom rastu visokoobrazovnih institucija, dok se trećom hipotezom tvrdi da postoji direktna veza između razvoja finansijske analize i razvoja visokoobrazovnih institucija. Četvrta hipoteza podrazumeva da identifikacija indikatora razvoja pomaže razvoj finansijske funkcije u visokoobrazovnim institucijama. Poslednja,

¹ Alliance of Central-Eastern European Universities (ACEU); <http://www.aceu-edu.org/>

peta hipoteza ističe da određivanje i definisanje finansijskog modela za funkciju finansijskog menadžmenta u neprofitnom sektoru omogućava stabilan finansijski okvir za rast i razvoj visokoobrazovnih institucija. Postavljene hipoteze se oslanjaju na specifične ciljeve koji su obuhvaćeni istraživanjem a predstavljaju identifikaciju finansijskih i operativnih indikatora u sektoru visokog obrazovanja kao i utvrđivanje odnosa između njih, određivanje finansijskih modela koji na osnovu njihove međuzavisnosti predviđaju njihove promene, zatim, podizanje efikasnosti finansijskog upravljanja u visokoobrazovnim institucijama kroz poboljšavanje finansijske funkcije, kao i utvrđivanje mogućnosti za proširivanje stabilnih dugoročnih izvora sredstava kroz optimizaciju strukture izvora sredstava i racionalizaciju troškova radi obezbeđivanja budućeg rasta i razvoja visokoobrazovnih institucija. Rezultati istraživanja ove doktorske disertacije su prikazani kroz analizu međuzavisnosti finansijskih i operativnih indikatora i opisani su kroz formirane finansijske modele, dok su prikazane analize finansijske strukture u visokoobrazovnim institucijama u regionu Centralno-istočne Evrope, upotpunile zaključke kojima se dokazuju osnovne pretpostavke, tj. hipoteze ove doktorske disertacije.

Na osnovu prikazanih finansijskih modela, ukoliko posmatramo celokupni region, mogu se utvrditi tačni iznosi promena vrednosti operativnih indikatora u zavisnosti od visine promene finansijskih indikatora. Predloženi finansijski modeli mogu da posmatraju promenu jednog operativnog indikatora u zavisnosti od svih izabranih finansijskih indikatora istovremeno ili promenu operativnog indikatora u zavisnosti od samo jednog finansijskog indikatora u periodu od nekoliko godina. U zavisnosti od potreba analize finansijskog menadžmenta, u cilju donošenja odluke u finansijskom ili strateškom smislu, može da se korist jedna ili obe opcije izbora finansijskih modela. Dalje, prilikom analize Diverzifikacija izveštaja visokoobrazovnih institucija primećuje se visoka zavisnost ukupnih prihoda od školarina uz nisku diverzifikacija izvora prihoda dok vladine subvencije održavaju određene stabilne nivoe finansiranja sektora visokog obrazovanja. Međutim, nedovoljno definisan regulatorni okvir onemogućava proširenje izvora prihoda pri čemu jednoličnost formiranja troškova ograničava rast i razvoj finansijske funkcije u visokoobrazovnim institucijama, dok bi zapravo trebalo da je uobličava. Značaj ovog

istraživanja ogleda se u tome što se na osnovu dobijenih rezultata mogu predvideti trendovi u sektoru visokog obrazovanja i ustanoviti najbolje prakse finansijskog menadžmenta visokoobrazovnih institucija kako bi se osigurao održivi razvoj ovih institucija ali i istražio pravac razvoja funkcije finansijskog menadžmenta. Nove opservacije će voditi ka novoj dimenziji finansijskog menadžmenta, kako u stručnom, tako i u naučnom kontekstu, kao i u praktičnom pristupu, koji mora da omogućiti stalnu promenu i razvoj.

Funkcija finansijskog menadžmenta se našla pred velikim izazovom i kao pokretačka snaga, mora da se konstantno inovira i menja, kako bi uspešno pratila rast i razvoj finansijskih izvora sa jedne strane, i finansijskih ulaganja sa druge strane. Funkcija finansijskog menadžmenta se u neprofitnom sektoru potpuno prilagođava i menja u zavisnosti od potreba određene institucije i vrlo je različita od iste takve funkcije u tržišno ili profitno orijentisanim organizacijama. Specifičnosti u finansiranju organizacija u neprofitnom sektoru nameću potpuno ograničene uslove za stabilizaciju ove funkcije i stvaraju novu vrstu izazova za finansijski menadžment. Potreba za definisanjem jasne finansijske konstrukcije i pravila za uspešno finansiranje održivog rasta i razvoja unutar ovog sektora je očigledna. Kroz unapređenje i razvoj funkcije finansijskog menadžmenta u neprofitnom sektoru, u isto vreme se omogućuje stabilno finansiranje svih njegovih organizacija i obezbeđuje da krajnji izraz toga bude stvaranje nove društvene vrednosti. Optimalno i efikasno finansijsko upravljanje je izuzetno važno pitanje u vremenu brzog razvoja, usled tehničko-tehnološkog napretka koji je izvor čestih promena. Ovaj razvoj donosi nove trendove, kao i reforme u mnogim ekonomijama. U fokusu istraživanja doktorske disertacije je analiza funkcije finansijskog menadžmenta visokoobrazovnih institucija regiona Centralno-istočne Evrope. Ispitaće se efikasnost i efektivnost funkcije finansijskog menadžmenta u visokoobrazovnim institucijama i pokušaće da se ustanovi veza između upravljanja finansijama neprofitnih organizacija i visokoobrazovnih institucija.

Doktorska disertacija je strukturirana u osam glava. Na početku ove disertacije, u prvoj glavi posmatraju se osnovne odlike i specifičnosti funkcionisanja neprofitnih organizacija.

U ovoj glavi se definišu neprofitne organizacije kao i klasifikuju vrste i tipovi, zatim se predstavljaju bitne karakteristike i različitosti u poslovanju profitnih i neprofitnih organizacija i na kraju ove glave, se razmatraju aspekti regulatornog okvira neprofitnog sektora. U drugoj glavi, predstavljaju se specifičnosti upravljanja i organizovanja neprofitnih organizacija. U ovoj glavi, se razmatraju osnovni principi upravljanja kao i forme organizovanja ovih organizacija. Potom, se analizira okvir za strateško upravljanje kao i upotreba *balanced scorecard*-a u neprofitnim organizacijama i na kraju ova glava se bavi pitanjima marketinga i menadžerske etike u neprofitnom sektoru. Treća glava ove doktorske disertacije se bavi osnovnim karakteristikama i modelima finansijskog upravljanja u neprofitnim organizacijama. U ovoj glavi razmatraju se osnovne odlike tretmana profita u neprofitnim organizacijama kao i njihovog poreskog tretmana ali i uloge finansijskog menadžera u neprofitnim organizacijama. Zatim se ispituju specifičnosti prikupljanja sredstava i osobenosti finansijskih tokova gotovine, finansijskog izveštavanja i neprofitnog finansijskog i menadžerskog računovodstva. Na kraju ove glave, se analiziraju komponente budžetskog ciklusa neprofitnih organizacija kao i investicije i ulaganja u buduće projekte u neprofitnom sektoru. U četvrtoj glavi u doktorskoj disertaciji se predstavljaju procesne faze finansijskog menadžmenta u neprofitnim organizacijama. U ovoj glavi, se predstavljaju, osnovne karakteristike finansijskog planiranja, finansijske analize, procesa kontrole troškova i monitoringa.

U petoj glavi ove doktorske disertacije, prezentuju se osnovne odlike i reforme u sektoru visokog obrazovanja u region Centralno-istočne Evrope. U ovoj glavi se analiziraju tipovi organizovanja visokoobrazovnih institucija kao i reforme strategija u visokom obrazovanju. Isto tako, u ovoj glavi se analiziraju inovacije u visokom obrazovanju i osnovne karakteristike visokoobrazovnih institucija kao neprofitnih organizacija. U šestoj glavi ove doktorske disertacije, se ispituje funkcija finansijskog menadžmenta u visokoobrazovnim institucijama. U ovoj glavi se analiziraju izvori prihoda i struktura troškova kao i planiranje gotovinskih tokova u ovim institucijama. Zatim se predstavljaju specifičnosti procesa planiranja budžeta i socijalnog aspekta funkcije finansijskog menadžmenta u visokoobrazovnim institucijama. U okviru sedme glave, predstavlja se teorijsko-

metodološki okvir naučnog istraživanja. U ovoj glavi predstavlja se pregled literature na temu ove doktorske disertacije, istraživački problem i naučni značaj, zatim, plan istraživanja i osnovne hipoteze. Na kraju ove glave, predstavlja se metodologija i analiza podataka. U osmoj glavi ove doktorske disertacije, se prezentuju rezultati istraživanja. Ova glava obuhvata prikaze indikatora u visokom obrazovanju i njihovu analizu, kao i studiju slučaja analize finansijskih izveštaja visokoobrazovnih institucija u region Centralno-istočne Evrope. Na kraju ova glava prikazuje diskusiju i ograničenja rezultata kao i predloge za dalja istraživanja.

PRVI DEO: TEORIJSKO-METODOLOŠKI OKVIR ANALIZE NEPROFITNIH ORGANIZACIJA (NPO)

Glava I Osnovne specifičnosti funkcionisanja neprofitnih organizacija

1.1. Teorijski okvir razumevanja neprofitnih organizacija

Definisanje neprofitnih organizacija i razumevanje njihovog poslovanja je prvi korak ka stvaranju neprofitnog sektora i njegovom smislenom funkcionisanju. Neprofitne organizacija (NPO) je institucionalna jedinica osnovana od strane korporacije, državne institucije, pojedinca ili domaćinstva. Termin neprofitna organizacija podrazumeva da članovi, osnivači ili upravnici nemaju finansijske koristi iz njenih operacija, tj. ne mogu da učestvuju u raspodeli profita, pošto se viškovi generisanog profita reinvestiraju u naredne operacije neprofitne organizacije (UIS, UNESCO, 2015). Najčešće, neprofitne organizacije spadaju u sektor netržišnu proizvodnju, pa su zbog toga troškovi njihovog poslovanja pokriveni donacijama. Stoga, mnoge neprofitne organizacije su alocirane u sektoru koji nosi naziv neprofitan ali se zapravo odnosi na sektor „neprofitnih organizacija koji služe domaćinstvima”. Međutim, definicija iz prethodnog rečenog reflektuje svrhu neprofitnih institucija jednim delom. Različiti koncepti organizovanja i moderni načini poslovanja kao i definicije neprofitnih organizacija koje se nalaze u široj literaturi, usko su povezane sa pojmom neprofitnog sektora. Alternativni koncepti definicije neprofitnog sektora podrazumevaju i širu klasifikaciju neprofitnih organizacija. Na prvom mestu, postoje dva široka koncepta ekonomskih entiteta: 1) poslovni objekat, koji se odnosi na preduzeća ili delove preduzeća i predstavlja entitete koji se bave jednom proizvodnom aktivnosti 2) institucionalna jedinica, koja predstavlja entitete koji imaju sopstvena, prava, da imaju svoje usluge ili robe i sredstva, kako bi upravljala poslovnim aktivnostima u ekonomskim transakcijama sa drugim jedinicama. Sa aspekta institucionalne jedinice, neprofitne organizacije se najpre razlikuju od drugih institucionalnih jedinica po osnovnom kriterijumu, koji se odnosi na raspodelu profita ukoliko ga generišu. Definicija iz ovog ugla

bi glasila, da su neprofitne institucije pravni ili socijalni entiteti koji su stvoreni, u cilju proizvodnje roba i usluga, sa statusom koji im ne dozvoljava da generišu prihod, profit ili drugu finansijsku dobit i da je raspoređuju za svoje osnivače ili ktitore (HNA, 2003). U praksi njihova poslovna aktivnost može stvarati suficite ili deficite, ali pri tome suficite ne sme isplaćivati drugoj institucionalnoj jedinici, što predstavlja i fundamentalni cilj neprofitnog poslovanja a to je da one ne distribuiraju, tj. neisplaćuju svoju dobit, tj. profit. Sa druge strane, neprofitne organizacije se razlikuju u odnosu na vrstu usluge koju stvaraju, i one mogu pružati usluge za koristi ljudi ili korporacija koje su ih osnovale ili finansirale ili one mogu stvarati usluge u dobrotvorne svrhe za one koji su ugroženi ili kojima je to potrebno, takođe, one mogu pružati usluge sa namenskom svrhom kao što je pružanje zdravstvenih usluga, usluga u obrazovanju za određenu nadoknadu ali ne u cilju generisanja i isplaćivanja profita. Neprofitne organizacije mogu isto tako, pružati usluge grupacijama ljudi ili institucionalnim jedinicama, iako je ustaljena praksa u poslovanju neprofitnih organizacija da svoje usluge pružaju kao individualne a ne kolektivne. Neprofitne organizacije, stoga se bitno razlikuju od tri osnovna i najveća tipa institucionalnih jedinica (SNA, 1993):

- 1) Korporacija, koje se razlikuju od NPO, zato što u osnovi svoga poslovanja imaju sticanje dobiti u tržišnoj privredi i one su u svojoj osnovi sposobne da stvore finansijsku dobit ili da generišu i isplaćuju profit svojim vlasnicima.
- 2) Vladinih jedinica, koje se razlikuju od NPO zato što su u svojoj osnovi jedinstveni pravni entiteti, koji su stvoreni političkim procesima i koji imaju legislativu, jurisdikciju i izvršni autoritet u odnosu na druge institucionalne jedinice u istoj oblasti, uključujući i pravo da prikupljaju sredstva kroz naplaćivanje raznih такси ili obaveznih transfera od drugih institucionalnih jedinica.
- 3) Domaćinstva, koja se razlikuju od NPO, zato što u osnovi predstavljaju malu grupu ljudi koji dele troškove života, koji mogu nagomilavati deo svojih prihoda i bogatstvo i koji uglavno zajednički konzumiraju određene tipove usluga i roba, koje se uglavno odnose na hranu i potreba za održavanje domaćinstva.

Neprofitne organizacije kao institucionalne jedinice formiraju i samim tim definišu neprofitni sektor, koji predstavlja među drugim ekonomski sektorima, područje gde se neprofitne organizacije povezuju kroz ekonomske transakcije u cilju svrsishodnog delovanja i poslovnog ponašanja u odnosu na vrstu institucionalne jedinice, koja je osnovana ili finansirana. U ekonomiji se izdvajaju pet takvih ekonomskih sektora : 1) finansijske korporacije 2) nefinansijske korporacije 3) državni sektor 4) domaćinstva 5) neprofitne organizacije koje služe domaćinstvima (SNA, 2008). Danas, ova podela zaista definiše okrug delovanja neprofitnih organizacija kroz poslednji navedeni sektor i definiše okvir transakcija unutar njega koji je namenjen neprofitnim organizacijama. Međutim, pojedine neprofitne organizacije kao što su univerziteti i bolnice, koji mogu sakupiti najviše sredstava kroz pružanje nefinansijskih usluga, su dodeljeni sektoru nefinansijskih korporacija. Druge neprofitne organizacije, koje mikrokreditiraju probleme vezane za socijalne ciljeve, se takođe kategorišu i pripadaju sektoru finansijskih korporacija. Isto tako, neprofitne organizacije koje primaju visoke vladine subvencije i koje su samim tim i kontrolisane od vlade, one pripadaju i njihov okrug poslovanja državnom sektoru. Takođe, postoje i neprofitne organizacije koje nemaju rešen pravni status ili su samo dobrovoljnog tipa, i one predstavljaju sektor neprofitnih organizacija koje pomažu domaćinstva, ali sa druge strane ovom sektoru pripadaju i neprofitne organizacije koje dobijaju sredstva od domaćinstava u formi kontribucija i donacija a nisu kontrolisane i subvencionisane od države. Iako, se sektorska podela najpre posmatra sa raznih analitičkih stanovišta i služi najviše u tu svrhu, vrlo je teško sa takvom podelom razumeti i zadržati celokupan aspekt i pogleda na neprofitne organizacije. Uprkos tome, celishodan okvir posmatranja neprofitnih organizacija je od velike važnosti i zaokupira sve veću pažnju iz više razloga:

1. Neprofitne organizacije čine značajan ekonomski aspekt u svetu i postoje važan segment za zapošljavanje u zemljama u razvoju.
2. Neprofitne organizacije imaju specifičan karakter poslovanja što potvrđuje njihovu svrhu i bitno ih razlikuje od korporativnog i državnog sektora, te iz tog ugla može delovati u različitim pravcima i stvarati nove razvojne perspektive posebno ekonomijama u razvoju.

3. Nefitne organizacije imaju pojačan fokus na kreatore socijalnih politika te mogu da utiču na razvijanje socijalnog dijaloga i da utiču na sprečavanje njegovo divertovanja na pojedinačne grupacije.
4. Postojeći tretman nefitnih organizacija koji ih često smešta u različite ekonomske sektore, smanjuje podsticaje i specifične snage u stvaranju jedinstvenog nefitnog sektora i podsticanja njegovih socijalnih aspekata.
5. Postojeća sektorska pravila, vrlo teško su primenljiva na poslovanje nefitnih organizacija u svetu i pozamašne varijacije u tretmanu nefitnih organizacija se zato mogu susresti u praksi različitih zemalja.

U teoriji postoje različiti naučni aspekti koji se bave poreklom nastanka, okvirom rada i uticajem nefitnih organizacija. Različiti pristupi ekonomskih, socioloških i političkih nauka nude komparativnu analizu problematike nefitnih organizacija i ukazuju na nova stanovišta posmatranja razvoja teorijskog okvira. Zadatak teorije je da objasni i da pomogne u razumevanju sveta oko nas. Nefitan sektor u ovom kontekstu je podložan tumačenju mnogih teorija koje nude uvid u važne aspekte njegovog funkcionisanja, kao što su definisanje uloga nefitnih organizacija, funkcionisanje modernih ekonomija i društava u globalu. Neka od pitanja koja se nameću razvojem društava i stvaranje okvira modernih ekonomija se tiču i uloge nefitnog sektora i okvira rada njegovih organizacija u stvaranju društva zasnovanom na znanju i jačanju civilnog društva, uopšte. Pitanja se tiču razloga postojanja nefitnih organizacija u tržišnim ekonomija i koji je uticaj ponude i tražnje na njihov rast i razvoj, zatim koji su konceptualni temelji najvećih teorija koji podržavaju te pretpostavke i implikacije i na koji su način te teorije povezane, kao i na koji način one utiču na razvoj trenutnog stanja i koji su potencijalni pravci rasta i razvoja (Anheier, 2005). Autori Anheier i DiMaggio su predložili nacrt agende za istraživanje nefitnog sektora i njegovog uticaja, u svom naučnom radu 1990., koja je i do danas aktuelna. Ova agenda se na prvom mestu bavi nefitnim organizacijama in njihovim uticajem na civilno društvo kao i individualnim aspektima kao što socijali kapital. Iako je interdisciplinarna u osnovi, ova agenda se oslanja na ekonomske modele i teorije nefitnih organizacija kao ekonomskih entiteta koja počivaju na maksimalnom

iskorišćavanju sredstava i ponašanju u smislu racionalnih izbora (DiMaggio, Anheier, 1990). Osnovna pitanja i polazne osnove ove Agende predstavljena su u Tabeli 1.1.

Tabela 1.1. Osnovna istraživačka pitanja za analizu neprofitnog sektora

Osnovno pitanje:	Organizacija	Sektor	Država
Zašto?	Zašto je organizacija neprofitna umesto profitna ili vladina?	Zašto postoje različite kompozicije neprofitnih, profitnih i vladinih organizacija u različitim sektorima?	Zašto postoje varijacija u veličini i strukturi neprofitnog sektora u različitim institucionalnim sektorima?
	<i>Organizacioni izbor</i>	<i>Izbor specifičnog polja rada</i>	<i>Izbor sektorske delatnosti</i>
Kako?	Kako organizacija posluje u poređenju sa drugim organizacijama istog tipa?	Kako se neprofitna organizacija ponaša u poređenju sa drugim formama u istom polju rada?	Kako neprofitni sektor funkcioniše i koju ulogu ima u poređenju sa drugi sektorima?
	<i>Organizaciona efikasnost i menadžment</i>	<i>Komparativna efikasnost unutar sektora</i>	<i>Komparativna sektorska analiza</i>
Šta?	Šta predstavlja kontribuciju ove organizacije u poređenju sa drugim formama?	Šta predstavlja kontribuciju neprofitnih organizacija u ovom polju u odnosu na druge forme?	Šta predstavlja kontribuciju neprofitnog sektora u odnosu na druge sektore?
	<i>Odredene</i>	<i>Različit uticaj</i>	<i>Specifične</i>

	<i>karakteristike i značaj fokusa organizacije</i>	<i>različitih formi u okviru sektora</i>	<i>sektorske kontribucije i značaj između sektora</i>
--	--	--	---

Izvor: Anheier, H. K. (2005) *Nonprofit Organizations: Theory, Management and Policy*, London and New York: Routledge, str. 116.

Osnovna podela između javnog i privatnog dobrog je krucijalno pitanje za uspostavljanje zajedničkog osnova za jasnu diskinkciju između njih, što donekle može stvoriti tenziju između moralnog hazaderstva i postojećih „besplatnog” potencijala neprofitnog sektora. Osnova podela bi glasila (Anheier, 2005):

- Čisto javna dobra – su dobra u odnosu na koje ne može da se uspostavi vlasničko pravo pojedinca i dostupno je svima bez obzira na doprinose, dok su:
- Čisto privatna dobra – dobra sa individualnim vlasničkim pravima, i njihova proizvodnja i promet ne generiše dobit ili trošak.

Čista javna dobra imaju dve osnovne karakteristike u zavisnosti od tipa usluge ili robe:

- neisključivost, npr. postojeći korisnik ne može biti sprečen da uživa koristi ili uz visoku cenu.
- nerivalnost, npr. postojeći korisnik ne umanjuje mogućnost drugom postojećem ili potencijalnom korisniku da uživa koristi u istoj meri.

Međutim, iako čisto javno dobro mora da sadrži ove karakteristike, obrnuto, isključivost i rivalnost su esencijalne karakteristike čisto privatnog dobra:

- isključivost, kada je proizvedena samo korisnik sa vlasničkim pravima može da ima koristi od te robe i drugi korisnici mogu vrlo lako biti sprečeni od uživanja koristi te robe ili uz vrlo nisku cenu.
- rivalnost, individualna potrošnja ograničava mogućnosti korišćenja za druge korisnike.

Isključivost i rivalnost su vrlo često vezani za stepen korišćenja i ne moraju da uvek imaju iste nivoe pri istim robama i uslugama. Ukoliko je međutim, jedna od ovih karakteristika javnog dobra prisutna a druga karakteristika nije uopšte ili nije u tolikoj meri, tada se kaže za robu da je kvazi-javno dobro. Kvazi-javna dobra mogu da variraju u dve osnovne forme:

- Neisključiva kvazi-javna dobra, se odnose na zajedničku robu ili robu koja ima ograničenja u potrošnji (rivalna je, gde bi uvođenje novog korisnika imao pozitivne granične troškove), ali ona može biti isključiva samo uz vrlo visoku cenu.
- Isključiva kvazi-javna dobra, se odnose na „kvazi-rivalna” ili zapravo na nerivalna dobra, gde je moguće isključiti korisnika koji „ne plaća” uzivanje te robe.

U osnovnom principu ekonomske teorije je da tržište proizvodi čisto privatna dobra dok su čisto javna dobra ingerencija državnog sektora, pogledati ispod u Tabeli 1.2. Međutim, država ima moć da donosi i nameće poreze i s tim u vezi da reaguje na probleme vezane za robe i usluge karaktera „besplatnog korišćenja”, a koji se odnose na ponudu javnih dobara kroz privatne mehanizme. Tržište može da reguliše preferencije pojedinačnih potrošača efikasno i u tom smislu da izbegne visoke troškove koji su povezani sa državnim ponudom rivalnih, isključivih roba. Konačno, neprofitne organizacije su u ovom smislu, podobne za ponudu kvazi-javnih dobara, tamo gde je isključivost moguća i gde postoje uslovi za dobit i troškove naknada.

Tabela 1.2. Vrste dobara

	Isključiva	Neisključiva
Rivalna	Čisto privatna dobra, npr. hrana;	Opšta zajednička dobra, npr. vazduh, ribolov;
Nerivalna	Isključiva javna dobra, npr. muzeji;	Čista javna dobra, npr. struja, odbrana;

Izvor: Anheier, H. K. (2005) *Nonprofit Organizations: Theory, Management and Policy*, London and New York: Routledge, str. 118.

Povezanost tržišta, državnog sektora i neprofitnog sektora je manje ili više pogodna za neke vrste roba i usluga od drugih, tako da za određene robe ili usluge ekonomisti posmatraju tu

povezanost kao na nemogućnost određenog sektora da isporuči određenu robu i nazivaju ih „neuspesima”. U sledećim primerima možemo uočiti osnovne karakteristike ovih situacija:

1. Neuspeh privrednog sektora: ova situacija je karakterizovana nedostatkom zdrave konkurencije na tržištu, pri čemu tržište ne uspeva da alocira ili proizvede robe ili usluge na efikasan način. U ekonomskom smislu to znači, da neuspeh privrednog sektora nastaje kada ponašanje tržišnih aktera, koji pokušavaju da optimizuju svoje korisnosti, ne uspevaju da postignu *Pareto* optimalnu alokaciju. Izvori nastanka neuspeha privrednog sektora i razlog tome mogu biti: monopol i asimetrija informacija, zatim, efekti eksternalija (*externalities*) u smislu visoke naknade za usluge ili robe koji imaju koristi treće strane, pri tome generišući visoke cene koje ne reflektuju socijalni trošak koristi na pravi način, te se stvara neefikasno tržište.
2. Neuspeh javnog sektora: ova situacija podrazumeva da javne usluge ili socijalni problem ne može biti rešen od strane državnog sektora. U ekonomskom smislu, neuspeh javnog sektora, nastaje kada nastaje kada ponašanje aktera, koji pokušavaju da optimizuju svoje korisnosti u sektoru koji kontroliše država, ne uspevaju da postignu *Pareto* optimalnu alokaciju. Izvori nastanka neuspeha javnog sektora i razlog tome mogu biti razmena informacija između aktera.
3. Neuspeh neprofitnog sektora: ova situacija podrazumeva da neprofitne organizacije ne mogu na adekvatan način da pruže uslugu ili da ukažu na socijalni problem na nivou koji je dovoljan kako bi se on ublažio. U ekonomskom smislu neuspeh neprofitnog sektora, nastaje kada neprofitne organizacije nisu u mogućnosti da prikupe dovoljno sredstava u prolongiranom vremenskom periodu, pri čemu one ne mogu da oporezuju niti mogu da prikupljaju sredstva na finansijskim tržištima, neprofitne organizacije se oslanjaju na kontribucije i donacije i subvencije koje vrlo često nisu u dovoljnoj meri dodeljene kako bi se sprovodile misije i postigli ciljevi u njihovom radu.

Iako, među ekonomistima i analitičarima javnih politika postoji generalni konsenzus da tržište postoji da proizvodi privatna dobra a javni sektor da snabdeva ekonomija sa javnim

dobrima, situacija kada su u pitanju kvazi-javna dobra je mnogo kompleksnija (Parkin, 2008). Ključna pozicija za analizu kvazi-javnih dobara je da ona imaju karakteristike koje dozvoljavaju višestruka rešenja: kvazi-javna dobra mogu biti pružena od strane javnog sektora, privrednog sektora i najočiglednije neprofitnih organizacija. Na primer, usluge u zdravstvu mogu biti ponuđene u privatnoj klinici koja generiše i distribuira profit vlasnicima ili osnivačima, zatim u bolnici koja je u vlasništvu i upravljački vođena od strane lokalnih vlasti ili gradskih vlasti ili od strane neprofitne organizacije, tj. neprofitne bolnice. Zapravo, jedan od ključnih problema u teoriji neprofitnih organizacija je način specifikacije uslova ponude i tražnje koja vodi do otvaranja neprofitnih formi institucionalnih jedinica, umesto javnih agencija ili biznis kompanija. Kratak pregled ekonomskih teorija koje se bave uslovima ponude i tražnje a koje se odnose na pomenutu problematiku su predstavljane ispod u Tabeli 1.3.

Tabela 1.3. Opšti prikaz glavnih delova ekonomskih teorija koje se odnose na tercijarni sektor

Rezime teorija	Osnovni termini	Osnovne snage	Osnovne slabosti
Heterogena teorija ili teorija javnih dobara ili teorija neuspeha javnog sektora; <i>Nezadovoljena tražnja za javnim ili kvazi-javnim dobrima u situacijama gde je tražnja heterogena dovodi do stvaranja</i>	Heterogenost tražnje; Država; <i>Median voter</i> teorija; Kvazi-javna dobra;	Objašnjava dinamiku između državno-privatnog institucionalnog izbora u liberalnim demokratijama u kontekstu smanjivanja javnog finansiranja pri čemu neprofitne organizacije služe za popunjavanje tog raskoraka;	Pretpostavlja inherentan konflikt između države i privatnih neprofitnih organizacija;

<i>neprofitnih organizacija;</i>			
Teorija ponude ili preduzetnička teorija; <i>Neprofitne organizacije su refleksija heterogene tražnje koja je nastala usled preduzetničke aktivnosti u cilju maksimiziranja nemonetarnih povraćaja;</i>	Socijalno preduzetništvo; Nemonetarni povraćaji; Proizvodno uvezivanje; Heterogenost tražnje;	Objašnjava blisku vezu između vrednosti zasnovanih na institucionalnom izboru neprofitnih organizacija u sektorima kao što su zdravstvo i obrazovanje u cilju maksimiziranja vrednosnih efekata i tvorevina;	Pretpostavlja neutralno stanje; Izjednačava vrednosti zasnovane na verskim i sekularnim ponašanjima; Postavlja pitanje uloge neprofitnih organizacija koje nemaju vrednosne tekovine;
Teorija poverenja ili teorija neuspeha privrednog sektora; <i>Ograničavajući faktor nedistribucije profita stvara određeno poverenje u neprofitne organizacije pod</i>	Ograničenja nedistribucije profita; Izgradnja poverenja; Asimetrija informacija;	Objašnjava odnose između neprofitnog i profitnog institucionalnog izbora iz perspektive ponude, sa fokusom na inherentne probleme u prirodi dobara i usluga;	Pretpostavlja druge institucionalne forme koje su na raspolaganju (državnu regulaciju); faktor nedistribuiranja profita koji je malo ispoštovan i neregulisan; indirektna raspodela profita

<i>uslovom asimetrije u informacijama, u kojim je monitoring skup a profitiranje izvesno;</i>			(profitno orijentisana preduzeća bez jasnih ciljeva i rezultata);
<i>Stakeholder teorija ili teorija zainteresovanih strana; Asimetrija informacija između proizvođača i potrošača pri čemu stejkholderi izvršavaju kontrolu nad ponuđenim uslugama;</i>	Nerivalna dobra; Asimetrija informacija; Poverenje;	Uvodi trostranu relaciju kao bazični teorijski problem i postavlja početnu osnovu na relaciji: stejkholderi–ponuđač–potrošač;	Obim teorije je ograničen problemima koji se tiču informisanosti stejkholdera, koji se mogu javiti sa formama neprofitnih organizacija koje su više konvencionalne;
<i>Teorija međuzavisnosti ili teorija neuspeha neprofitnog sektora; Zbog inicijalno manjih transakcijskih</i>	Nedostatak filantropskih aktivnosti; Partikularizam; Paternalizam i amaterizam; Politika treće strane;	Udaljava se od <i>zero sum</i> konkurentskih odnosa između neprofitnog sektora i državnog sektora i propagira učestalost javno-privatnog partnerstva;	Pretpostavlja neutralno stanje, ali istovremeno stanje orijentisano na stvaranje dobrobita u društvu, koje bi

<p><i>troškova, neprofitne organizacije prevazilaze državni sektor u snabdevanju javnih dobara i njihovih koristi ali zbog „neuspeha neprofitnog sektora” razvijaju sinergiju sa državnim sektorom na dugi rok;</i></p>			<p>izjednačavalo ponašanja zasnovana na vrednostima i ponašanja koja nisu zasnovana na istim vrednostima, te su nejasni uslovi za stvaranje sinergija u tom smislu;</p>
<p>Teorija o društvenom poreklu; <i>Veličina i struktura neprofitnog sektora su reflektovane kroz ukorenjene principe i kompleksne relacije između klasnih slojeva i tipova režima u</i></p>	<p>Komparativno-istorijski pristup; Zavisnost kretanja i putanja razvoja; Relacije između države i društva;</p>	<p>Udaljava se naglašavanja makroekonomskih modela i stavlja u fokus teoriju međuzavisnosti u ovom kontekstu;</p>	<p>Poteškoće u testiranju kontračinjeničnih raznovrsnosti formi neprofitnih organizacija posebno u toku prolongiranog vremenskog perioda između različitih zemalja i kultura;</p>

<i>jednom društvu;</i>			
------------------------	--	--	--

Izvor: Anheier, H. K. (2005) *Nonprofit Organizations: Theory, Management and Policy*, London and New York: Routledge, str. 132, 133.

Iako, ekonomsko rezonovanje u ovom slučaju prezentuje svrsishodnu klasifikaciju dobara i usluga, postaje jasno da je do određenog nivoa, linija podele između kvazi-javnih dobara i privatnih dobara konačno politička kategorija, posebno kada je u pitanju tretman kvazi-javnih dobara. U zavisnosti od toga da li se govori o obrazovanju, zdravstvu, kulturi ili životnoj sredini kao privatnom dobrom, kvazi-javnom dobrom ili javnom dobrom, neki od institucionalnih izbora će biti logičniji od drugih. Na primer, ukoliko posmatramo visoko obrazovanje kao javno dobro, pretpostavljamo da postoje pozitivne eksternalije u društvu u celini i time implicirana opcija je svakako obrazovna politika koja zagovara sveukupni koncept u visokom obrazovanju koji je finansiran kroz poreske obveznike. Međutim, sa stanovišta da visoko obrazovanje može biti kvazi-javno dobro koje se pruža i kroz privatni sektor, gde je većina koristi upućena pojedincu na individualnom nivou, sa vrlo ograničenim eksternalijama, tada će obrazovane politike najverovatnije tretirati privatne univerzitete kao institucionalne jedinice čije finansiranje zavisi isključivo od školarina i ostalih troškova a ne od finansiranje preko poreskih obveznika. Mnoge promene javnih politika koje se tiču neprofitnih organizacija su povezane sa promenama političkog stava u pogledu definisanja dobara i usluga, kao i načina na koji ove promene u javnim politikama posmatraju isključivost i rivalnost kvazi-javnih dobara, bez obzira na implementaciju promena i na to da li se sprovođenje reformi odnosi na zdravstvo, obrazovanje ili kulturu. U ovom smislu, impliciraju se važna pitanja regulacije i evaluacija javnih politika, stilova i programa reformi i kvantitativnih empirijskih pristupa (Van de Walle, Hammerschmid, 2011).

1.2. Razlika između profitnih i neprofitnih organizacija

Neprofitne organizacije su danas izuzetno uticajne organizacije u slobodnom društvu. Ove organizacije mogu biti veoma raznolike i njihova veličina i struktura vrlo različite, od vrlo malih lokalnih entiteta do velikih nacionalnih agencija pa do izuzetno složenih internacionalnih organizacija. Obim neprofitnog sektora je izuzetno raznolik i sveobuhvatan pre svega, pa tako integriše različite delatnosti i društvene aktivnosti od zdravstva, obrazovanja, istraživanja, religije i sl. Opseg neprofitnog sektora se i dalje širi i ima dosta progresivan stepen rasta u smislu naglog porasta neprofitnih organizacija u svetu od devedesetih godina prošlog veka pa do danas. Uloga neprofitnih organizacija u ekonomiji je postala vrlo važna u proteklih nekoliko decenija. Neprofitne organizacije su najpre u Americi zabeležile ogroman skok devedesetih godina, kada je zabeleženo da postoji više od milion neprofitnih organizacija koji imaju svoju imovinu koja ukupno predstavlja negde između 10–50% na popisu nerazrešenih poreskih lista u mnogim velikim gradovima (Shim, Siegel, 1997).

Neprofitne organizacije su u Sjedinjenim Američkim Državama postale značajne sa više aspekata i u poslovnom i u menadžment smislu, posebno u strateškom kontekstu isto kao i u efektivnosti poslovanja i proizvodnji i motivaciji zaposlenih, stvarajući na taj način nove profile obrazovne radne snage koje se na dobrovoljnoj bazi uključuju u profesionalne i menadžerske zadatke unutar organizacija. Tako da su perspektive zapošljavanje u ovom sektoru veoma visoke. Mada se dobrovoljni sektor brzo širi, on se isto tako brzo i menja, možda ne toliko u porastu broja dobrovoljaca ali svakako u pogleda u produktivnosti i doprinosa razvoju društva (Drucker, 2008). Npr. tu spadaju i vrlo socijalno važne i strukturno veoma složene internacionalne organizacije kao što su *Green Peace* osnovan u Kanadi, *Red Cross* osnovan u Švajcarskoj, *Unicef* osnovan u SAD, zatim *Amnesty International* osnovan u Ujedinjenom Kraljevstvu i druge.

Transformacija neprofitnog sektora i njegovih organizacija, podrazumeva posvećenost misiji, odgovornost menadžmenta u postizanju efektivnih rezultata, kao i uključivanje

treninga i obuka i podsticanje i jačanje dobrovoljnog sektora, ali ona pre svega predstavlja novu vrstu odgovornosti prema društvu i ukazuje na nove načine vezivanja i doprinosa zajednici na lokalnom, nacionalnom i internacionalnom nivou. Ova transformacija za rezultat ima vrlo uspešne primere menadžmenta u neprofitnom sektoru i vrlo značajne *know-how* primere u operacionom i organizacionom smislu čak i superiornije u nekim slučajevima od profitno orijentisanih organizacija. Karakter neprofitnih organizacija ima vrlo važnu ulogu i uticaj i na druge institucionalne sektore u okviru nacionalnih ekonomija, te je stoga važan sastavni deo modernih društava koji podstiče stvaranje civilnog društva i ekonomije zasnovane na znanju.

Neprofitne organizacije imaju specifičan karakter institucionalnih jedinica koji im dozvoljava da se funkcija proizvodnje ili pružanja usluga i finansijska funkcija unutar institucije, bitno razlikuje od istih tih funkcija unutar entiteta iz korporativnog ili državnog sektora. Neke od najvažnijih osnovnih razlika su (HNA, 2003):

- a) zabrana distribucije profita od svojih poslovnih aktivnosti, što je osnovna razlika pri definisanju poslovnog cilja koja je suprotna od ciljeva poslovanja profitno orijentisanih organizacija;
- b) poslovna orijentacija je okrenuta ka stvaranju javnog dobra kao primarne poslovne funkcije bez obzira koji je tip usluge koja se pruža ili robe koje se proizvodi i u odnosu na to se definiše i misija kao cilj poslovanja neprofitnih organizacija;
- c) struktura prihoda uglavnom mora sadržati relativno visoke nivoe dobrovoljnih priloga i donacija;
- d) korišćenje dobrovoljne radne snage isto koliko i plaćene radne snage;
- e) ograničene mogućnosti za sticanje sredstava kroz finansijsku dobit;
- f) podobnost za specijalne poreske olakšice u mnogim zemljama;
- g) posebne zakonske odredbe koje se odnose na upravljanje, finansijsko izveštavanje, političku participaciju i srodna pitanja;
- h) smanjena kontrola od strane države bez obzira na njihovu poslovnu orijentaciju ka stvaranju javnog dobra za određenu naknadu;

Uspeh u neprofitnim organizacijama je prvenstveno meren time koliko i na koji način one pružaju usluge u društvu i koliko su uspešne u svojim realizacijama ciljeva koji su propisani misijama. Uprkos razlikama između profitnih i neprofitnih organizacija, one mogu mnogo da nauče jedne od drugih u cilju stvaranja snažnih organizacija u smislu njihove diferencijacije u poslovnom i organizacionom smislu. Drugim rečima, neprofitne organizacije moraju da kombinuju znanja i imaju mešovite pristupe kada su prakse u pitanju posebno iz organizacionih aspekata poslovanja, kako bi bile podjednako uspešne. Neke od osnovnih razlika između poslovanja profitnih i neprofitnih organizacija su sistematizovane u Tabeli 1.4.

Tabela 1.4. Sumirane razlike između profitnih i neprofitnih organizacija

Profitne organizacije	Neprofitne organizacije
1. Maksimizacija blagostanja stejkholdera	1. Stabilnost
2. Maksimizacija profita	2. Odgovornost misije
3. Maksimizacija naknada za menažment	3. Organizacijski ciljevi
4. Organizacijski ciljevi	4. Društvena odgovornost
5. Društvena odgovornost	

Izvor: Shim, J. K. and Siegel, J. (1997) *Financial Management for Nonprofits: The Complete Guide to Maximizing Resources and Managing Assets*, 1 edition, New York: McGraw-Hill, str. 4.

Značajne razlike u poslovnim orijentacijama definišu i različite poslovne ciljeve kao i poslovne aktivnosti organizacije. Osnovna razlika je funkcija koja definiše strateške ciljeve, koji su u neprofitnim organizacijama zapravo nametnuti jasno definisanom misijom dok u profitnim organizacijama uglavnom su poslovne aktivnosti orijentisane na sticanje i distribuciju profita. Činjenica da profitne i neprofitne organizacije imaju veoma različito definisane misije, zapravo utiče na svaki aspekt njihovih operacija i funkcionisanja. Profitno orijentisane organizacije stavljaju najviši prioritet na maksimiziranje vrednosti za stejkholdere dok neprofitne organizacije generalno smatraju da usluge društvu koje one pružaju su njihova konačna i prevashoda svrha. Iz razloga što su profitne organizacije kontinuirano odgovorne njihovim stejkholderima, one imaju snažan fokus na pažljivo

čuvanje njihovih uloženi sredstava i vrlo često su okrenute kratkoročnim ciljevima, kako bi imali snažan utisak i uticaj na bilans stanja i bilans uspeha. Upravo, iz ovog razloga, profitno orijentisane organizacije su vrlo često izložene velikim rizicima u pogledu pritisaka na svoje strateške ciljeve kako ne bi izgubili dugoročne perspektive u svom poslovanju i time narušili svoje poslovne vizije. Međutim, neprofitne organizacije bez obzira na to što nemaju obaveze izveštavanja na kvartalnom nivou prema svojim stejkholderima, one su više okrenute dugoročnim rezultatima svojih performansi koje podržavaju njihove uslužno orijentisane misije.

Profitne organizacije su često odlične u finansijskom planiranju, informacionim sistemima, strateškom planiranju i menadžmentu, dok su neprofitne organizacije, vođene prevashodno svojim misijama, uslužno orijentisane i više integrisane u zajednicu kojoj služe, tako da je za njih socijalna odgovornost primarni interes. Ukoliko pogledamo kako se ove organizacije ponašaju u vreme krize, takođe će se uočiti različitosti. U kriznim vremenima, profitne kompanije imaju tendenciju da reše problem brzo i efikasno, radeći sve u njihovoj moći kako bi sačuvale uložena sredstva, dok neprofitne organizacije koje imaju prevashodno nemonetarni fokus, imaju tendenciju da se oslone najpre na njihove zalihe sredstava, kao njihovog prvog koraka kada nastane kriza. Iz menadžerske perspektive, tendencija neprofitnih organizacije se fokusira da zadrži mesta zaposlenih čak i kada je prekomeran broj zaposlenih očigledan, što je upravo suprotno u profitno orijentisanim organizacijama gde je redukcija među zaposlenim česta pojava kada se radi o strategijama brzih korekcija usled finansijskih problema. Kako bi bile dugoročno dobro pozicionirane, neprofitne organizacije, moraju da postanu više finansijski osveščene, iz razloga što će samo snažno fokusirane na bilans stanja i uspeha, organizacije ovog tipa imati razvojne perspektive. Neprofitne organizacije, takođe se moraju značajno posvetiti sistemima unutra kojih funkcionišu. Sofisticirani informacioni i menadžment sistemi su ključni za postizanje efikasnosti i troškovne efektivnosti, koje su obavezne karakteristike u modernim nacionalnim ekonomijama i konkurentskim tržišnim uslovima. Sa druge strane, profitne organizacije moraju usvojiti manir pružanja usluga u istoj meri u kojoj su posvećene svojoj finansijskoj stabilnosti. U visoko konkurentskom okruženju, obično prednost imaju

kompanije koje imaju snažan aspekt društvene odgovornosti i odgovornosti prema klijentima. Isto tako i neprofitne organizacije baš kao i profitne organizacije, su uslovljene balansom između pružanja usluga u svojoj zajednici i funkcionisanja svojih poslovnih sistema i finansijskih ciljeva. Neprofitne organizacije se moraju i dalje takmičiti i sa profitnim u obezbeđenju svojih finansijskih izvora. Zbog toga, što neprofitne organizacije, takođe, moraju da shvate da bez odgovarajućih sredstava ili pristupa sredstvima, one neće biti u mogućnosti niti da ostvare svoje misije ni da dostignu svoje ciljeve u društvu, kao ni da prošire svoje društvene uloge (Bojović, 2003). Prema tome, profitne organizacije moraju da imaju inspiraciju u osnaživanju svojih obaveza prema društvu pošto je to u modernim ekonomijama danas imperativ ili isto toliko važno kao i snažan bilans stanja i uspeha. Tako da obe institucionalne jedinice, profitne isto kao i neprofitne, imaju zajedničku crtu sa praktičnog i održivog aspekta, koja ih obavezuje da ciljevi biznis vizije ili neprofitne misije moraju biti definisani u skladu sa opštim društvenim ciljevima.

1.3. Vrste i tipovi neprofitnih organizacija

Redefinicija neprofitnog sektora i jačanje karaktera neprofitnih organizacija, zahteva uspostavljanje jasnog okvira za neprofitne organizacije kao institucionalne jedinica, što zapravo podvlači važnost klasifikacije ovih institucija. Iako su po definiciji neprofitne organizacije smeštene u neprofitni sektor, u odnosu na osnovnu delatnosti i svoje specifičnosti poslovanja, neke od njih i dalje pripadaju razlitim institucionalnim sektorima na nacionalnom nivou za potrebe analitičkih razvrstavanja. Pripadnost drugim sektorima kao što je već pomenuto na početku disertacije, stvara određene dvoznačnosti u pogledu neprofitnih organizacija, što može stvarati teškoće pri definisanju neprofitnog sektora. Međutim, osnovne delatnosti neprofitnih organizacija i dalje sadrže dvoznačnost, iako su jasno podeljene po sektorima u većini zemalja u odnosu na Sistem nacionalnih računa² iz

² Sistem Nacionalnih računa je dokument koji integriše set makroekonomskih merenja namenjen vladama država pri analizama tržišta, donošenju odluka i kreatorima nacionalnih politika. Ovaj dokument je usvojen od strane Ujedinjenih nacija, a u izradi ovog dokumenta učestvovali su Evropska komisija, Međunarodni monetarni fond, Svetska banka i Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj. Poslednja verzija ovog dokumenta je iz 2008. god. i ona predstavlja međunarodne statističke standarde za nacionalne račune.

1993., one se i dalje kategorišu i mogu spadati pod pet različitih sektora i sektorskih delatnosti: –Sektor nefinansijskih preduzeća, npr. privatno obrazovanje i zdravstvo i razne komore i sl.; –Sektor finansijskih institucija, npr. mikrofinansijske institucije; –Sektor države, npr. organizacije koje finansiraju i kontrolišu različite državne jedinice i fondovi; – Sektor domaćinstava, isključivo se odnosi na domaćinstva i neodvojiv je od vlasništva; i – Sektor neprofitnih institucija koji služe domaćinstvima, npr. sindikati, profesionalna udruženja, političke partije, religiozne organizacije, rekreacioni i sportski klubovi, dobrotvorne i humanitarne organizacije i sl. Tako da i dalje mogu da se nađu, neprofitne organizacije koje pripadaju nefinansijskom sektoru ili korporativnom sektoru, isto tako, ali ne često, neke neprofitne organizacije su finansirane iz državnih izvora iako imaju nezavisni menadžment i operacije od državne kontrole pa će se opet klasifikovati pod državnim sektorom u statističkim izveštajima nacionalnih ekonomija i tamo će biti vođene analitičko-statističke informacije vezane za njih. Takođe, neprofitne organizacije, bilo formalne ili neformalne organizacione strukture, ukoliko imaju dobrovoljnu radnu snagu ili malo plaćene zaposlene, direktno su smeštene u sektor neprofitnih organizacija koje služe domaćinstvima. Iako će sektorska podeljenost neprofitnih organizacija zavistiti od njihove osnovne delatnosti, ona će znatno varirati od zemlje do zemlje ali će se jednako raspoređivati u odnosu na svoje pravne i organizacione forme.

Možemo diferencirati sledeće vrste neprofitnih organizacija koje će se odnositi na neprofitni sektor i koje ga karakterišu:

- a) Neprofitne organizacije koje pružaju usluge, kao što su bolnice, visokoobrazovne institucije, zabavišta, škole, centri za pružanje socijalnih usluga i grupe za zaštitu životne sredine;
- b) Nevladine organizacije koje promovišu ekonomski razvoj ili smanjivanje siromaštva u najmanje razvijenim delovima zemlje;
- c) Organizacije kulture, kao što su muzeji, centri za primenjene umetnosti, orkestri, ansambli, književna društva ;
- d) Sportski klubovi, kao što su amaterski, profesionalni, takmičarski, fitness;

- e) Grupe građanskih inicijativa, koje promovišu civilna prava ili socijalne i političke interese;
- f) Fondacije, entiteti koji imaju sredstva ili dotacije ili koriste prihode od svojih uloženi sredstava za subvencionisanje drugih organizacija ili za sprovođenje sopstvenih projekata i programa;
- g) Asocijacije ili udruženja građana na osnovu članstva ili pripadnosti lokalnim zajednicama;
- h) Političke partije koje podržavaju određene kandidate za politička mesta na određenim nivoima vlasti;
- i) Socijalni klubovi, uključujući različite *touring* ili *country* klubove i udruženja koja pružaju usluge i rekreacione aktivnosti individualnim članovima i zajednicama;
- j) Sindikati, poslovne i profesionalne asocijacije, koje promovišu očuvanje interesa radnika, poslovnih ili profesionalnih interesa;
- k) Religiozne kongregacije, kao što su parohije, sinagoge, džamije, hramovi i molitvenici, koji promovišu religiozna verovanja i administriraju usluge i rituale u religiji. Međutim, crkve različitih religija u nekim državama su entiteti koji mogu da budu inkorporirani u državnu administraciju i poreski sistem dok su u nekim državama one neprofitne organizacije koje nisu podržane državnim dotacijama i institucionalno su odvojene od države, tako da su crkve u tom kontekstu podložne različitim tretmanima.

Određeni tipovi neprofitnih organizacija koje pripadaju neprofitnom sektoru a klasifikovane su u vladinom ili nefinansijskom sektoru, takođe se svrstavaju u kontekst neprofitnog sektora. Tipovi neprofitnih organizacija na osnovu kojih se one mogu razvrstavati po različitim sektorima:

- 1) Zadruga ili *cooperatives*, su uglavnom formirane od strane pojedinaca kako bi se ostvarili određeni ekonomski interesi njihovih članova. Iako su one bazirane na demokratskoj kontroli, npr. u smislu glasanja i izbora predsednika, zadruga su orijentisane da pružaju usluge svojim članovima koji su ujedno mogu biti i kupci,

po određenoj ceni. U neki zemljama, zakonom se uspostavlja regulatorni okvir po pitanju plasiranja viškova i do koje se mere ti plasmani mogu opravdati. One su uglavnom smeštene u finansijski sektor, osim ako ne distribuiraju svoj profit, tada su neprofitne organizacije.

- 2) Zajedničke organizacije ili samo *mutuals*, su udruženja slična zadrugama, u smislu oformljenja od strane pojedinaca i orijentacije ka poboljšanju ekonomske situacije kroz kolektivne aktivnosti. Međutim, oni integrišu mehanizme za podelu rizika ličnog ili vlasničkog poseda, kroz periodične kontribucije u zajednički fond. One mogu spadati i pod državni i pod finansijski sektor, ali samo ukoliko ne distribuiraju profit, samo u tom slučaju su neprofitne organizacije.
- 3) Samoorganizovane grupe za pomoć ili *self-help groups*, vrlo slične organizovane kao zadruge ili zajedničke organizacije, međutim, ovakve grupe nisu uključene u komercijalne aktivnosti i opstaju isključivo na bazi članarina, tako su one smeštene u neprofitni sektor osim ako nisu okrenute na neku vrstu ekonomske aktivnosti, u tom slučaju ne pripadaju neprofitnom sektoru.
- 4) Socijalni poduhvati ili *social ventures*, su institucionalne jedinice, koje su organizovane u cilju pomoći za zapošljavanje i obuke ugroženih grupa (osobe sa invaliditetom, dugoročno nezaposlena lica i sl.) koji ne mogu da pronađu zaposlenje drugačije. Iako, svrha može biti humanitarna u osnovi, ova preduzeća ne mogu biti neprofitna, ukoliko distribuiraju viškove svojim osnivačima.
- 5) Kvazi-nevladine organizacije, uglavnom su najviše zastupljene u Evropi, one su formirane u cilju pomaganja državnim resorima, kako bi se izbegla direktna politička kontrola. Ukoliko su zaista, ovakva tela upravljački nezavisna, onda mogu predstavljati neprofitne organizacije, ali ukoliko postoji bilo kakvi kontrolišući faktori od strane državnih agencija, onda ne mogu da se klasifikuju kao neprofitne organizacije.
- 6) Univerziteti, kao i druge institucije, mogu biti oformljeni kao neprofitne organizacije, kao državne institucije ili kao profitno orijentisane institucionalne jedinice. Posebno je teško napraviti diferencijaciju u odnosu na državne institucije i neprofitne organizacije, zato što su one osnovane od strane države i značajno

subvencionisane od strane države, stoga ih država može kontrolisati u njihovom radu ali ipak imaju upravljačku autonomije. Ključ u razvrstavanju je upravo da li je institucija samoorganizovana i upravljački nezavisna od države i nije deo državnog administrativnog aparata, uprkos dodeljenim sredstvima. Obrazovne institucije koje su neprofitnog karaktera, moraju imati nezavisna upravljačka tela koja se suočavaju sa organizacionim operacijama i finansijskim menadžmentom koji je nezavisan u odnosu na državnu kontrolu ili odobravanje. Tako da u zavisnosti od toga faktora, one pripadaju državnom sektoru, a ukoliko pored toga, ne distribuiraju viškove osnivačima, one pripadaju neprofitnom sektoru.

- 7) Bolnice – isto kao i obrazovne institucije, takođe, mogu da budu neprofitne organizacije, državne institucije ili profitno orijentisane institucionalne jedinice. Isto kao i kod obrazovnih institucija, raspodela po sektorima zavisice od jednakih uslova i faktora kao i kod obrazovnih institucija.
- 8) Domorodačke ili teritorijalne grupe – su organizovane uglavnom po osnovu kulturne ili etničke pripadnosti ili specifične geografske regije, sa osnovnom svrhom poboljšavanja blagostanja svojih članova. One su neprofitne, samo ukoliko nisu povezane, oformljene i kontrolisane od strane lokalnih vlasti i državnih autoriteta.

Klasifikacija neprofitnih organizacija se vrši na osnovu dva aspekta (SNA, 1993): – na osnovu njihove ekonomske aktivnosti i – na osnovu njihove svrhe koju one postižu kroz ciljeve definisane misijom. Međunarodna klasifikacija neprofitnih organizacija se odnosi na podelu neprofitnog sektora u odnosu na okvire i svrhu rada neprofitnih organizacija, prepoznaje jedanaest velikih sektorskih grupa i organizacija unutar njih, što možemo videti u Tabeli 1.5.

Tabela 1.5. Međunarodna klasifikacija neprofitnih organizacija

Neprofitni sektor		
Sektorske grupe		Podgrupe
1.	KULTURA I REKREACIJA	<ul style="list-style-type: none"> • Kultura i umetnost • Sport

		<ul style="list-style-type: none"> • Druga rekreacija i društveni klubovi
2.	OBRAZOVANJE I ISTRAŽIVANJE	<ul style="list-style-type: none"> • Osnovno i srednje obrazovanje • Visoko obrazovanje • Drugo obrazovanje • Istraživanje
3.	ZDRAVSTVO	<ul style="list-style-type: none"> • Bolnice i rehabilitacija • Starački domovi • Mentalno zdravlje i krizne intervencije
4.	SOCIJALNE USLUGE	<ul style="list-style-type: none"> • Socijalne usluge • Hitni slučajevi i podrška, • Socijalni prihodi
5.	ŽIVOTNA SREDINA	<ul style="list-style-type: none"> • Životna sredina • Zaštita životinja
6.	RAZVOJ I STANOVANJE	<ul style="list-style-type: none"> • Ekonomski, socijalni i lokalni razvoj • Stanovanje • Zapošljavanje i obuka
7.	ZAKON, ADVOKATURA I POLITIKA	<ul style="list-style-type: none"> • Civilne i advokatske organizacije • Pravo i pravne usluge • Političke organizacije
8.	DOBROTVORNE SVRHE I PROMOCIJA DOBROVOLJNE OSNOVE	<ul style="list-style-type: none"> • Fondacije za dobrotvorne aktivnosti • Drugi posrednici za dobrotvorne svrhe i promocija dobrovoljne osnove
9.	MEĐUNARODNE AKTIVNOSTI	<ul style="list-style-type: none"> • Međunarodne aktivnosti
10.	RELIGIJA	<ul style="list-style-type: none"> • Verske zajednice i udruženja
11.	SINDIKATI I POSLOVNA I PROFESIONALNA UDRUŽENJA	<ul style="list-style-type: none"> • Biznis asocijacije • Profesionalna udruženja • Sindikati radnika

Izvor: Handbook of National Accounting (2003) Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts, United Nations, New York, str. 31.

Postojeća potreba za jasnom distinkcijom neprofitnih organizacija i jasnijom definicijom neprofitnog sektora je prvi korak u stvaranju i jačanju specifičnosti socijalnog karaktera društva. U cilju jasnije distinkcije poslovanja između neprofitnih i profitnih organizacija i vladinih organizacija, ova definicija mora sadržati dijapazone pravnih aspekata, modele finansijskih procedura i diferencijaciju između vrsta i svrha neprofitnih organizacija u okolnostima koje su svojstvene za različite nacionalne ekonomije. Ovakvom redefinicijom bi se tangirala problematika sektorskog tipa ali iniciralo uspostavljanje karaktera neprofitnih organizacija. Nekoliko različitih alternativnih koncepta se može uzeti u obzir pri redefinisavanju i uspostavljanju jasnijeg okvira neprofitnih organizacija:

1. **Socijalna ekonomija.** Ovaj koncept je opšteprihvaćen u Evropi, kako bi se opisao karakter nedržavnih organizacija koje imaju socijalni karakter i deluju za socijalnu dobrobit društva. Tipično, tri ili četiri grupacije neprofitnih organizacija su ovde najistaknutije i najzastupljenije u socijalnoj ekonomiji: *mutuals organization* (zajedničke inicijative), zadruge, asocijacije i fondacije.
2. **Organizacije od javnog značaja.** Upravo suprotno konceptu socijalne ekonomije je ekstremni koncept organizacija od javnog značaja. Ovaj koncept je tipičan za zemlje koje nemaju dovoljno razvijenu socijalnu platformu, pa ovaj koncept označava usku strukturu institucija koje primarno služe za dobrobit šire javne zajednice i ne prepoznaje značaj i potrebu užih socijalno organizovanih interesnih grupa koje imaju svoje članove ili učesnike određene socijalne grupe.
3. **Neprofitne organizacije.** Ovaj koncept zapravo sadrži i opisuje „posrednički karakter” neprofitnog sektora. On se odnosi i na definiciju neprofitnog sektora koje je širok tim naučnika i istraživača socijalnih odnosa i rada³ uspeo da iznedri i ona se naziva „strukturno-operativna” definicija neprofitnog sektora koja raspoznaje i integriše pet esencijalnih karakteristika neprofitnih organizacija pri definiciji njihovih poslovnih organizovanja unutar ovog sektora:
 - a) Organizacije koje su institucionalizovane do određenog nivoa;

³ Ova definicija je predstavljena i elaborirana u komparativnoj studiji Johns Hopkins centra: *Comparative Non-Profit Sector Project* i preuzeta u radovima autora kao što su Salomon i Anheier, a kasnije i razrađivana u različitim naučnim radovima.

- b) Privatne organizacije, koje su institucionalizovane ali su potpuno odvojene države;
- c) Organizacije koje ne distribuiraju profit, tj. ne distribuiraju dobit od poslovnih svojih aktivnosti;
- d) Samoupravljačke organizacije, koje su u stanju da samoorganizuju i kontrolišu svoje poslovne aktivnosti;
- e) Dobrovoljnog tipa, koje su u potpunosti neobavezne i imaju uglavnom visoku participaciju dobrovoljaca koji su uključeni u njihove aktivnosti;

Strukturno-operativna definicija, uvodi nove aspekte posmatranja neprofitnih organizacija posebno u vidu njihovog poslovanja i organizovanja i dotiče se i esencijalnog dela profitno-nedistributivne uloge ovih organizacija. Iako, u odnosu na originalnu definicije u Sistemu nacionalnih računa je upravo stavljen fokus na profitno-nedistributivni aspekt neprofitnih organizacija kao najznačajniji aspekt njihovog rada, ovakva definicija je ipak prihvaćena kao radna definicija, zbog svojih pojedinosti. Npr. socijalna ekonomija je vrlo širok koncept koji bliže ne određuje i ne razdvaja jasno funkciju sticanja profitnu i funkciju njegove distribucije. Isto tako, organizacije od javnog značaja je definicija koja je vezana isključivo za određene organizacije koje se bitno razlikuju od zemlje do zemlje i skoro ne obuhvataju generalnu viziju neprofitnih delatnosti širom sveta, te je prihvaćena strukturno-operativna definicija pojasnila uobičajnu definiciju (koja je predstavljena u prvoj glavi disertacije) u odnosu na tri nova aspekta definicije:

- 1) Kriterijum neprofitnih organizacija koji se odnosi na poslovanje koje je institucionalno i upravljački odvojeno od države, kojim se jasno odvajaju nevladine i neprofitne organizacije;
- 2) Kriterijum neprofitnih organizacija koji se odnosi na samoupravljanje, koji dozvoljava ovim organizacijama da budu potpuno nezavisne od drugih kontrolišućih drugih tela, posebno vladinih ili određenih korporacija;
- 3) Kriterijum dobrovoljnog ili neobavezujućeg organizovanja neprofitnih organizacija koji zapravo definiše još jedan čest socijalno nerazumevajući aspekt neprofitnih

organizacija, koji se odnosi na nezavisnost ovakvih institucija od nacionalnih, etničkih, porodičnih i drugih pripadnosti vezanih za društvo u kojem je njeno sedište.

Upravo ovakva redefinicija neprofitnog sektora glasi – da se neprofitan sektor sastoji od organizacija, koje su neprofitno orijentisane po osnovu zakonskih odredbi u odnosu na njihovo osnivanje, one ne distribuiraju profit koji mogu da generišu na osnovu njihovih poslovnih aktivnosti onima koji su ih osnovali ili koji ih kontrolišu, one su institucionalno odvojene od države, samoorganizovane i integrišu dobrovoljni karakter. Ukoliko razložimo definiciju neprofitnog sektora, dobijamo da se on zapravo sastoji od neprofitnih organizacija koje definišu sa pet jasno određenih tačaka (HNA, 2003, str. 17, 18):

- a) Institucionalizovane organizacije, podrazumevaju da entiteti koji operišu na nivou ovog sektora ima institucionalnu realnost, kojom se definiše postojanje unutrašnje organizacione strukture, osnovnih ciljeva, poslovnih aktivnosti, značajnih organizacionalnih ograničenja i ostalih pravnih aspekata.
- b) Neprofitno orijentisane organizacije, zapravo su organizacije koje nemaju za primarni cilj komercijalnu svrhu generisanje profita i one ne postoje da bi ga generisale sa primarnom namerom niti distribuirale svojim finansijerima ili osnivačima. One mogu da imaju akumuliranu dobit u odnosu na svoje poslovne aktivnosti ili tekuće deficite u poslovanju, ali oni ne mogu biti raspoređeni niti iskorišćeni, niti sa namerom napravljeni. Neprofitne organizacije podrazumevaju da članovi ne mogu da imaju finansijsku dobit koja može biti razdeljena, ali to ne znači da se ne mogu stvoriti viškovi u toku izvršavanja svojih poslovnih aktivnosti, u smislu da one mogu generisati profit po tom osnovu ali ga ne mogu distribuirati po osnovu vlasničke ili bilo koje druge strukture, što je osnovna razlika u odnosu na profitne organizacije. Neprofitne organizacije mogu da dodele deo svog profita drugoj neprofitnoj organizaciji, koji se opet koristi u dobrotvorne ili neprofitne svrhe. Regulacija i zakonske odredbe u pogledu raspodele akumulirane dobiti neprofitnih organizacije se često razlikuju od zemlje do zemlje i nisu uvek jasno definisane. Nacionalna legislativa predviđa kazne za diskvalifikaciju loših praksi u

neprofitnom sektoru, mada često na ne jasnim osnovama, i to zna u mnogim zemljama da stvara kontraverzne pritiske, posebno kad su nejasnoće vezane za ovaj aspekt i poreski aspekt ovakvih institucija.

- c) Institucionalno nezavisne od države, zapravo znači da neprofitne organizacije nisu deo državnog aparata i da ne postoji državni autoritet u tom smislu. Ove organizacije mogu primiti finansijsku podršku od vlade i u nekim slučajevima mogu imati u upravnom odboru člana koji radi u državnom sektoru ali ima diskreciono pravo da ima sopstveni menadžment kada je u pitanju proizvodnja i pružanje usluga, finansijska operativa tj. finansijski menadžment, odnosno kako koristi svoja sredstva bez obzira na strukturu izvora prihoda koja može sadržati i državne izvore. Ovo na prvom mestu znači, da su upravo i instrumentalno odvojeni od političkih uticaja i nezavisni u poslovanju od državnih autoriteta. Tako recimo, trgovačke asocijacije mogu imati nadležnost za postavljanje i sprovođenje određenih standarda, ali taj autoritet može biti povučen ukoliko više nije potreban. Čak i ako su organizacije uslovljene da distribuiraju vladine subvencije, na osnovu odobrenih sredstava ili ugovora, u odnosu na određene regulacije koje je vlada donela, i tada će te institucije isto tako imati neprofitan karakter, zbog toga, što institucionalna alokacija će ipak ostati na menadžmentu.
- d) Samoupravljački aspekt neprofitnih organizacija, podrazumeva da su ove organizacije sposobne da upravljaju svojim aktivnostima bez ikakve kontrole ili profesionalnih usluga drugih entiteta. Organizacija u ovom slučaju mora da upravlja svojim menadžmentom i operacijama, te da do određenog nivoa ima utvrđene procedure i autonomiju donošenja odluka.
- e) Neobavezujući kriterijum neprofitnih organizacija, podrazumeva da članarine, donacije, kontribucije u novcu nisu propisane zakonom i nisu obavezujuće za građane.

Potreba definicije neprofitnih organizacija koja proizilazi iz definicije neprofitnog sektora se jasno nameće. Neprofitne organizacije kao i sve druge organizacije mogu da variraju u misiji, veličini, načinu poslovanja i impaktu koji imaju u kros-nacionalnom karakteru.

Takođe, one variraju u većoj ili manjoj meri u organizacionim modelima sličnim vladinim agencijama ili poslovnim jedinicama ili neformalnim udruženjima. Bez obzira na ove varijacije, neprofitne organizacije kao takve moraju da integrišu sledeće karakteristike, tj. da budu (Anheier, 2000, str. 2): 1) organizovane, 2) private, 3) profitno nedistribuirajuće, 4) samoupravljačke, 5) dobrovoljne. Ovako definisane neprofitne organizacije, suštinski se ne razlikuju u svojoj formi ali mogu imati svoje misije koje variraju jedne u odnosu na drugu. Dok jedni autori ističu njihov dobrovoljni aspekt i dualnu funkciju „očuvanja socijalnih vrednosti” i „pružanja usluga”, drugi akcentuju njihovu orijentaciju ka društveno odgovornoj svrsi kao ključnu tačku u njihovoj definiciji, određeni autori ističu izgradnju poverenja i dobrovoljne osnove kao centra njihovih aktivnosti i okosnicu razumevanja dvoznačnosti većine neprofitnih organizacija, kao ključ za analizu i posmatranje ovih tipova organizacija.

1.4. Regulisanje sektora neprofitnih organizacija

1.4.1. Značaj misije i vizije NPO

Svetski ekonomski tokovi su napregnuti u postizanju balansa između izvora kapitala kojih je sve manje i zacrtanih ciljeva koje treba dostignuti, što na globalnom nivou predstavlja rizik od globalnog zamora određenih ekonomija. Naime, vladini sektori kao i kompanije, zapravo su na istom zadatku, gde je pitanje efikasno iskorišćenih postojećih resursa od ključnog značaja za ekonomski opstanak i napredak. U Evropskoj uniji, populacija i urbanizacija nastavljaju svoj rast, gde mladi predstavljaju značajan potencijal, međutim, malo je velikih gradova koji su pripremljeni na nastale promene, koje tokom godina ubrzavaju svoj tok a koje se tiču upravo izgradnje i nadogradnje društva i pre svega unapređivanja javnog servisa (WEF, 2013). U međuvremenu, digitalne tehnologije dozvoljavaju ljudima lakše i brže povezivanje na globalnom nivou, te omogućavaju različite načine ostvarivanja poslovnih veza i posredništva. Takođe, na taj način se otkrivaju različita neiskorišćena sredstva ili nedovoljno iskorišćena sredstva koja bi mogla da se upotrebe na mnogo efikasnije načine. Ovakve globalne tendencije, menjaju društvene

navike i stvaraju nove generacije (npr. *milenijalci*) koje imaju sopstvene socijalne potrebe i usvajaju nove metodologije korišćenja društvenih praksi. U tom smislu, oni prave zaokret od ranijih generacija koje su u ekonomskom smislu preferirali *asset-heavy* ili ekonomiju sa visoko obezbeđenim sredstvima (npr. baby boomers) ka drugačijem načinu života, gde se danas preferiraju *asset-light* individualni portfoliji, koji podrazumevaju sve manje vlasništva i sve više kontakata i interakcija na globalnom nivou. Ovakvi trendovi u društvu zapravo podstiču masovne inovacije, kreirajući nova tržišta rada i redefinišući okvire nacionalnih ekonomija. U ovom smislu, svet se suočava sa različitim potrebama koje se ogledaju kroz „štedljive” ekonomije, ekonomske održivosti različitih javnih servisa i slabljenje nacionalnih identiteta u pojedinim slučajevima. Isto tako, pomeranje kulturnih granica, socijalnih umrežavanja i stvaranje civilnog društva na globalnom ali i na lokalnom nivou kao i tehnološki zaokreti, menjaju društveni oblik mnogih ekonomija širom zemlaja. Ovaj momentum se naziva *sharing* ekonomija, tj. zajednička ekonomija, koja se još naziva ekonomija zajedničke potrošnje, potencijalno određuje buduće akcije i nameće ključne pravce ekonomskog i društvenog razvoja.

Reputacija i poverenje su ključni izazovi za izgradnju „zajedničke ekonomije”, oni predstavljaju „socijalno vezivno tkivo” koje ne dozvoljava krnjenje tržišne tražnje i glavnih ekonomskih aktivnosti (Botsman, Rogers, 2010). Uspon ekonomije zasnovane na zajedničkoj tražnji, tj. koncepta „zajedničke ekonomije” zapravo naglašava tri ključne koristi za društvo:

- 1) Ekonomski – efikasnije i elastičnije iskorišćavanje finansijskih resursa;
- 2) Životna sredina – efikasnije, održivo i inovaciono iskorišćavanje prirodnih resursa i
- 3) Društvo – produblavanje socijalnih i ličnih veza između ljudi.

Reputacija nastaje iz poverenja ljudi koji vremenom razvijaju odnos prema konzistentnim i repetitivnim međusobnim interakcijama u istovetnom maniru. *Crowdfunding* ili „finansiranje putem gomile” zapravo predstavlja novu i brzorastuću formu finansijskog mehanizma preko kojeg pojedinci mogu da finansiraju svoje projekte, proizvode ili na bazi

*peer-to-peer*⁴ pozajmljivanja kroz digitalne tehnologije i platforme. Danas, postoji mnoštvo veb-portala ili veb-sajtova koji se bave *crowdfunding* mehanizmima. Takođe, ekonomija zasnovana na zajedničkoj tražnji pruža različite mogućnosti za inovacije u javnom sektoru kao i koristi. Različite „zajedničke” platforme pružaju nove mogućnosti za stvaranje poslovnih šansi, privlačenje talenata, promociju lokalnih investicija i izgradnju zajednice. Lokalne i republičke vlade imaju važnu ulogu u razumevanju i prepoznavanju ovih šansi kao i promovisanju modela koji koriste raspoložive resurse na efikasan način. Zapravo, ključno je uključivanje javnog sektora kako bi se obezbedila šansa za infrastrukturni napredak i društveni razvoj a to uključuje više uloga na kojima vlade širom sveta moraju da insistiraju a to su: podržavanje okvira za poslovanje kompanija i neprofitnih organizacija, uključivanje građana i njihovih inicijativa kao i promovisanje dobrovoljnog rada, posebno u ključnim oblastima kao što su transport, zdravstvo, kultura i životna sredina.

Neprofitne organizacije, zapravo u modernim ekonomijama predstavljaju alternativna rešenja za ubrzavanje privrednih i finansijskih tokova i omogućavaju institucionalnu izgradnju za umrežavanja različitih aspekata izgradnje društva u celini. Termin neprofitne organizacije zapravo ukazuje na sposobnost članova ili volentera ili zaposlenih da upravljaju ovim organizacijama na način da ne prikupljaju finansijske koristi za sopstvene potrebe (svakako nemaju pravo u odnosu na osnivački akt neprofitnih organizacija da distribuiraju profit onima koji su ih osnovali) nego da ukupni operativni višak finansijskih sredstava koji je proizveden na osnovu njihovih aktivnosti, investiraju ili ulože u poslovne operacije sopstvene ili neke druge neprofitne organizacije. Ovakva definicija zapravo opisuje poslovnu viziju neprofitnih organizacija, koja je inkorporirana u proces osnivanja i funkcionisanja neprofitnih organizacija, što je vrlo često regulisano i od strane nacionalnih zakona i poreskih tretmana ovih institucija u zavisnosti od države do države. Međutim, misija neprofitnih organizacija, za razliku od poslovne vizije koje je definisana procesom osnivanja, zapravo predstavlja osnovu ili temelj svake neprofitne organizacije. Misija

⁴ Peer-to-peer lending (P2P) je zapravo metoda finansiranja kroz finansijski dug prema drugoj strani bez posredovanja finansijske institucije, ali uključuje dodatne rizike i često više kamatne stope nego tradicionalni načini zaduživanja i kreditiranja, ovo se još naziva i *socijalno pozajmljivanje* ili *social lending*.

neprofitnih organizacija podrazumeva neku vrstu „socijalnog ugovora” između neprofitnog sektora, države i nadležnih organa i članova ili rukovodioca neprofitnih organizacija.

Misija neprofitnih organizacija zapravo ima centralno mesto u njihovom poslovanju. Ona je vrlo često povezana direktno sa finansijama neprofitne organizacije i na taj način može i da odredi njen karakter i poreski status, ukoliko postoje određene poreske olakšice namenjene taj vrsti delatnosti. Osnovna svrha misije u neprofitnim organizacijama je da predstavi uopšten dogovor vezan za ideju osnivanja i svrhu nastanka te organizacije kao i ciljeve i prednosti vezane za realizaciju njihove poslovne vizije bez namere da napravi profit koji se distribuiru u individualne svrhe već isključivo u sledeće aktivnosti iste organizacije ili neke druge neprofitne organizacije. Svrha osnivanja može biti različita, najčešće u zavisnosti kom sektoru pripada, što može uticati direktno na misiju (npr. neprofitne organizacije koje je osnovala država, najčešće imaju već unapred utvrđenu svrhu i misiju koja je vezane za državne poslove) ali je važno da misija može da opravda njeno osnivanje. U suprotnom, može doći do udaljavanja od misije, usled nepostovanja svrhe osnivanja koja je definisane misijom, usled nepoštovanja misije, gubljenja poreskog statusa ili prava na poreske olakšice, prevelikog političkog pritiska ili lobiranja. Kako bi se osigurala validnost misije svih neprofitnih organizacija, pri formiranju one bi trebalo da inkorporiraju sledećih pet karakteristika (Herrington, 2000):

1. *Socijalni ugovor.* Misija bi morala da reflektuje „obećanje” društvu od strane svih članova ili rukovodstva da će njihovo ophođenje i upravljanje neprofitnom organizacijom biti usmereno isključivo u korist organizacije i u cilju postizanja društveno odgovornog cilja, te da se prikupljena sredstva neće nameniti u druge svrhe.
1. *Permanentnost.* Neprekidnost ili „konstantnost” misije je važna kako bi se jačala poslovna vizija neprofitne organizacije i ojačala praksa u poslovnim operacijama koja reflektuje misiju.
2. *Jasnoća.* Misija mora sa jasnoćom da „opravda” postojanje i svrhu nastanka neprofitne organizacije kao i da omogući dovoljnu poslovnu širinu i opcije koje se mogu iskoristiti u načinima poslovanja a koje ne ugrožavaju misiju organizacije.

3. *Prihvatanje*. Misija mora biti konzistentna sa članovima ili rukovodstvom ali i sa definisanom državnim politikom kao i propisima nadležnih organa.
4. *Dokaz*. Misija bi morala lako da se demonstrira i opravda. Posebno u smislu prikaza svojih finansijskih izveštaja i izvora finansiranja.

1.4.2. Regulatorni okvir

Pretpostavka među mnogim autorima koji se bave naučnim istraživanjem neprofitnog sektora i njegovih organizacija je da neprofitne organizacije zapravo predstavljaju za državu lokalni fleksibilan način za pružanje odgovora i rešenja za nastajuća socijalna i sa tim u vezi ekonomska pitanja. Neprofitne organizacije u ovom smislu, postaju više responsivne nego državni birokratski aparat u odnosu na potrebe društva i stvaranje mnogo čvršće i personalnije veze sa klijentima. Vladine agencije na taj način, mogu da se oslone na postojeću lokalnu mrežu neprofitnih organizacija u rešavanju specifičnih socijalnih i javnih pitanja, za koje bi inače trebalo da se snose troškovi osnivanja i održavanja. Istovremeno, vlade na taj način diverzifikuju finansijske i političke rizike vezane za pružanje javnih usluga od društvenog značaja i prebacuju ih na neprofitni sektor. Zauzvrat, neprofitne organizacije bi trebalo da se oslone na adekvatne i permanentne izvore državnog finansiranja i podrške kao što je poseban poreski status ili poreske olakšice i preferencijalni regulatorni državni tretman (Ristić, 2000).

Nesumnjivo je da neprofitne organizacije u današnjem vremenu brzih društvenih promena i ekonomskih transformacija u vrlo konkurentnim tržišnim uslovima, veoma teško mogu da opstanu isključivo od državnih tokova finansiranja pa se sve češće okreću inovativnim i alternativnim načinima dodatnog finansiranja. Neprofitne organizacije sve više imaju i kros-sektorsku korelaciju i njihove komercijalne tj. poslovne aktivnosti su sve više profitabilne u borbi za finansijska sredstva, što do određenog nivoa nameće uključivanje, kolaboraciju i koordinaciju između državnog profitnog i neprofitnog sektora. Opasnost da neprofitne organizacije u ovakvim uslovima ne pređu svoje granice poslovanja, sve više zaokuplja pažnju i profitnog tj. tržišnog sektora. Upravo zbog toga, država igra ključnu

ulogu posebno u regulatornom smislu, pošto sa jedne strane neprofitne organizacije mogu da umnogome zavise od državnog sektora i da mu služe kao faktor stabilnosti socijalnih i javnih pitanja, ali sa druge strane, ukoliko je zapostavljen u regulatornom i finansijskom smislu od strane države, neprofitni sektor se suočava sa institucionalnim pritiscima u internom smislu i eksternim pritiscima u finansijskom smislu. Iako je država u finansijskom smislu smanjila pritisak na državni budžet, uvodeći sve češće tržišni sektor kao opciju za saradnju sa neprofitnim organizacijama, regulatorni okvir ostaje i dalje pitanje državnog stava i državne politike u odnosu na neprofitni sektor. Međutim, sve više državni budžet postaje okosnica za partnerstva između neprofitnog i profitnog sektora, zbog čega se neprofitne organizacije sve više okreću tržišnom sektoru za saradnju, posebno usled restriktivne politike državnih budžeta i smanjivanja državnih rashoda. Neprofitne organizacije prepoznaju šansu za saradnju sa tržištem kako bi postale efikasnije u privlačenju finansijskih sredstava. Na ovaj način bi se državni podstrek i podrška ovakvom vidu finansiranja, zaista uticalo na razučivanje efekata i načina saradnje između ovih organizacija što bi dalje uticalo na promenu regulatornog okvira.

Uspostavljanje trenda saradnje između državnog i privatnog sektora, stvara nove načine njihove međusobne zavisnosti i podstiče važan trend javno-privatnog partnerstva u ekonomija širom sveta. U Americi, npr. je taj trend uočen kao vrlo progresivan posebno od 1996. godine, gde mnoge tržišne firme sklapaju ugovore sa državom i ispunjavaju socijalne programe, što je stvorilo dodatne pritiske i masivne inicijative za reforme socijalnih programa (Ryan, 1999). Međutim, ulazak profitnih firmi u delokrug rada neprofitnih organizacija je bio osporavan u mnogim socijalnim sistemima u različitim državama, kao neadekvatna socijalna politika koji dozvoljava raspodelu profita u polju društveno-socijalnih pitanja, koja bi trebalo da ostanu u domenu neprofitnog sektora. To je izazvala velike debate u naučnom i političkom smislu u kontekstu da li treba dozvoliti tržišnim organizacijama koje mnogo bolje upravljaju i rukovode velikim i kompleksnim sistemima tzv. *outsourcing*, po socijalnim pitanjima, dok su neprofitne organizacije mnogo više okrenute ispunjavanjima svojih misija i u tom smislu i dalje potvrđuju svoju svrhu i značajnost. Mnogo važnije pitanje koje se nameće iz ovoga se tiče uloge države i donošenja

regulatornog okvira. Postoje različite forme odnosa države i neprofitnih organizacija, koje mogu značiti vrlo različitu ulogu za državu. Četiri tipa državne orijentacije i akcija vezanih za javna dobra u modernim društvima, u ovom kontekstu, nalažu različitu ulogu države u pogledu neprofitnog sektora i njegovih organizacija i predlažu različita scenarija (Schuppert, 2003):

1. Država sa scenarijom **po ustavu** je bazirana na demokratskim odlukama po pitanju tretmana javnog dobra, koje država implementira kroz legislativu i administrativne procedure, koje kasnije sprovodi kroz specifične programe i mere. Neprofitne organizacije u ovom slučaju, postaju paralelni akteri, koji mogu da doprinesu državnim aktivnostima ali nekad i da ih ospore ili uspore, uglavnom u skladu sa klasičnim liberalnim neprofitnim modelom.
2. Država sa scenarijom **za saradnju** je bazirana na modelu bliske saradnje države i privatnog sektora po pitanju politika za javna dobra, kroz zajedničke programe ili ugovorom definisane obaveze. Ovo je zapravo jedna vrsta novog javnog menadžmenta, gde se podrazumeva da neprofitne organizacije postanu deo javno-privatnih partnerstava državnog sektora i praktično budu izvršioci ili pomoćni akteri i državnom i tržišnom sektoru.
3. Država sa scenarijom **koji garantuje** je bazirana na vrlo sličnim principima novog javnog menadžmenta koji se iznad pominje, sa tom razlikom da je državni sektor primarni izvor finansiranja takvih aranžmana i kontrolor svih procesa i zajedničkih akcija. U ovom slučaju, neprofitne organizacije se manje uključuju i postaju deo tržišta ili alternativni mehanizmi koji mogu da posluže u slične svrhe.
4. Država **sa aktivnim** scenarijom je bazirana na principima da podstiče ulaganja zajednice u javna dobra i usluge (osim čisto javnih dobara) kao dela civilnog društva, kao samoorganizovanog, decentralizovanog i vrlo blisko povezanog modernog društva. Direktna državna podrška ovim procesima je ograničena i neprofitne organizacije kao i tržišne organizacije su podržane da privlače sredstva za zajedničko dobro. U ovom slučaju, neprofitne organizacije su često privatni akteri koji su posrednici usluga javnog dobra, naročito uz ulogu države koja

omogućava i podstiče privatne akcije u državnim ili javnim uslugama, ujedno jačajući ulogu neprofitnog sektora.

Primer jedne od inovacija, na koji način se nove inicijative u socijalnim programima mogu sprovesti i na koji način se državni budžet može rasteretiti a regulativni okvir promeniti u pravcu javnih partnerstava sa neprofitnim organizacijama i tržišnim akterima je koncept mikrofinansiranja. U tu svrhu, rastavili su se nekoliko državnih servisa i programa podrške, dok su zakonodavci usvojili nove programe koji promovišu samoodržive inicijative kroz programe mikrofinansiranja, kreditiranja i finansijskog treninga za one kojima je to potrebno u svrhu razvojnih projekata i projekata revitalizacije i razvoja. Vrlo često se pored neprofitnih organizacija koje mogu primiti sredstva države za ovakve programe, uključuju i tržišni akteri koji imaju slične inicijative i bankarski sektor.

Saradnja između državnog i neprofitnog sektora ima zapravo, dugu istoriju i vrlo su različiti primeri i iskustva zemalja u procesima izgradnje međusobno definisanih odnosa. U Sjedinjenim Američkim Državama (SAD), je taj odnos usađen duboko i državnu ideologiju i kulturu. U SAD termin *third-party government* se koristi u teoriji kako bi se opisao odnos koji se zasniva na neprofitnom sektoru kao poželjnom mehanizmu za ponudu javnih usluga. Država se u ovom slučaju ponaša kao sekundarni akter, ukoliko dođe do neželjenih efekata i situacija. Oslonac na neprofitni sektor u ovom kontekstu zapravo podrazumeva različite uloge koje vlada SAD snosi ali zauzvrat može da promoviše socijalne programe bez dodatnih troškova proširivanja administracije i aparata, ova logika je upravo suprotna od teorija javnih dobara koja podrazumeva da država pruža javne usluge, međutim u društvima koja su heterogena sa velikim diverzitetom, neprofitni sektor uspeva da zadovolji tražnju za javnim uslugama, koje vlada ne uspeva da postigne. Međutim, ovakva praksa je mnogo puta osporavana i često se pokazala kao nestabilna, usled promena političkih inicijativa. Sa druge strane, primer javno-privatnog partnerstva koji mnogo fleksibilniji i otvoreniji sistem, nije toliko afektovan različitim standardizacijama i više je prijemčiv za evropske države, kao što je na primer Nemačka, koja ima princip supsidijarnosti, gde se podrazumeva potpuna kolaboracija sa neprofitnim i tržišnim organizacijama, gde se

podrazumeva komplementarnost i simbioza u koordinacijama državnih politika. Najviše prednosti od ovakvog odnosa imaju lokalne samouprave i manje jedinice ali i privatne jedinice. Sa druge strane, u onim oblastima gde je ovo partnerstvo između države i neprofitnog sektora promovisano – tamo je i više razvijeno, dok u oblastima obrazovanja gde je manje ovaj program uključen i promovisan – tu se rast i razvoj znatno manje oseti (Salamon, Anheier, 1999). U Velikoj Britaniji je suprotna situacija u odnosu na Nemačku, jer je razvoj odnosa između neprofitnog sektora i države tekao od paralelnih aktera do „produžene ruke” države pa sve do alternativnog sistema sličnog kao u SAD. Međutim, u Velikoj Britaniji je sistem manje decentralizovan i mnogo je više orijentisan ka bliskoj saradnji na institucionalnom nivou (npr. Charity Commission; National Council of Voluntary Organizations), sa velikim akcentom na individualne odgovornosti i socijalno preduzetništvo.

1.4.3. Socijalni i ostali aspekti analize neprofitnih organizacija

Rasprostranjeno mišljenje je da je podrška države u pružanju javnih usluga, kao što je zdravstvo, socijalne usluge i obrazovanje i dalje najvažnija, uprkos različitim teorijama i praksama. Neprofitne organizacije u pružanju javnih usluga su se pokazale kao alternativno rešenje i na neki način one su učvrstile svoju ulogu. Tipično, one se najčešće javljaju u bliskoj saradnji sa državom i predvode promene kao što su javno-privatno partnerstvo, i inovacioni modeli upravljanja, kako bi ih ubrzale i smanjile finansijski pritisak na državni budžet. Međutim, ovake tendencije zapravo udaljavaju neprofitne organizacije od tipično državnog sektora i sve više ih okreću da finansijsku pomoć traže u tržišnom sektoru. Ovo utiče na restrukturiranje civilnog društva i podvlači značaj i ulogu neprofitnih organizacija u nastojećim promenama, posebno u pravcu proširivanja socijalnih politika, kulture i rekreacije. Sa druge strane, neprofitni sektor nastavlja da bude alat blizak državnom sektoru, preko koga se lako može finansirati razvoj lokalnih samouprava i smanjivati stopa nezaposlenosti i na taj način obezbediti efikasnost u sprovođenju državnih politika. Na tržištu neprofitne organizacije sve više formiraju praksu mobilizacije sredstava iz privatnih tokova, pa na ovaj način podižu svest i jačaju funkcije prikupljanja sredstava u poslovnim

finansijskim tokovima. Neprofitne organizacije i neprofitni sektor su zapravo deo kompleksnog tranzicionog procesa prelaska industrijskog društva na postindustrijsko društvo kao i promena nacionalnih i transnacionalnih režima u društvenim politikama (Ristić, 2000). Transnacionalni dijalog u ovom smislu, zapravo će uobličiti ulogu neprofitnih organizacija i on uključuje na široke perspektive: – sa jedne strane, neprofitne organizacije postaju sve veći integrisani deo novog javnog menadžmenta i – sa druge strane, one zauzimaju centralno mesto u relaciji „društveni kapital – civilno društvo” (Anheier, 2005). U oba pristupa, uloga neprofitnih organizacija se nameće kao vrlo važno pitanje, pri donošenju i definisanju državnih politika. Pravci razvoja ovih institucija, koji mogu biti vrlo različiti, zavise umnogome od konačnih zaključaka takvih napora i više su usmereni na pitanja finansiranja i kontinuirane važnosti opstanka neprofitnih organizacija.

Glava II Specifičnosti upravljanja i organizovanja neprofitnih organizacija

2.1. Osnovni principi upravljanja u neprofitnim organizacijama

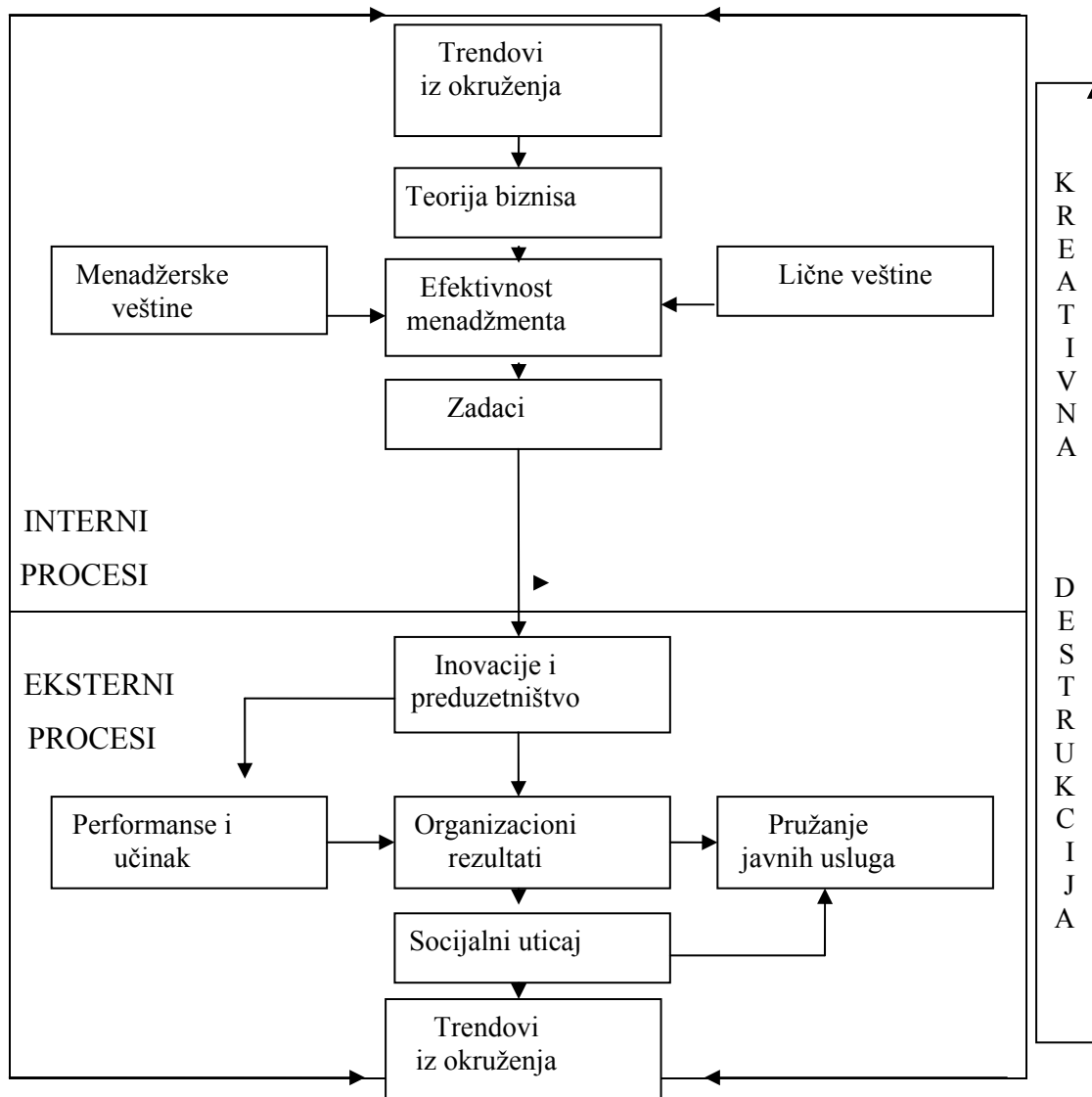
Poslovne organizacije kao i neprofitne organizacije su institucije društva i snose podjednako važne socijalne odgovornosti. Bez obzira na razlike u njihovim misijama i poslovnim vizijama one ne postoje same za sebe, već su integrativni deo ekonomije i samim tim one imaju specifične ciljeve da zadovolje potrebu društva, zajednice ili pojedinca. Menadžment u ovim institucijama zauzvrat čini glavni upravljački organ svake institucije. Menadžment, znači koordinisanje poslovnih aktivnosti na efikasan i efektivan način sa ljudima i uz pomoć drugih ljudi (Robbins, Coulter, 2005). Od kraja 19. veka, proces menadžmenta se definiše na osnovu četiri specifične menadžerske funkcije: planiranja, organizovanja, liderstva i kontrole, koje ulažu svi članovi organizacije pri korišćenju svih ostalih sredstava da bi se postigli naznačeni ciljevi (Stoner, Friman, Gilbert, 2002). Piter Draker koji je jedan od začetnika menadžment teorije, posmatra menadžment kao naučnu disciplinu i praksu u jednom, on ukazuje da se menadžment mora posmatrati kao sveobuhvatni pristup i samo kao takav može da vodi ka rezultatima. Kako bi se postigli rezultati, moramo da definišemo zadatak menadžment pre nego što dobijemo pravu definiciju. Zato postoje tri zadatka koje on zove dimenzije menadžmenta od prevashodne važnosti. Tri dimenzije menadžmenta nam govore o važnosti menadžmenta za instituciju i mogu značiti vrlo različite procese za različite institucije. Draker (Drucker, 2008, str. 26) definiše tri dimenzije menadžmenta na sledeći način:

1. Definisati specifične ciljeve i misije institucije, bez obzira da li je poslovno preduzeće, bolnica ili univerzitet;
2. Podstaci poslovnu produktivnost i rezultate zaposlenih;
3. Uskladiti socijalni doprinos i socijalnu odgovornost;

Iako su neprofitne organizacije institucije koje se bave pružanjem javnih usluga one su podjednako institucije kojima treba menadžment ili pravilno rukovođenje kako bi se postigli rezultati. Institucije kao što su: nevladine organizacije, škole, univerziteti, istraživačke

laboratorije, bolnice, unije, sajmovi i sl. su i dalje institucije koje imaju potrebu za administracijom, izvršnim osobljem i direktorima, tako da one moraju imati isto tako kao i poslovne firme, sveobuhvatan pristup menadžmentu. (Slika 2.1)

Slika 2.1: Sveobuhvatan pristup menadžmentu



Izvor: Drucker, P. F. (2008) *Management*, Revised Edition by Maciariello, New York: J. A Collins, str. 17.

Institucije koje pružaju javne usluge su danas esencijalna tačka modernog društva. One moraju da imaju svoje poslovne performanse ukoliko ekonomija i društvo želi da funkcioniše. One se vrlo često finansiraju iz ekonomskih viškova i predstavljaju glavni trošak modernog društva. Međutim, praksa ovih institucija nema dovoljno dobre performanse i rezultate da bi se stvorile perspektive za rast, razvoj i finansijsku samoodrživost, iz razloga što često ne postoje adekvatni doprinosi i poslovne performanse, ni rezultati nisu dovoljno vidljivi. Rezultati i transparentnost su vrlo važni aspekti za ove institucije da postanu svesne potrebe da se sa njima ciljano upravlja. Iako je proces upravljanja u ovakvim institucijama vrlo složen, on je potpuno drugačiji za svaku instituciju posebno, a u nekim skoro i kontradiktoran (npr. religiozne organizacije i sl.), menadžment se mora usvojiti kao razvojna perspektiva za buduću održivost i samoodrživost ovih institucija. Piter Draker (Drucker, 2008) podvlači da upravljanje institucijama od javnog značaja kako bi se postigli rezultati nije komplikovan proces ali je težak rad i navodi da različiti tipovi tih institucija zahtevaju različite organizacione strukture. Osnovni principi upravljanja u neprofitnim organizacijama zahtevaju samodisciplinu lidera tih institucija i kako ih Draker vidi, sumirani su u sledećih šest koraka:

- 1) Potrebno je definisati „šta je logika poslovanja neprofitnih organizacija i šta bi ona trebalo da predstavlja”. Zatim, je potrebno omogućiti alternativne koncepte definisanja i dobro ih razmotriti kako bi misija mogla da bude definisana na što bolji način, da bi se mogao uspostaviti balans između ciljeva i definisanja misije.
- 2) Potrebno je zatim, izvesti jasne zaključke i uspostaviti jasne ciljeve, koji se oslanjaju na funkciju i definiciju misije.
- 3) Potrebno je postaviti set prioriteta koji dozvoljavaju da se selektuju targeti i standardi po kojima i u odnosu na koje će se performanse sprovesti, kao i definisati minimum prihvatanja za očekivane rezultate i utvrditi rokove i odgovornosti.
- 4) Potrebno je definisati mere učinka, npr. zadovoljstvo klijenata je jedna od mera.
- 5) Potrebno je uvrstiti *feedback* preduzetih mera i evaluacija u svoje napore kako bi se poboljšao učinak i podigle performanse, na taj način jačajući sistem samoorganizovanja.

- 6) Konačno, potrebno je organizovati rezultate analize, kako bi se postavili novi ciljevi i zadaci i promenile komponente koje nemaju funkciju poboljšavanja ukupnih performansi.

Uspešno upravljanje neprofitnim organizacijama zapravo u modernim ekonomijama utiče na teoriju menadžmenta i mnoga preduzeća sa tržišta se okreću ovim modelima upravljanja. Među prvim karakteristikama upravljanja neprofitnim organizacijama, uočava se centralna pozicija misije u menadžmentu i organizacionim procesima čiji se rezultirani najpre moraju ogledati u značajnosti postignutih planiranih ciljeva. Upravni odbori u neprofitnim organizacijama su često bazirani na osnovu dobrovoljne funkcije kao i njihove spremnosti na društvenu odgovornost upravljanja ovim organizacijama, što kao krajnji izraz ima njihovu informisanost o operacijama više nego što je to slučaj sa upravnim odborima u tržišno orijentisanim preduzećima. Konačno, jedna od ključnih karakteristika upravljanja neprofitnim organizacijama jesu potrebne veštine i znanje tj. *know how* za upravljanje dobrovoljnim pozicijama. Upravljanje dobrovoljnim ili malo plaćenim pozicijama, zahteva veliku posvećenost, jasnu misiju, upravljanje visokim očekivanjima, odgovornost i trening. Ovi uslovi za efektivnost upravljanja neprofitnim organizacijama, posebno dobrovoljnim radom su vrlo usko povezani sa upravljanjem visokokvalifikovane radne snage u bilo kom drugom sektoru ekonomije a teorijski svoje utemeljenje zasnivaju na menadžmentu zasnovanom na vrednostima i ekonomiji znanja.

2.2. Forme organizovanja neprofitnih organizacija

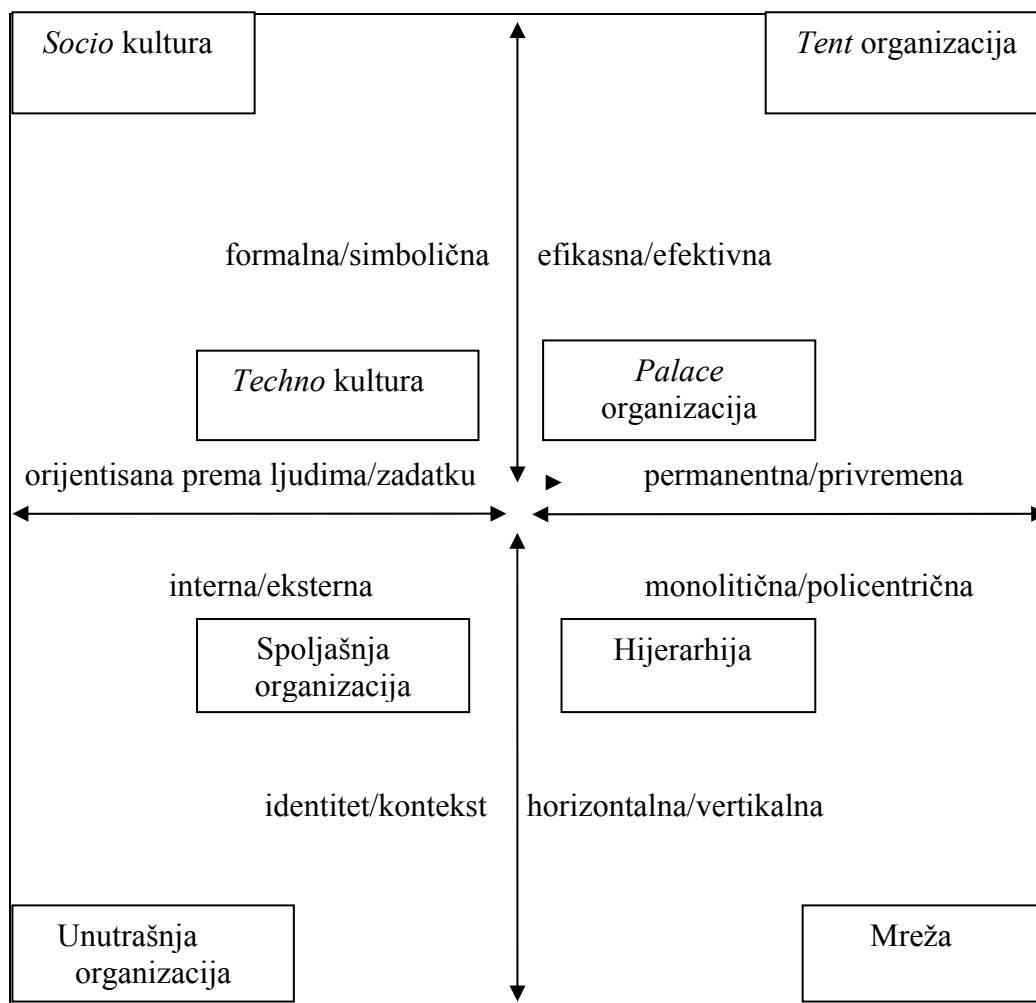
U široj literaturi menadžmenta neprofitnih organizacija, generalno je prihvaćeno gledište da su neprofitne organizacije zapravo mnoštvo različitih organizacionih komponenti koje predstavljaju različite suštine (Anheier, 2000, str. 8). Koncept menadžment modela neprofitnih organizacija je vrlo sličan teorijskom konceptu sveobuhvatnog koncepta menadžmenta, međutim, sve više se teorija potkrepljuje primerima iz prakse, pa tako formiraju primenjen koncept menadžmenta neprofitnih organizacija, koji integriše neke od ključnih dimenzija koje su važne za razvoj ove menadžment teorije:

- *Holistička koncepcija neprofitne organizacije*, podrazumeva i podvlači vezu između organizacije i svog okruženja, različitih orijentacija unutar organizacije i eksternih uticaja i kompleksnost očekivanja vezanih za njene performanse. Holistički pristup organizaciji je posebno važan kada se govori o neprofitnom sektoru, gde su organizacije integrisani deo velikih privatnih ili javnih sistema koji pružaju javne usluge. U takvim sistemima, više različitih suština poslovanja je prisutno u operacionalizaciji poslovanja, dok su informacije koje menadžment ovakvih organizacija ima na raspolaganju, često su nepotpune, zastarele ili nedostupne.
- *Normativna dimenzija menadžmenta neprofitnih organizacija*, uključuje ne samo ekonomske aspekte nego i vrednosne i moralne aspekte kao i važnost uticaja državnih politika na njihovo poslovanje. Tako da se menadžment ovih organizacija, vrlo često susreće sa neizvesnostima. Normativna orijentacije pri posmatranju menadžmenta neprofitnih organizacija je važan činilac u pristupu analize poslovanja.
- *Dimenzija strateškog razvoja*, je takođe važan ugao posmatranja neprofitne organizacije kao sistema koji se razvija i menja u toku vremena pri susretima sa problemima i šansama iz okruženja, koje se konstantno nameću kao dileme za menadžment odluke.
- *Operativna dimenzija*, posmatra svakodnevno funkcionisanje organizacije, u smislu administracije, računovodstva, osoblja i procesa pružanja usluge, što se uglavnom oslanja na konvencionalne teorije strategijskog i finansijskog menadžmenta neprofitnih organizacija.

Neprofitne organizacije se prema tome, moraju posmatrati sa organizacionog aspekta kao privredno-društveni entiteti, koji imaju normativnu, stratešku i operativnu dimenziju. Drugim rečima, ključ posmatranja menadžmenta neprofitnih organizacija je upravo, njihovo razumevanje kao celine koja je sastavljena od različitih komponenti, čija struktura odražava njihovo kombinovanje, integraciju i kontrolu. Na taj način, mi možemo da posmatramo centralnu organizacionu dimenziju kao seriju odluka vezanih za menadžment ili upravljačko telo. Forme organizovanja neprofitnih organizacija se moraju posmatrati kroz

odnose koji koegzistiraju između osnovnih karakteristika zahteva iz okruženja i organizacione strukture. U slučaju neprofitnih organizacija, organizaciona forma može da stvori veoma složenu sliku: neki delovi organizacionih zahteva će biti veoma centralizovani, kao što je kontrola i *fundraising*, tj. mobilizacija sredstava; dok će drugi delovi organizacionih zahteva biti ili decentralizovani ili će zavisiti od preferencija upravljačkog odbora ili menadžmenta u smislu organizacione kulture poslovanja. Tako da su neprofitne organizacije podložne dvojakim tendencijama u upravljačkom smislu, pa menadžment u ovom kontekstu može da integriše npr. i centralizovane tendencije državnih politika i decentralizovane tendencije na lokalnom nivou. Ključna tačka jesu vrlo različite suštine poslovanja integrisane u modele menadžmenta neprofitnih organizacija u praksi, tako da su stilovi upravljanja vrlo različiti i uglavnom usklađeni sa državnim politikama i stejkholderima kao i ostalim zainteresovanim stranama. U tom smislu, model upravljanja u neprofitnim organizacijama može da se predstavi kao konglomerat višestrukih organizacionih i sastavnih delova i aspekata koji se reflektuju u jednom analitičkom okviru koji integriše različite dileme, dimenzije i organizacione strukture u menadžmentu neprofitnih organizacija. Taj model integriše krucijalne dimenzije organizacione strukture neprofitnih organizacija i predstavljen je na Slici 2.2.

Slika 2.2: Dimenzije organizacione strukture



Izvor: Anheier, H. K. (2000) *Managing non-profit organizations: Towards a new approach*, Civil Society, Working Paper 1, London: LSE, str. 19.

Kada govorimo o formi organizacione strukture i modelima upravljanja u neprofitnim organizacijama, moramo da razmotrimo par ključnih dimenzija. Na Slici 2. možemo da uočimo prvu kritičnu dimenziju a to je razlika između *Palace* i *Tent* organizacije. *Palace* organizacija se oslanja na modele upravljanja koji integrišu predvidljivost i odbacuju bilo kakvu šansu za rizik, pozajmljuje rešenja radije nego što implementira inovacione modele, oslanja se više na ustaljene akcije nego na fleksibilnost i nova rešenja, uvek traži „konačna” rešenja a ne procesne inovacije, takve organizacije su npr. velike neprofitne fondacije, *think-tanks* organizacije i veliki pružaoci socijalnih usluga. *Tent* organizacija, u svom

modelu, upravo podstiče kreativnost, inicijativu i ne insistira na harmoniji u organizacionim procesima već na zajedničkom procesu donošenja odluka. Takve neprofitne organizacije su npr. građanske inicijative, zajedničke organizacije i udruženja. Vrlo često neprofitne organizacije u ovom smislu, mogu da se ponašaju dualno ali se ipak one bitno razlikuju u odnosu na unutrašnju organizacionu strukturu po pitanju efektivnosti i efikasnosti kao i privremenih i dugoročnih rešenja koje zagovaraju. Ove razlike im bitno određuju formu, zato što one organizacije koje forsiraju efikasnost, više su okrenute rezultatima dok se druge fokusiraju na efektivnost, tj. one su više okrenute svojoj misiji. Tako da, organizacije koje zagovaraju u svojim pristupima efikasnost i dugoročna rešenja se više ponašaju kao *Palace* organizacije, dok neprofitne organizacije koje favorizuju efektivnost i privremena rešenja, najčešće se ponašaju kao *Tent* organizacije (Gomez, P., Zimmermann, T. 1993).

Druga kritična dimenzija organizacione strukture neprofitnih organizacija je razlika između tehnokratske ili socijalne kulture unutrašnje organizacione strukture. Neke neprofitne organizacije će naglasiti kriterijum funkcionalnih performansi, postizanja ciljeva i uspostavljanja procedura kako bi se rešili organizacioni ili sistemski problemi. To je tehnokratski pristup i takve organizacione strukture su više okrenute zadatku i one su najčešće formalnog tipa, kao npr. škole, bolnice ili univerziteti, dok su neprofitne organizacije koje su okrenute više socijalnoj kulturi, u svojim organizacionim strukturama veoma simbolične i više okrenute sistemima vrednosti, kao npr. organizacije religioznih ili političkih ubeđenja. **Treća** ključna karakteristika, vezana je za organizacionu strukturu neprofitnih organizacija u smislu donošenja odluka. Organizacije čija je struktura organizovana kao hijerarhija najčešće imaju centralizovane procese i odluke kao i menadžment modela od vrha ka dole, koji integriše slab srednji menadžment i ističe vertikalnu strukturu, uglavnom su monolitične sa birokratskim i administrativnim tendencijama. U suprotnosti su organizacije koje naglašavaju organizacionu strukturu kao mrežu horizontalnih odgovornosti srednjeg menadžmenta i koje ističu decentralizaciju i pristup od dole ka vrhu pri donošenju odluka. Ovakve neprofitne organizacije su vrlo često policentrične i uglavnom se oslanjaju na menadžment modele koji izgrađuju koalicije i timske grupacije. **Četvrta** vrlo važna dimenzija organizacione strukture neprofitnih

organizacija, zapravo posmatra organizacijski stav u odnosu na okruženje. Na koji način se zapravo neprofitna organizacija odnosi prema zahtevima iz okruženja, definiše pravce u odnosu na direkciju menadžmenta koju ta organizacija zastupa. Spoljašnja organizacija je zapravo organizacija koja na prvom mestu posmatra druge organizacije i na osnovu primera iz okruženja kao i direktiva ona stimuliše svoje menadžment modele i na taj način utiče na proces donošenja odluka. Takva organizacije, najčešće je okrenuta eksternim faktorima i širem kontekstu lobiranja kako bi kontrolisala spoljašnje uticaje. Neprofitna organizacija koja je okrenuta unutrašnjoj organizacionoj strukturi se oslanja na više integrisane menadžment modele i više autonomne procese donošenja odluka i operacionalizacije poslovanja. Ovakve organizacije više korespondiraju sopstvenom identitetu nego spoljašnjim uticajima okruženja. Kombinacija ovih dimenzija organizacionih struktura zapravo predstavlja izazove koji su prevashodno vezani za menadžment neprofitnih organizacija i koje vrlo često određuju dileme i različite strukture menadžment modela na koje se neprofitne organizacije mogu osloniti, u skladu sa svojim suštinama misija. Izazov za menadžment neprofitnih organizacija zapravo pretpostavlja balans različitih komponenti a često i vrlo kontradiktornih, kako bi se optimizovala kompleksna organizaciona struktura koja odgovara dilemama i zahtevima iz okruženja. Mnogostrukost je pravi odraz organizacione forme neprofitnih organizacija i samim tim razvoj modela i identifikacija komponenti, kultura, ciljeva i operativnih procedura unutar organizacione strukture je zadatak menadžmenta koji na taj način mora da uspostavi balans i koherentnost između misije, aktivnosti i rezultata.

2.3. Strateško planiranje u neprofitnim organizacijama

Menadžment zasnovan na vrednostima je osnova neprofitne ekonomije i ključni je činilac razvoja neprofitnog sektora. Mnoge kompanije u poslovnom sektoru se, kroz pristupe kao što su holistički marketing i menadžerska etika kao i strateški modeli odgovornog poslovanja, sve više približavaju modelu funkcionisanja i logici biznisa neprofitnog sektora. Koristeći različite alatke strateškog menadžmenta i instrumente za obuku i učenje, one razvijaju sopstvene potencijale ljudskog kapitala i potencijale za prikupljanja sredstava.

Isto tako, sve više neprofitne organizacije su prinuđene da usvajaju mnoge menadžment modele i strateške i finansijske strategije kako bi uspešno ispunjavale svoju misiju i doprinosile jačanju civilnog društva. U suprotnom, neprofitne organizacije nisu u mogućnosti da ispunjavaju svoje zadatke i ne mogu biti okrenute svojim korisnicima pošto nemaju jasne mehanizme za izgradnju finansijske samoodrživosti (Đerić A., 2011). Zbog komplikovane strukture i forme upravljanja i rukovođenja neprofitnim organizacijama, njihova istrajnost i istrajnost menadžmenta ili rukovodstva se često dovodi u pitanje, posebno u odsustvu proaktivnog modela menadžmenta a usled loših signala sa tržišta i iz državnog sektora. Mnoge neprofitne organizacije često menjaju svoju organizacionu formu pod pritiskom a neke se čak i odreknu svog neprofitnog statusa usled usklađivanja ponude i tražnje kao i nejasnog metoda finansiranja i nedovoljno razuđenih izvora sredstava. Mnoge imaju veoma nisku aktivnost i nemaju potrebe za dobrovoljnom radnom snagom, što ih čini veoma neefikasnim. Na taj način se ispoljava činjenica koja definiše neprofitni sektor, da ekonomija ne može sama da finansira neprofitne organizacije. One na taj način mogu doživeti svoje transformacije ali ne i rast i razvoj. Upravo zbog toga, mnoge neprofitne organizacije u potrazi za finansijskoj samoodrživosti se okreću strateškim snagama pre nego što očekuju promenu ekonomske situacije i državnu pomoć. Iako to može stvoriti pritiske komercijalizacije u neprofitnom sektoru, neprofitne organizacije skoro sigurno moraju proći kroz proces racionalizacije poslovanja.

Neprofitne organizacije, međutim, skoro nikad nemaju prioritete vezane za poslovne performanse i rezultate, i zato je upravo teško upravljati ovim institucijama. Naročito iz razloga što je teško izmeriti rezultate i kontrolisati performanse ovih institucija. Za tržišno orijentisane firme, finansijska granice je uvek reper za odnos profita i gubitaka. Međutim, u neprofitnim organizacijama, menadžeri uglavnom moraju da se skoncentrišu na unapred određen željeni rezultat, pa nakon postignutih performansi one nemaju uspostavljen pravilan način da izmere učinak i ustanove uspešnost rezultata određenih performansi. Te performanse moraju da budu prethodno definisane i da odgovaraju misiji organizacije, te da se operacionalizuju na institucionalnom nivou kako bi poslovni procesi reflektovali misiju na adekvatan način. Zbog toga je vrlo važno strateško planiranje u neprofitnim

organizacijama. Performanse neprofitnih organizacija moraju biti planirane i biti u skladu sa svojom misijom, jedino tada se može govoriti o rezultatima. Međutim, ovakva vrsta planiranja performansi je veoma različita od planiranja u poslovnom okruženju. Formulisanje plana koji je uspешan u neprofitnoj organizaciji, mora da krene od glavnih postulata te institucije i osnovnih odrednica statuta. Izvršni nivoi menadžmenta u neprofitnim organizacijama moraju da shvate problematiku njihovih definisanih performansi i očekivanja vezana za iste. „Na primer, ukoliko želimo da shvatimo problematiku – šta je vrlo važno za odabir željene škole ili univerziteta ili šta je važno za roditelje studenata, mi moramo da sagledamo dugoročne posledice i zabrinutosti, recimo u pogledu da li će škola ili univerzitet zadržati reputaciju, što je jedan od, recimo, dugoročnih ciljeva koji se tiče same institucije, zainteresovanih roditelja i njihove dece, tj. srednjoškolaca” (Drucker, 1990, str. 111). Na ovom primeru, možemo videti da je integrisanje dugoročnih ciljeva u strategije radi postizanja misije u neprofitnim organizacijama, veoma složen strukturni proces, te da je merenje rezultata i njihovo sistematizovanje ili standardizacija veoma vezano za individualne institucije ponaosob i vrlo teško za definisanje, zbog čega se sve više neprofitne organizacije okreću menadžment alatima kao što je *Balanced Scorecard* ili strateške mape, kako bi mogle preciznije da definišu svoje strateške planove i kontrolišu svoje performance, te utvrde rezultate. Strategijski menadžment je logičan korak za neprofitne organizacije u novonastalim okolnostima promena javne administracije i ubrzavanja tokova kapitala.

„Koncept strategijskog menadžmenta doprinosi stvaranju kreativnog, fleksibilnog, brzog, kontinuiranog i iterativnog menadžment procesa sa ciljem da preduzeće odgovori izazovima svoje sredine uz ostvarenje uspeha i sprečavanje iznenađenja. Akcenat je na orkestraciji svih resursa preduzeća da bi se kreirale strategijske prednosti” (Mašić, 2009, str. 28). Strateško planiranje u neprofitnim organizacijama je alat koji obezbeđuje rast i opstanak ovih organizacija. Strateško planiranje podrazumeva plan koji neprofitnoj organizaciji dozvoljava da razumljivije raspolaže svojim finansijskim sredstvima kako bi isplanirala svoj organizacioni napredak, transformaciju i inovaciju u poslovanju, zapravo strateški plan joj stvara opcije i mogućnosti za samoodrživost i opstanak. Strateško

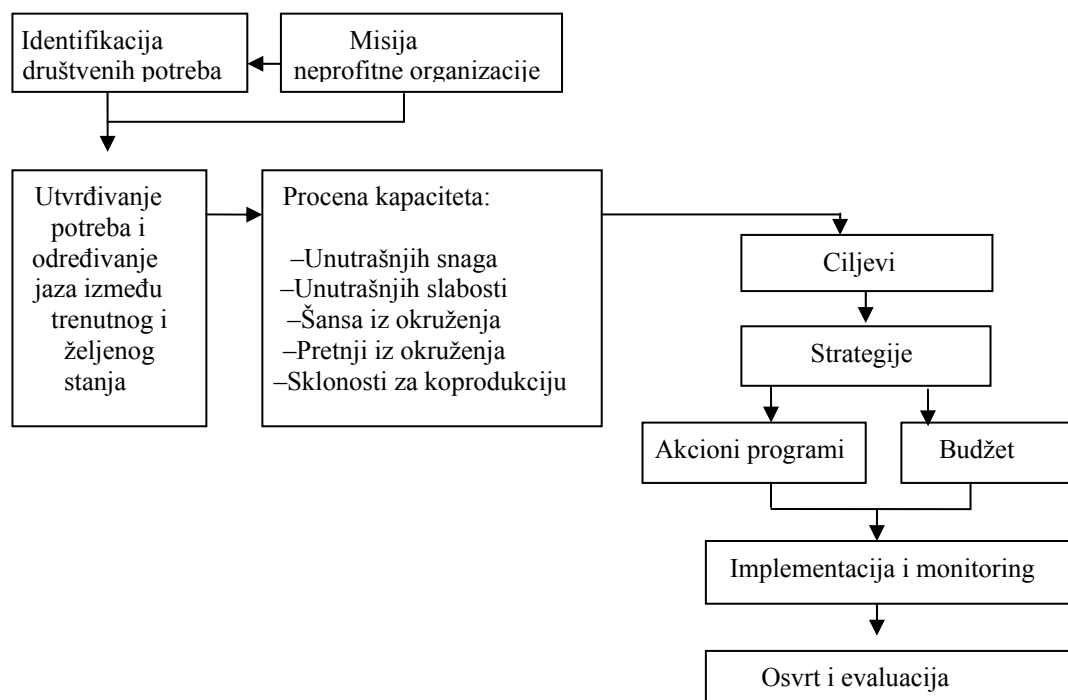
planiranje je u interesu neprofitne organizacije ne samo zato što će predviđeni mehanizam strateškog plana da pomogne, već zato što će sigurno da koristi menadžmentu. Svrha strateškog planiranja u neprofitnim organizacijama je da pomogne implementaciji značajnih strateških tj. menadžerskih odluka. Stvaranje mreže opcija i mogućnosti za rešenja, olakšava izbore. Iako postoje interesi da se u velikim sektorima kao što su npr. zdravstvo, obrazovanje, energetika, stvori konsenzus oko interesa u smislu pružanja usluga i jačanja ponude i zadovoljavanja tražnje sa druge strane, ipak, postoje i snažni konflikti i često suprotna rešenja i viđenja. Možda na nivou grupacije unutar specifičnog sektora se povećava konkurencija, što stvara pritiske na neprofitne organizacije u tim sektorima, tada se javlja vrlo sužen izbor i formulacija rešenja. Iako neprofitne organizacije, npr. asocijacije su često izložene potrebama da zadovolje tražnju a ne pređu liniju komercijalizacije, uz jake pritiske konkurencije u sektorskim politikama ili grupacijama ili među svojim članovima, one se susreću sa vrlo različitom logikom pristupa rešavanja i nisu imune na ove probleme. Tako da je strateško planiranje u neprofitnim organizacijama vrlo često isto toliko važno kao i ostali koraci koordinacije, kontrole i konsolidacije u procesima pronalaženja novih rešenja i pravaca kada se tiče rešavanja zajedničkih pretnji i problema. Strateško planiranje je proces u kojem neprofitna organizacija preduzima sledeće korake (Herrington, 2000, str. 586):

- Identifikacija potreba
- Definisane misije
- Evaluacija kapaciteta
- Procena okruženja
- Uspostavljanje ciljeva
- Odabir strategije
- Dizajn programa
- Određivanje budžeta
- Evaluacija performansi

U procesnim koracima strateškog planiranja mogu da se koriste najsofisticiranije tehnike u istraživanju, grupnoj dinamici, logici, argumentaciji, programskom planiranju i evaluaciji.

Ove tehnike bi zapravo doprinele procesu strateškog planiranja kako bi on bio što uspješniji i kako bi se smanjila ograničenja. Proces strateškog planiranja u neprofitnim organizacijama počinje identifikacijom potreba koje su konzistentne sa njenom misijom, što je vrlo važno. Neprofitne organizacije su za razliku od profitnih firmi ograničene svojom misijom, koja za njih predstavlja neku vrstu „socijalnog ugovora” koji ima prevashodnu važnost za svaki sledeći korak u rukovođenju organizacijom, od marketinga do procesa pružanja usluga (videti Sliku 2.3). Naime, većina procesa pružanja javnih usluga je vrlo kompleksan i rastegljiv proces koji veoma često košta mnogo više truda i finansijskih resursa nego što neprofitna organizacija može da obezbedi. Upravo taj međuprostor svaka neprofitna organizacija mora da identifikuje kao svoju specifičnu nišu, pošto je upravo to definicija fokusa procesa strateškog planiranja. Kada se identifikuje potreba koja ne može da se potpuno zadovolji a koja je u skladu sa misijom i koja je potrebna da bi se popunio jaz, onda se identifikuju kapaciteti sa kojima neprofitna organizacija raspolaže i koji su potrebni za funkcionisanje, te se vrši se procena spoljašnjeg okruženja i uslova u sektoru rada. Analiza i procena uslova će dikirati uspostavljanje targeta u odnosu na sektorske politike, postojeću konkurenciju, nadležne organe i sl. Ovo je, takođe, važan korak kako bi se ciljevi dobro uspostavili, posebno u uslovima kada govorimo o diverzifikaciji ponude u smislu više različitih davalaca iste ili slične usluge u određenim sektorima, kao npr. u obrazovanju.

Slika 2.3: Proces strateškog planiranja u neprofitnoj organizaciji



Izvor: Herrington, B. J. (2000) *Financial & Strategic Management for Nonprofit Organizations*, 3rd edition, New Jersey: Jossey-Bass, Wiley, str. 587.

Konkurencija, zapravo, podrazumeva da organizacija uspešno izvede proces pružanja usluga koji vrlo često zavisi od savladavanja različitih komponenti, koje su prevashodne da bi se uklopili svi faktori koji čine ili utiču na proces pružanja usluga ili proces proizvodnje u neprofitnoj organizaciji. „Npr. da bi škola ili univerzitet bili visoko rangirani u pružanju obrazovnih usluga studentima, proces će zavisti od kvaliteta institucije, objekta, roditeljske podrške i kvaliteta i posvećenosti samih studenata. Oni su kritični za postizanje visokih performansi, ali ukoliko jedan od ovih faktora nije na zadovoljavajućem nivo, visoke performanse su skoro nemoguće” (Herrington, 2000, str. 589). Postavljanje ciljeva bi bio sledeći korak u procesu strateškog planiranja, a da bi oni bili značajni, oni moraju da reflektuju unutrašnja i spoljašnja ograničenja (šanse, prilike, slabosti i pretnje). Nakon specifikacije ciljeva, odabir strategije i dizajn programa za njeno sprovođenja ili dizajn implementacije – od krucijalne su važnosti. Zato što upravo implementacija oživljava

strategiju. Ona može biti segmentirana na grupe akcija ili akcione mere i na finansijske planove ili budžete. Finansijski planovi zapravo predstavljaju budžete, koji govore o tome koliko će biti potrebno finansijskih sredstava i iz kojih izvora će se oni obezbediti, kako bi se akcije sprovele. Nakon toga bi evaluacija trebalo da potvrdi uspešnost performansi ili da ukaže na moguća poboljšanja kompletnog procesa.

2.4. Upotreba *Balanced Scorecard-a* kao strateškog targeta u NPO

Jedan od problema koji može da se javi u procesu strateškog planiranja nije u formulisanju i odabiru strategije, već može nastati prilikom njene implementacije, što je kasnije vrlo bitno u procesima monitoringa i evaluacije. Ciljeva i merenje performansi prema konceptu *Balanced Scorecard*, izvode se iz poslovne vizije i strategije tržišnih preduzeća (Kaličanin, 2003). Početkom devedesetih godina 20. veka su Robert Kaplan i David Norton su prvi napravili pomak u kontekstu rešavanja problema merenja performansi privrednih preduzeća, tako što su razvili sistem merenja performansi koji se i danas u svetu koristi. Oni su verovali da organizacija mora da pokuša da uspostavi balans u sopstvenom sistemu merenja performansi. Posebno se mora izbalansirati finansijski integritet i tačnost sa budućim finansijskim perspektivama kako bi se mogao sagledati veći spektar implikacija performansi i izvršenja strategije, kao i očekivanja vezana za rezultate. Ova jednostavna pretpostavka je rezultirala u pristupu koji se razvio pod imenom *Balanced Scorecard (BSC)* ili sistem uravnoteženih ciljeva, koji integriše merenja u četiri posebne ali povezane oblasti: klijenti, unutrašnji procesi, finansijska oblast i oblast učenja i razvoja zaposlenih (Niven, 2008). Kada se misija jasno postavi i strategija formuliše, tada se ciljevi moraju postaviti jasno i vremenski definisati kako bi bili merljivi i ostvarljivi. Tada zapravo BSC kao matrica uravnoteženih pokazatelja govori o uspehu organizacije u realizaciji svojih ciljeva i daje predstavu o tome na koji način unaprediti motivaciju, veštine i znanja zaposlenih kao i unutrašnju organizaciju (Pravdić, 2011). Zapravo, BSC kao radni okvir, obuhvata proces stvaranja vrednosnog lanca kroz poslovne aktivnosti. Dok zadržava orijentir finansijskih perspektiva na kratak rok, BSC daje jasan uvid u upravljačke inpute koji su potrebni za

ostvarivanje unapređenih finansijskih i konkurentskih performansi na dugi rok (Kaplan, Norton, 1996).

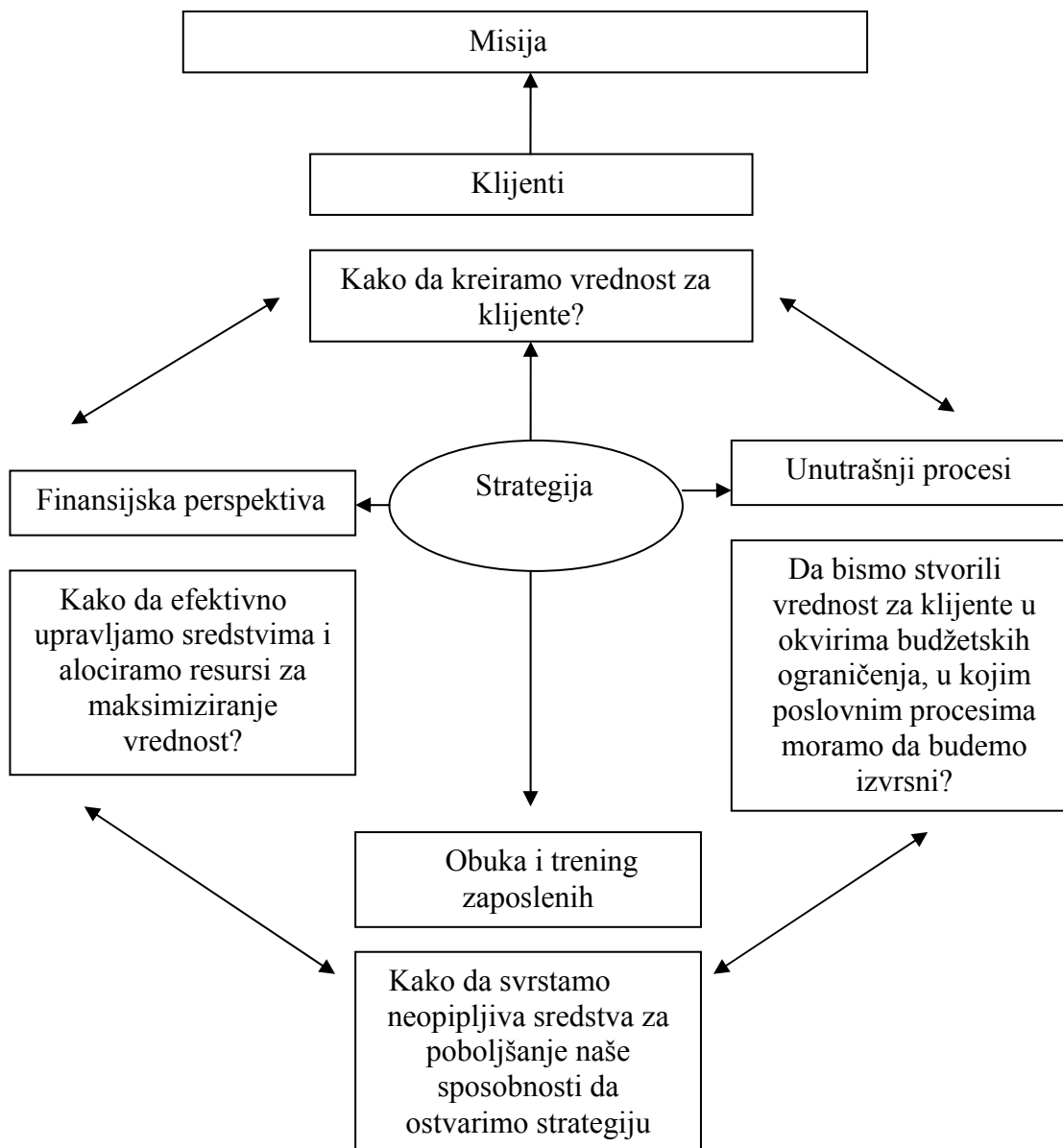
Neprofitne organizacije se danas susreću sa različitim izazovima kako bi uspele da očuvaju vitalnim svoje misijom inspirisane poslovne aktivnosti. Povećani javni nadzor, povećana tražnja za transparentnošću i odgovornošću u veoma striktnim tržišnim uslovima kada su u pitanju državni budžeti, regulacija i promena u strukturama radne snage, nameće vrlo teške uslove za donošenje poslovnih odluka, traženje finansijskih izvora i postizanje performansi vezanih za misiju i strategiju. Ubrzo će logika sa tržišta postati taktika za preživljavanje a menadžment poslovni imperativ u državnom i neprofitnom sektoru. Adaptirana BSC matrica za državni i neprofitni sektor je u praktičnom smislu novina, s obzirom da je BSC matrica originalno bila namenjena isključivo tržišno orijentisanim preduzećima. Faktor koji u ovom slučaju odvaja BSC matricu od drugih sistema za merenje performansi je u stvari smisao povezivanja uzroka i posledice u neprofitnom i državnom sektoru, u pravcu merenja veza između njih, koje oslikavaju strategiju te organizacije koja mora biti u direktnoj vezi samo sa misijom a ne rezultatom. Međutim, merenje performansi u neprofitnim organizacijama, godinama je bio ustaljen proces koji se tipično sastojao od sledećih oblasti (Niven, 2008, str. 29):

- Finansijska odgovornost
- Programski *output* ili proizvod
- Privrženost standardima kvaliteta u procesu pružanja usluga
- Ključni indikatori performansi
- Satisfakcija klijenata

Povećan interes za merenje performansi između neprofitnih organizacija je veoma ohrabrujuć u smislu organizacijskog inoviranja i usvajanja novih tehnika. Npr. akademske institucije su dugo odolevale na pitanje merenja performansi, međutim sve češće vidimo to kao potrebu koja omogućava upoređivanje i klasifikaciju među tim institucijama. Isto tako, merenje performansi ukazuje na potrebu za konstantnim unapređivanjem i modernizacijom.

Procesi merenja performansi npr. u visokog obrazovanju se uglavnom ogledaju u potrebi za poboljšavanjem performansi, što je slučaj u većini neprofitnih organizacija. Neprofitne organizacije se uglavnom susreću sa borbom za investiranje u svoje organizacione kapacitete. Alokacija sredstava je usko podeljena kategorija i vrlo često usmerena posebno kod državnih akademskih institucija.

Vrlo često se neprofitne institucije u ovom smislu pokazuju kao nedovoljno finansijski obezbeđene sa nedovoljno radne snage i premalo upravljački orijentisane. Stoga, neprofitne organizacije se susreću sa nedostatkom okvira koji bi posedovao kapacitet da prikaže kako investicije u kapacitete imaju direktne i pozitivne posledice na proces pružanja usluga i istovremeno sposobnost da postignu ciljeve koji su definisani misijom. Upravo zbog toga se kaže da je BSC matrica, upravo ovakav okvir koji to dozvoljava i sumira u jednostane korake za koje se definišu mere progresa. BSC matrica u neprofitnim organizacijama iz tog razloga, daje misiji centralno mesto, obezbeđuje strateški okvir kroz perspektive klijenata koje su naglašene i uključuje finansijske perspektive. U isto vreme, identifikuje interne procese kao i perspektive razvoja za zaposlene kroz obuke i treninge (Slika 2.4). Konačno, svrha BSC matrice u neprofitnim organizacijama je u stimulaciji procesa koji ukazuje na odgovornost kroz generisanje rezultata, poboljšavanje svojih performansi, privlačenje dodatnih izvora radne snage i izvora sredstava, pomeranje fokusa na strategiju sa finansijskog rezultata, što stimuliše promene ka poboljšanju funkcionalnosti i samoodrživosti.

Slika 2.4: Adaptirana *balanced scorecard* matrica za javni i neprofitni sektor

Izvor: Niven, P. R. (2008) *Balanced Scorecard: Step-by-step for Government and Nonprofit Agencies*, 2nd edition, New Jersey: John Wiley and Sons, Inc., str. 32.

Autori Robert Kaplan i David Norton su zapravo stavili akcenat na implementaciju strategije koju opisuje BSC matrica. Oni smatraju da je strategija vrlo važna ali da je implementacija još važnija. Oni govore o barijerama za uspešnu implementaciju strategije,

koje svrstavaju u četiri grupe: –Barijera vezana **za viziju** preduzeća (samo 5% radne snage u preduzeću razume strategiju); –Barijera vezana **za ljudske resurse** (samo 25% menadžera u preduzeću formira pravilno podsticaje koji korespondiraju sa efikasnijim postizanjem ciljeva strategije); –Barijera vezana **za menadžment preduzeća** (85% izvršnih timova preduzeća potroši sat vremena mesečno na diskusiju vezanu za strategiju); –Barijera vezana **za resurse** (60% organizacija ne veže pravilno budžete sa strategijom). Navodeći ove razloge, autori napominju da se BSC matrica koristi kao komunikacijski alat, sistem merenja performansi i sistem za strateški menadžment. Autori objašnjavaju da BSC matrica nije uvek jednostavna za implementaciju i da njena uloga kao komunikacijskog alata se zapravo objašnjava izradom strategijskih mapa. „Strateška mapa ima za cilj da se implementacija strategije predloži u jasno definisanim koracima, u vidu grafičkog prikaza koji staje na jednu stranu i koja se oslanja na planirane korake u sve četiri perspektive BSC matrice, kako bi se osigurala uspešna implementacija strategije” (Niven, 2008, str. 15).

Strateške mape su kompletno sastavljene od ciljeva. Kako bi se izmerila uspešnost postignutih ciljeva obično se koriste kvantitativni pristupi da bi se monitoring progresa izvršio. Ukoliko se posmatra uloga BSC matrice kao sistema za merenje, taj aspekt zapravo upotpunjava strateške mape i trebalo bi da se postavi dodatni set mera koje su povezane direktno sa akcijama u strateškoj mapi. Na taj način, ove dve uloge se spajaju u BSC matrici i čine celishodan pristup implementaciji strategije neprofitne organizacije (Kaplan, Norton, 2004). Na ovaj način se, zapravo, pomoću BSC kreira lanac vrednosti u organizaciji, gde strateška mapa jasno definiše korake u implementaciji a koji se upotpunjavaju merama koje prate te korake i koje su vezane za merenje njihovog učinka pri procesu evaluacije. Konačno, poslednja uloga BSC matrice je celishodan aspekt, tj. sveobuhvatan pristup u strateškom menadžmentu koji ona može da poveže, pa se često za BSC matricu kaže da se ona koristi kao sistem strateškog menadžmenta u organizaciji. Pored komunikacijskog alata (strateške mape) i sistema merenja, BSC zapravo služi i da izbalansira te podatke sa prethodnim finansijskim podacima, kako bi mogao da uporedi efikasnost implementacije strategije. Zato se često koristi izraz da se BSC matrica zapravo ključni alat koji se koristi kako bi se uspešno uskladili kratkoročni ciljevi sa strategijom

organizacije i kako bi se uspešno strategija „prevela” u poslovne aktivnosti koje odražavaju njenu misiju.

2.5. Marketing funkcija i lobiranje – zamka ili potreba

Marketing u neprofitnim organizacijama počinje sa misijom. Ljudi se poistovećuju sa onim u šta veruju i vrlo je važno promovisati programe koji podržavaju misiji određene organizacije, međutim, javna percepcija menadžmenta je značajna karakteristika. Istovremeno, ako ljudi izgube poverenje u menadžment neprofitne organizacije, tada i njihovo zalaganje i motivacija za određenu ideju opadaju. Zato je kompetencija i etika menadžmenta od presudnog značaja za javnu sliku koju neprofitna organizacija formira. Druga važna karakteristika je finansijski integritet same organizacije, zato što ne mogu da potkrepe svoje namere niti svoju misiju ukoliko nemaju finansijski zdravu organizaciju, pošto bez tog uslova marketing neprofitne organizacije gubi na značajnosti. Upravo iz ovog razloga, menadžment neprofitne organizacije mora napraviti dobre evaluacije marketing programa, kako bi se sagledali troškovi, rezultati i prihvatljivost u javnosti. Uspešan marketing neprofitnih organizacija se bazira na 5M modelu, koji predlaže sledećih pet osnovnih principa na kojima bi trebalo da se zasniva marketing kampanja neprofitnih organizacija (Herrington, 2000, str. 365):

- **Misija** (*Mission*): sa kojom se ljudi poistovećuju bi trebalo da privuče pažnju samo značajnog segmenta svih zainteresovanih ljudi.
- **Menadžment** (*Management*): Etika i veštine koje poseduje menadžer organizacije kao i resursi sa kojima ona raspolaže su važan faktor u marketingu neprofitnih organizacija.
- **Novac** (*Money*): Neprofitne organizacije koje nemaju dovoljno sredstava ili ne mogu da uspešno privuku dodatna sredstva su u lošijem položaju.
- **Poruka** (*Message*): Poruka mora jasno da reflektuje ime, misiju, proizvod ili uslugu ili pak kombinaciju ova tri faktora.

- **Metod** (*Method*): Način na koji poruka komunicira sa publikom mora biti efektivan i u skladu sa svim pravnim aspektima i etičkim standardima dok istovremeno mora uključiti laku mogućnost za komunikaciju i odgovor zainteresovanih strana.

Formulacija marketinga kao procesa pri kome dolazi do razmene vrednosti i promocije proizvoda, zapravo predstavlja modernu definiciju koja može odlično da se primeni u poslovnom okruženju na tržištu rada. Međutim, u neprofitnom sektoru, marketing ne označava samo način promocije i razmenu vrednosti već podrazumeva i misiju i osnovni razlog zbog čega, šta se promoviše i u koju svrhu se nešto promoviše, koja u ovom slučaju nije ni komercijalizacija niti prodaja (Bojović, 2003). Oglašavanje koje neprofitna organizacija može da iskoristi, može biti isključivo namenjeno u svrhu promovisanja ideje i koncepta pri razmeni vrednosti a nikako ne može za krajnji cilj imati prodaju proizvoda ili usluga. Iz tog razloga vrlo je važno da menadžment bude obazriv oko izbora predmeta koji se promoviše. To je zamka, ukoliko se promoviše proizvod ili usluga, međutim, neprofitne organizacije se moraju oglašavati, s tim u vezi najčešće se one opredeljuju da promovišu ideju ili svoje ime, svoju misiju i uz to i proizvod ili uslugu, često i kombinaciju ova tri (npr. Crveni krst i sl.). Isto tako, targetiranje ciljnih grupacija je vrlo popularno kod marketinga neprofitnih organizacija, jer se na taj način izbegavaju konflikti na tržištu i vrlo uspešno se prenosi misija. Targetiranje u neprofitnim organizacijama mora biti: a) usmereno na donatore u svrhu prikupljanja sredstava, b) usmereno na dobrovoljce za njihovu pomoć, c) usmereno na klijente kojima su eventualno usluge namenjene i d) usmereno na potencijalne članove. Svaki od ova četiri faktora može zahtevati različitu marketing strategiju.

U svetu lobiranje je definisano najčešće podzakonskim aktima ali vrlo često i dozvoljeno uz uslov da se pojedinci ili organizacije ili asocijacije koje se bave lobiranjem, registruju kao takve. Tada se jasno propisuje šta je dozvoljeno lobiranje a šta ne spada u tu kategoriju. Npr. lobiranje može postati osnovna svrha ili primarna svrha pojedinih asocijacija ali isključivo ukoliko se lobiranje zasniva na zajedničkim interesima svih članova te asocijacije. Lobiranje je podeljeno u dve kategorije: *Grassroots* lobiranje je pokušaj da se

utiče na promenu legislative kroz uticaj na javno mnjenje i direktno lobiranje, što predstavlja pokušaj da se ostvari uticaj na promenu legislative kroz uticanje na nekog od članova ili zaposlenih u nadležnim organima ili na zaposlene u vladi koji učestvuju u formulaciji legislative. Međutim, postoje određene akcije između neprofitnih organizacija koje se ne smatraju lobiranjem i one uključuju sledeće situacije (Herrington, 2000, str. 59):

- i. Podela rezultata nepristrasnog naučnog istraživanja
- ii. Diskusija socijalnih i ekonomskih problema
- iii. Pružanje tehničke podrške nadležnim telima ukoliko postoji pismeni zahtev
- iv. Komuniciranje i rasprava na temu šta sve može uticati na organizacionu strukturu, misiju ili poreski status te organizacije
- v. Komuniciranje između organizacije i članova vezanih za promene legislative
- vi. Komuniciranje sa vladom ili nadležnim organom u bilo kom drugom vidu koji nije komuniciranje radi uticaja na promenu legislative

Ukoliko postoje kontinuirani pritisci ili predugo trajanje procesa lobiranja, to se može negativno odraziti na poslovanje neprofitne organizacije, pošto to može rezultirati potpunim odvajanjem od misije i početnog pravca poslovanja u pravac sa isuviše političkog uticaja na njene aktivnosti, usled čega i menadžment i neprofitna organizacija može snositi odgovornost i biti podložna kazni.

2.6. Menadžerska etika

Svaka neprofitna organizacija ima set osnovnih principa i vrednosti na koje se oslanja u svom poslovanju, bilo da su oni napisani ili usmeno proklamovani. Međutim, zajedničke vrednosti se te koje drže organizaciju na pravom putu kako bi se osiguralo centralno mesto misije, nalažu disciplinu, kako kolektivnu tako i individualnu, i stvaraju preduslove za pravednu evaluaciju. Etika bi trebalo da prožima neprofitnu organizaciju i stoga je važno da menadžeri donesu etički kod koga će se pridržavati u svom poslovanju. Sa jedne strane etički kod se nameće kao vrednosni okvir za strateške opcije dok sa druge strane etički kod može biti okosnica dužnosti koje menadžment mora ispunjavati pri procesima donošenja

odluka. Finansijski menadžment, strateško planiranje kao i upravljanje procesima u neprofitnim organizacijama, povrh toga što moraju biti konzistentni sa misijom organizacije, moraju da integrišu i etički kod, koji bi trebalo da bude proklamovan u osnivačkom aktu ali i neprekidno primenjivan u procesu donošenja odluka. Nekada se strateškim planiranjem i razvija etički kod koji mora biti prepoznatljiv i važan faktor upravljanja neprofitnim organizacijama. U odnosu na njega menadžment mora biti sveobuhvatan kao i okrenut zajedničkim vrednostima u svojim upravljačkim perspektivama. Etički kod neprofitnih organizacija mora odražavati zajedničke vrednosti društvenih ciljeva koje želi da postigne svojom misijom kao i da prepozna važnost istih. Među njima su: poverenje i poštenje, iskrenost, pravičnost, integritet, pouzdanost, otvorenost, raznolikost, posvećenost u moralnom i intelektualnom smislu, itd. Nabrojane vrednosti bi trebalo da budu bazičan koncept poslovanja neprofitnim organizacijama i da se ogledaju u svakom njenom organizacionom delu počev od svakog zaposlenog, srednjeg menadžmenta pa do top menadžmenta i upravljačkih tela. Najčešći primeri etičkog koda neprofitnih organizacija su u skladu sa njenim strateškim odlukama. Neki od elemenata koji mogu služiti menadžeru pri razvoju etičkog koda su sledeći (Herrington, 2000, str. 21):

- a) Etički kod mora da sadrži osnovne informacije neprofitne organizacije kao i izjavu o politici poslovanja počev od datuma objavljivanja.
- b) Etički kod mora biti konzistentan sa poslovnim ambijentom.
- c) Etički kod mora biti zasnovan na zajedničkim vrednostima i ne može biti nametnut.
- d) Etički kod mora biti periodično razvijan kako bi mogao da reflektuje razvoj neprofitne organizacije i poslovno iskustvo.
- e) Etički kod mora biti napisan u laičkim terminima.
- f) Etički kod mora jasno reflektovati šta se očekuje od svakog zaposlenog.
- g) Etički kod mora opisivati modalitet implementacije i poslovne manire.
- h) Etički kod mora sadržati načine izveštavanja i administrativnih procedura.
- i) Etički kod mora biti konstantno primenjivan.

Termin etika, zapravo se odnosi na pravila i principe koji definišu pravilno i pogrešno ponašanje, u slučaju organizacije se to odnosi na dimenziju menadžerskih odluka (Robbins,

Coulter, 2005). Menadžerska funkcija je pred izazovom kad je u pitanju proces donošenja odluka, zbog utilitarističkog pristupa, koji je karakterističan i konzistentan sa poslovnim ciljevima, kao što su efikasnost i produktivnost, sa jedne strane. Sa druge strane, trendovi koji upućuju na prava pojedinca, ka društvenoj pravednosti i standardima zajednice, upućuju na važnost poštovanja etičkih standarda.

DRUGI DEO: UPRAVLJANJE FINANSIJAMA U NEPROFITNIM ORGANIZACIJAMA

Glava III Karakteristike i modeli upravljanja finansijama u neprofitnim organizacijama

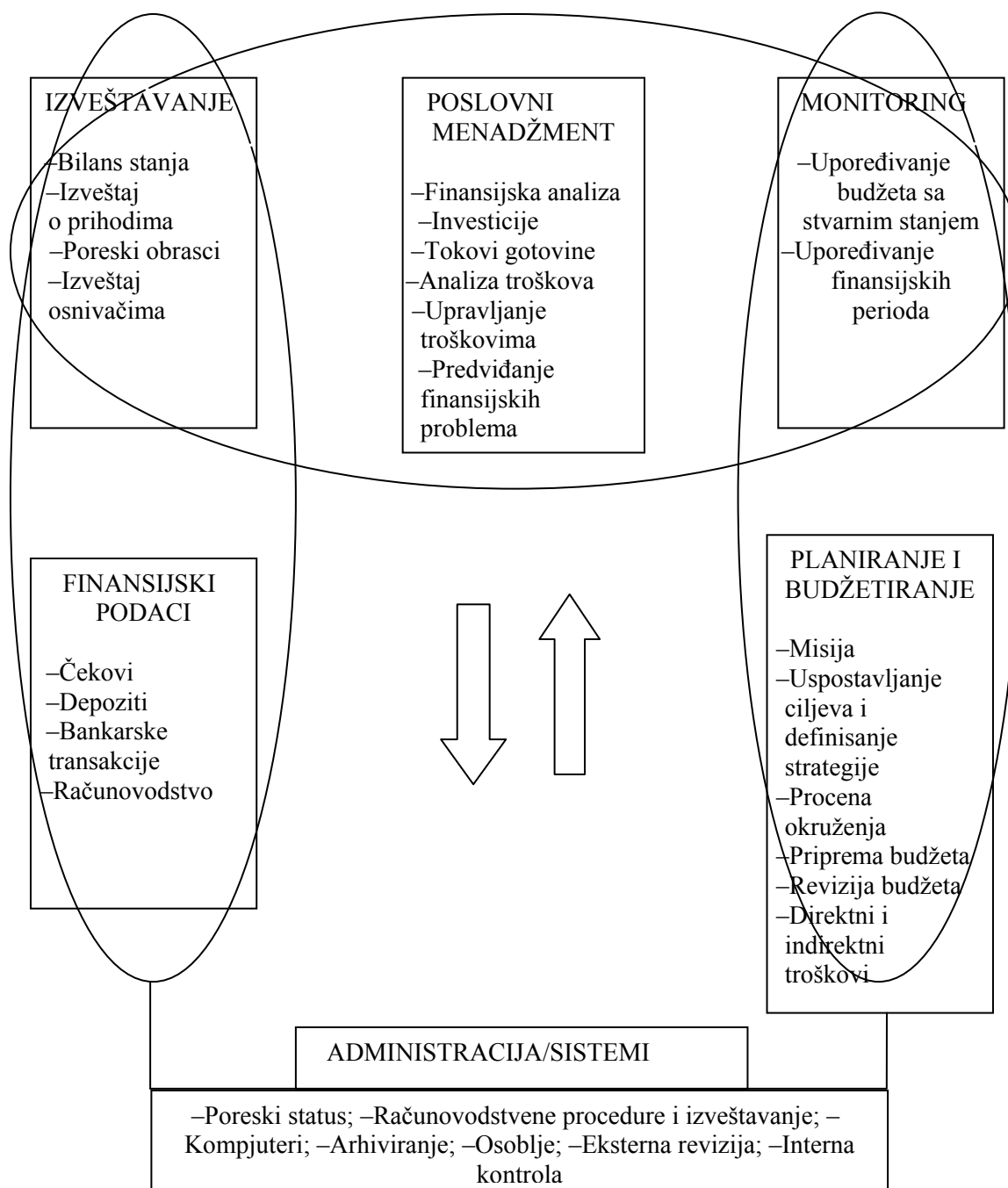
3.1. Modeli finansiranja neprofitnih organizacija

3.1.1. Uloga finansijskog menadžera u neprofitnim organizacijama

Neprofitni sektor u industrijalizovanim ekonomijama je postao jedan od važnih ekonomski faktora. U studiji na osnovu Johns Hopkins komparativnog projekta neprofitnih sektora iz dvadeset dve zemlje koje uključuju SAD, UK, Francusku, Nemačku, Japan – neprofitni sektor zapošljava u proseku preko 5% ukupnog broja zaposlenih u tim zemljama (Salamon, Anheier, 1999). U poslednje tri decenije – kako socijalne politike širom sveta doživljavaju svoju ekspanziju – tako se i legislativa oko njih usložnjava, demografska i kulturna pomeranja prema prosperitetu kao i uloga države koja se menja, stvaraju uslove gde se neprofitni sektor nameće kao ekonomska kategorija koja uspostavlja balans, zapošljava veliki deo ljudi i utiče na državne politike. Kako je neprofitni sektor postao ekonomski i politički važan, tako su i neprofitne organizacije doživele svoju transformaciju, posebno usložnjavanjem organizacionih struktura i povećavanjem obima svog delovanja. Menadžment i upravljanje u državnom i neprofitnom sektoru se nameće sve više kao imperativ a ne alternativa (Van de Walle, Hammerschmid, 2011). Međutim, mnoge neprofitne organizacije se susreću sa nedovoljnim finansiranjem iz državnog budžeta. Upravo, nesigurnost i neizvesnost od finansijskih resursa, u modernim ekonomijama, zapravo ponekad izjednačava termine menadžment neprofitnih organizacija sa finansijskim menadžmentom. Finansijski modeli u neprofitnim organizacijama, uglavnom su polazili od državnog okvira, međutim, sve više neprofitne organizacije prisvajaju finansijske modele iz poslovnog sveta i okruženja, što znači da su poboljšale svoju finansijsko računovodstvo i

izveštavanje, postigli efikasnost u alokaciji sredstava, podigli nivo merenja i prihvatili *fundraising* i ostale prakse diverzifikacije izvora sredstava, kako bi postigli minimalni optimum u svom poslovanju. „Akcentovanje neprofitnog menadžmenta ima za primarnu funkciju finansijski menadžment, što je kasnije dovelo do razvoja neprofitnih organizacija. Upravo je finansijski menadžment bio početna tačka daljeg razvoja neprofitnih organizacija i njihove transformacije” (Anheier, 2000, str. 5). Aktivnosti finansijskog menadžmenta u neprofitnoj organizaciji i preklapanja njihovih tokova su ilustrovani i prikazani na Slici 3.1.

Slika 3.1: Aktivnosti finansijskog menadžmenta u neprofitnim organizacijama



Izvor: Blazek, J. (2008) *Nonprofit Financial Planning Made Easy*, New York: John Wileyand Sons, Inc., str. 5.

Finansijski menadžment posmatra organizaciju na sveobuhvatan način u smislu inputa, outputa, prihoda, troškova, aktive i pasive. Racionalizacija poslovanja na ovaj način, razvija različite operacije i organizacione jedinice ali i obaveze u neprofitnoj organizaciji. Principi upravljanja finansijama se zapravo odnose na usmeravanje poslovnog sistema iz početnog stanja ka željenom stanju i postavljenim ciljevima (Erić, 2000). Finansijski menadžment u neprofitnoj organizaciji ne podrazumeva samo kontrolu troškova i prihoda, pošto isključuje maksimiziranje profita, kao funkcije u tržišno orijentisanim preduzećima. Finansijski menadžment se tiče kupovine, finansiranja i upravljanja imovinom, imajući u vidu osnovni cilj preduzeća (Van Horne, Wachowicz, 2008). Finansijski menadžment u neprofitnim organizacijama ne predstavlja menadžment za svrhu ili za misiju već menadžment koji implicira finansijsku samoodrživost i očuvanje te organizacije. To je menadžment koji mora da preuzme modele iz prakse poslovnih preduzeća i da ih prilagođava neprofitnim organizacijama i njenim karakteristikama, što je vrlo složen proces, koji ima svoja ograničenja (Shim, Siegel, 1997). Uloga finansijskog menadžera je sve više potrebna u neprofitnim organizacijama. Finansijski menadžer u neprofitnim organizacijama mora da se suoči sa ograničenjima kao što su vrlo često: a) dvostruka menadžment struktura, kao što je instruisano rukovođenje upravnim odborom pod uticajem nadležnih organa, b) kompleksna i različita motivaciona struktura kod zaposlenih, dobrovoljaca i stejkholdera, c) kompleksna organizaciona struktura vezana za različita očekivanja od performansi, d) usluge klijentima, čije naplate kasne zbog različitih okolnosti i e) duboka ubeđenja i vrednosti koja moraju da prožimaju sve poslovne aktivnosti neprofitne organizacije. Stoga, finansijski menadžer igra važnu ulogu u neprofitnim organizacijama i njenim ciljevima, politikama i finansijskoj održivosti. Neke od odgovornosti finansijskih menadžera u neprofitnim organizacijama su sledeće (Shim, Siegel, 1997, str. 6):

1. Utvrđivanje dovoljne sume sredstava za pokrivanje troškova zaposlenih, tj. određivanje veličine neprofitne organizacije i njene mogućnosti rasta.
2. Efikasna alokacija sredstava.
3. Održavanje niskog nivoa akumulirane dobiti.
4. Upravljanje operativnim sredstvima, kao što je gotovina, inventar i naplata.

5. Kontrola rizika.
6. Smanjivanje prekomernih troškova.
7. Fundraising, tj. prikupljanje sredstava.
8. Sprovođenje sveobuhvatnog finansijskog planiranja i priprema budžeta.

U velikim neprofitnim organizacijama, kao što su velike fondacije ili neprofitne agencije, posebno je to slučaj u SAD, u finansijskim strukturama pri podeli finansijskih odgovornosti, možemo naći i finansijska odeljenja ili finansijske menadžere, na funkcijama kao što su blagajnik, finansijski kontrolor i finansijski direktor. U tom slučaju, dolazi do podele posla gde je blagajnik odgovoran za rukovođenje sredstvima i obavezama organizacije, planiranje finansijskih tokova, kapitalno budžetiranje, prikupljanje sredstava i fundraising kao i upravljanje projektnim portfoliom. Zapravo, blagajnik je odgovoran za obavljanje spoljašnjih finansijskih tokova, dok je kontrolor odgovoran za unutrašnja finansijska pitanja, kao što su finansijsko računovodstvo i budžetiranje kao i kontrolne funkcije. Finansijski direktor, u tom slučaju, snosi odgovornosti kao što su sveobuhvatan finansijski nadzor a finansijski savetnik upravnom odboru ili upravljačkom telu.

3.1.2. Poboljšavanje menadžerskog učinka

Karakteristike koje razlikuju upravljanje finansijama od ustaljenih ekonomskih praksi, su zapravo stavljanje u fokus poslovanja preduzeća i finansijskih tokova a ne transformaciju proizvodnje (Žarkić-Joksimović, 2009). Načini na koje se finansijski i stratejski menadžment u neprofitnim organizacijama sprovode su različiti i mnogobrojni ali ipak moraju biti podjednako efikasni. Za najviši nivo menadžmenta ovo znači zapravo dve perspektive koje se u upravljačkom smislu moraju povezati u kohezivnu kategoriju a to su proces kreiranja finansijskih uslova i efikasno postizanje odabranih ciljeva, što zapravo i podrazumeva proces finansijskog menadžmenta (Ristić, Vukša, 2008). Finansijski menadžment je proces pomoću kojeg organizacija dostiže strateške ciljeve. Izazov koji se nameće upravljačkom vrhu se ogleda u pronalaženju, razvoju i metodama korišćenja finansijskih i drugih alata, kako bi se na pravi način koordinisala strategija u pravcu

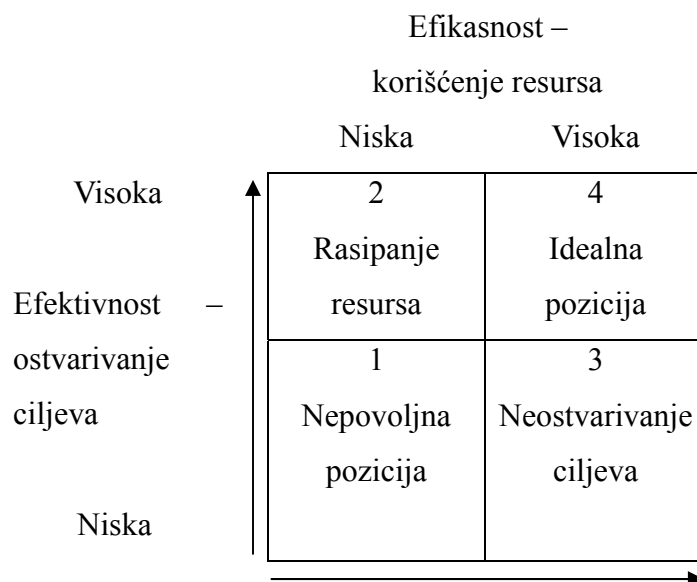
dostizanja ciljeva organizacije dok odgovornosti koje proizilaze iz ovih radnji jesu zadatak menadžera. Menadžerska orijentacija kao i orijentacija uprave su izuzetne važnosti za učinak i performanse organizacije. Ključni akter mora biti aktivan menadžer koji je u stanju da inspiriše ali i da poseduje svojstvenu ambiciju i imaginaciju. Osnovni principi posmatranja menadžerske uloge u neprofitnim organizacijama (Herrington, 2000, str. 28):

1. Uspeh menadžera u neprofitnom sektoru polazi od obaveze prema osnovnom spektru jedinstvenih kompetencija u odnosu na pravne i finansijske aspekte kao i u odnosu na ograničenja iz okruženja, u okviru kojem neprofitne organizacije posluju.
2. Uspešan menadžer može sa lakoćom da prelazi iz jedne organizacije u drugu ili u bilo koji njen deo, upravo zbog svojih kompetencija i profesionalnog odnosa prema svojoj ulozi.
3. Uspeh može da se nadogradi samo ako menadžer poseduje dovoljno mudrosti da se odnosi prema svojim kompetencijama i konsultuje vezano za njih svaki put kada je organizacija ili određena menadžerska operacija suočena sa određenom strateškom krizom ili problemom.
4. Uspešan menadžer mora da se ponaša kao uspešan trener, u smislu vođenja i dograđivanja kompetencija svog tima i mora biti spreman da odgovara ukoliko ne demonstrira dovoljno dobra rezultat.

Efektivan menadžer podrazumeva veštine iz sledećih šest oblasti: – donošenje odluka; – upravljanje ljudima; – komunikacije; – budžetiranja; – merenja i kontrole; – upravljanje informacijama (Drucker, 2008, str. 24). Zadatak finansijskog menadžera u neprofitnim organizacijama je da konvertuje misiju u specifične akcije i obezbedi njihovu realizaciju. Razvoj i stremljenje ka odličnim rezultatima i izvrsnosti su prioriteti i početni koraci svakog menadžera u neprofitnoj organizaciji. Oni bi trebalo da shvate da nastojanje ka konstantnom poboljšanju i progresu i razvoju, mora da bude pravac u njihovom ophođenju koji mora doneti satisfakciju i poštovanje. Upravo su to smerovi ka poboljšaju njihovog učinka. „Mnogi menadžeri ne mogu da ostanu da rade u neprofitnoj organizaciji ukoliko ne integrišu sopstveni razvoj u poslovnu viziju neprofitne organizacije”(Drucker, 1990, str. 189). Efektivni menadžeri donose efektivne odluke a jedno od zlatnih pravila je napraviti

„pravi korak u pravom trenutku” (Erić, 2000). U procesu poboljšavanja menadžerskog učinka moguće je uočiti četiri kombinacije odnosa između efikasnosti (korišćenja sredstava) i efektivnosti (ostvarivanja ciljeva), koji su ilustrovani na Slici 3.2. Najnepovoljnija situacija je broj 1, gde se uočava niska efektivnost i niska efikasnost menadžmenta, koja se ogleda u nemogućnosti da se ostvare organizacioni ciljevi i neiskorišćenosti sredstava. Pozicija broj 2, podrazumeva da organizacija ostvaruje svoje ciljeve ali uz visoku neefikasnost u poslovnom funkcionisanju i aktivnostima, zbog čega može doći do nepravilnog odliva sredstava i lošijih ukupnih performansi. Pozicija broj 3, malo je verovatna u praksi i veoma retka, ona podrazumeva da organizacija uspešno posluje na efikasan način ali da ne uspeva iz nekog razloga da postigne svoje ciljeve. Idealna pozicija za svaku organizaciju je pod brojem 4, ova pozicija ukazuje na optimalnu organizacijsku strukturu i pravilno uložena sredstva pri uspešno postignutim ciljevima organizacije, što istovremeno podrazumeva visoku efektivnost menadžera i visoku efikasnost u poslovanju organizacije.

Slika 3.2: Odnos efikasnosti i efektivnosti u organizaciji



Izvor: Erić, D. (2000) *Uvod u Menadžment*, Ekonomski fakultet Beograd, Bigoja: Čigoja štampa, str. 57.

Ključni element za stvaranje organizacije je da se napravi atmosfera gde su svi podjednako važni za proces pružanja usluge ili stvaranja proizvoda. Stvaranje vidljivih rezultata će samo ohrabriti ljude da učestvuju i pružaju podršku ali neće pružiti konačnu satisfakciju, pošto u neprofitnim organizacijama je najvažniji proces pružanja usluge koji menadžer mora da napravi efektivnim i na taj način da postavi standarde poslovanja u toj organizaciji. Na taj način, on stvara poboljšanje, kroz organizaciju koja poštuje sopstvene odgovornosti jačajući njene kapacitete za postizanje performansi. Zapravo, menadžeri su jedini „alat“ koji mogu napraviti organizaciju da funkcioniše i obavlja društvenu svrhu, kako bi se postigli društveni ciljevi, ustalile društvene prakse. Konačno, očekivanja društva su vezana sve više za podizanje performansi institucija društva pri realizaciji socijalnih programa, što ukazuje na snažnu uzročno-posledičnu vezu performansi neprofitnih organizacija i državnih institucija sa društvenim napretkom.

3.1.3. Raspoređivanje i tretman profita

U svetu, u razvijenim ekonomijama neprofitni i državni sektor u poslednjim decenijama rastu mnogo brže nego poslovni sektor. Neprofitni sektor predstavlja sektor rasta modernih društava. Međutim, performanse neprofitnih organizacija ne sustižu rast niti ukazuju na sektorsku važnost, istom merom i brzinom. Iako se oseća više porast radne snage u ovim sektorima, nego operativnih jedinica, i dalje njihove performanse predstavljaju izazove za menadžment upravljačkim telima. Definisane misije i svrhe predstavlja početnu i tešku tačku u poslovanju neprofitnih organizacija, ali dozvoljava organizaciji na taj način da uspostavi ciljeve, definiše strategije i da se skoncentriše na izvore finansiranja. Ciljevi čine veliki deo strateških opredeljenja i moraju da poštuju socijalnu dimenziju neprofitnih organizacija. Međutim, finansiranje je važno kako bi se sprovele akcije i implementirala strategija svake organizacije. Stoga, profit nije cilj već potreba organizacije, kako bi se ciljevi mogli ostvariti. Svaki cilj zahteva akciju sprovođenja koja stvara dodatne troškove, koji moraju biti finansirani iz profita koje se ostvarju iz poslovnih kativnosti ili iz obezbeđenih izvora sredstava. „Najčešće, ostvareni profit u neprofitnim organizacijama se koristi kako bi se pokrili rizici koji mogu nastati iz poslovnih aktivnosti” (Drucker, 2008,

str. 526). Iako u neprofitnim organizacijama izostaje profit kao motiv, što sa jedne strane dozvoljava raznolikost u svojim preferencijama, motivacijama i ciljevima neprofitnim organizacijama, sa druge strane, ipak diktira razvijanje specifičnih praksi, rutina i procedura vezanih za finansiranje neprofitnih organizacija i korišćenje sredstava kao i podrazumeva transformaciju akumuliranog profita i sprečavanje njegove raspodele.

Značenje profita u neprofitnim organizacijama je proaktivna kategorija i podrazumeva, zapravo, prikupljanje sredstava (*fundraising*). Iako to nije primarni motiv ovih organizacija, ne postoji specifična pravna zabrana niti kazna protiv akumulacije sredstava, sve do granice koja ne ugrožava poreski tretman i služi svrsi, postizanju misije i izuzima raspodelu profita među osnivačima ili upravom. „Za mnoge, termin neprofitna podrazumeva zabranu sticanja prihoda ili viškova iz troškova i obaveza, međutim ovakav pogled na neprofitne organizacije je pogrešan” (Blazek, 2008, str. 8). Iz razloga, što neprofitne organizacije mogu da generišu prihode iz realizacije aktivnosti i naknade troškova i da pri tome akumuliraju određenu sumu viškova/manjka sredstava. Neprofitna organizacija može čak i da uštedi novac kako bi uložila u proširenje svojih kapaciteta, izgradnju zgrade ili adaptaciju određenog prostora. Može čak i da u nekim slučajevima pozajmi sredstva iz projektnih fondova (npr. *venture capital funds*) kako bi finansirala sledeći projekat. U osnovi, neprofitna organizacija, može da funkcioniše bez ikakvog motiva za profitom, ali da i dalje obavlja poslovanje kroz koje one dolazi u kontakt sa profitom. Za neprofitne organizacije, kontekst profita, iako nije merljiv u finansijskim terminima, nekad predstavlja suštinska poboljšanja uključujući stvaranje proizvoda, progressa, dobijanje veće podrške i sl., zapravo sve ono što oslikava aktivnosti organizacije i stvara koristi trećem licu. Ispravna perspektiva termina neprofitnih organizacija zapravo se ogleda u nedostatku sopstvenog interesa u finansijskim rezultatima poslovnih operacija. Upravna tela i direktori moraju garantovati da se akumulirana ili prikupljena sredstva posvetiti dostizanju socijalno željnih ciljeva. Iako profit ne može biti podeljen članovima, direktorima ili menadžerima, isto kao kod profitno orijentisanih preduzeća, neprofitne organizacije plaćaju plate svojim zaposlenima i menadžmentu. Međutim, dve stvari koje neprofitne organizacije ne mogu da urade sa profitom su da (Blazek, 2008, str. 9):

- a) distribuiraju neto dobit kao povraćaj na uložena sredstva, pojedincima koji finansiraju i kontrolišu organizaciju,
- b) akumuliraju profit⁵, na dugačak rok.

Postoje pravni, etički razlozi koji podržavaju ove zabrane korišćenja profita u neprofitnim organizacijama i oni su inkorporirani u legislativu nacionalnih ekonomija. Jasno je da neprofitne moraju da primaju, drže i koriste sredstva potrebna za svoje poslovne operacije, ali svrha tih operacija nikad ne može podrazumevati upotrebu sredstava radi njihove akumulacije ili štednje ili prisvajanja profita ili čak generisanja još veće sume profita. Međutim, bez prikupljanja sredstava za svoje operacije, neprofitne organizacije su osuđene na ograničen rad i usporen razvoj. Sposobnost neprofite organizacije je usko povezana sa uspešnosti korišćenja finansijskih sredstava, kako bi se ostvarila misija. „Korišćenje profita u neprofitnim organizacijama se bitno razlikuje od korišćenja profita u poslovnim preduzećima i to ne samo po osnovu distribucije i akumulacije profita, već postoje specifičnosti” (Herington 2000, str. 286). Profitna preduzeća, kao izvore prihoda koriste isključivo sredstva iz prodaje imovine, dobara, proizvoda i usluga, zatim, prodajom određenih dužničkih hartija od vrednosti koje poseduju. Dodatno, kao alternativni izvor prihoda, one koriste poklone, donacije i subvencije ili pogodnosti poreskog statusa, ukoliko podležu takvom pravom ili preferencijalnom statusu. Upravo balansiranje izvora prihoda i obaveza je ključno za akumulaciju profita a takođe umnogome zavisi od pravnog i poreskog statusa. U skladu sa time, ne može distribuirati akumuliranu dobit ili neto profit, pojedincima niti drugom subjektu ukoliko nije druga neprofitna organizacije ili kompenzacija za robe i usluge koje su kupljene.

⁵ Vrlo često je dozvoljena visina akumulacije profita isto što i neoporezovana, ona je propisana zakonom, dok je određeni deo preko tog iznosa, uglavnom podležan oporezivanju, što zavisi od nacionalnih propisa i članova ili aktova zakona koji se odnosi na osnivanje ili poslovanje neprofitnih organizacija, u zavisnosti od države i nacionalne regulative.

3.1.4. Poreski tretman i moguće olakšice

U Sjedinjenim Američkim Državama (SAD), Ujedinjenom Kraljevstvu (UK), Kanadi, Japanu, Nemačkoj i mnogim drugim zemljama, neprofitni sektor se konstantno i značajno oslanja na finansiranje iz državnih sredstava. Zapravo, državno finansiranje predstavlja između 40%–60% prihoda neprofitnih organizacija u ovim zemljama, što podrazumeva veliki broj ugovora između državnih i privatnih neprofitnih entiteta na državnom i regionalnom nivou (Salamon, 2003). Odnos države i neprofitnog sektora je od velike važnosti, ne samo za funkcionisanje sektora nego i za njegov doprinos društvu. Iz institucionalne perspektive, prisustvo neprofitnog sektora i njegova veličina je od presude važnosti za državnu politiku. Pored njihove fundamentalne uloge kao pružaoca socijalnih usluga, neprofitne organizacije mogu da doprinesu sprovođenja socijalnih politika u organizacionoj šemi kroz koju i građani mogu da učestvuju u demokratskom procesu (Smith, Lipsky, 1993). Rast i razvoj neprofitnog sektora u smislu svojih usluga i jačanju kapaciteta civilnog društva, ne bi moga da se održi samo na oslanjanju na privatne i dobrovoljne donacije. Potreba za konstantnim podsticanjem donacija iz privatnih izvora je konstantna. Isto tako, taj rast se ne može oslanjati ni isključivo na državnu finansijsku pomoć, ali izbalansirana podrška države u smislu donošenja pravilnog regulatornog okvira i podsticanja donacija iz privatnih izvora je vrlo važan element.

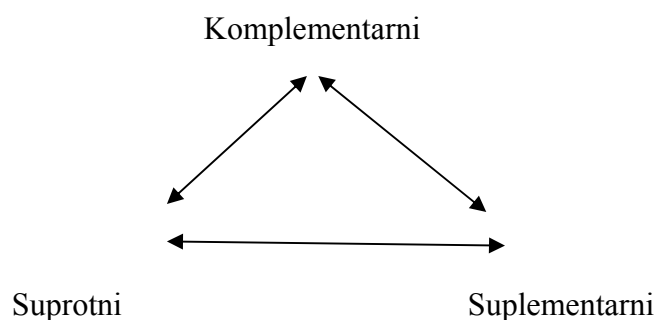
Direktna državna pomoć neprofitnim organizacijama se javlja u formi direktnih plaćanja, statusa izuzetog od poreza, preferencijalnog regulatornog tretmana i smanjivanja poreza donatorima. Neprofitne organizacije, takođe, mogu imati koristi kroz donacije pojedinaca. Javno-privatna partnerstva su upravo rezultat ovakvih mehanizama podrške koji dozvoljavaju neprofitnim organizacijama da obavljaju svoju ulogu u društvu. Relacija neprofitnog sektora i njegovih organizacija i države je vrlo kompleksna i predstavlja višeznačan odnos, koji je veoma varira u zavisnosti od vrste organizacije (velike fondacije ili male lokalne asocijacije), polja delokruga (socijalne usluge ili međunarodni razvoj) i nivoa do kog je država učetovala u njihovom nastajanju (državne organizacije i na kom

nivou regionalnom/nacionalnom/lokalnom). Ovaj odnos uključuje više aspekata posmatranja (Anheier, 2005, str. 283):

- Finansiranje (subvencije i ugovori o saradnji, zajmovi i sl.)
- Nemonetarna podrška (objekti i podrška u ekspertizi, kao i robe i usluge u tom kontekstu)
- Rukovođenje (država je nadležna da uključi neprofitni sektor u implementacije politika)
- Regulacija i odgovornost.

Definisanje odnosa između države i neprofitnog sektora je složeno, pošto zavisi od političkih tendencija, postojećeg nivoa povezanosti i trenutne važnosti socijalnih aspekata društva (npr. reforme u zdravstvu, obrazovanju, socijalnoj politici i sl.). Na Slici 3.3, ova veza može da se prikaže modelom sa tri relacije koje koegzistiraju u društvu i formiraju odnose između neprofitnog sektora i države (Young, 2000). Suplementarni odnosi, podrazumevaju da neprofitni setor čine najvećim delom dobrovoljne usluge koje nisu pokrivene državnim finansiranjem, pod pretpostavkom da je tražnja heterogena. Operativna nezavisnost i *zero sum* strategije karakterišu ovaj odnos, gde ne postoje podstreci ni sa jedne ni sa druge strane za saradnju. Komplementarni odnosi, podrazumevaju da je neprofitni sektor zapravo na raspolaganju građanima za mnoga socijalna pitanja koja država nije u stanju da zadovolji ali koja ona direktno ili indirektno finansira. U ovom slučaju uloge su između ova dva sektora su potpuno podeljene uz uslov da javni prihodi obezbeđuju finansiranje neprofitnih organizacija dok regulatorni okvir obezbeđuje i održava kvalitet. Suprotni odnosi, kada se javne politike ne poklapaju u pravom odnosu sa pravima manjinskih zajednica ili određenih građanskih inicijativa, gde se u tom slučaju mogu javiti organizovani pokreti (socijalne pokrete, demonstracije, *think-tanks* i sl.) i stvoriti dodatni pritisak na državu od strane neprofitnog sektora.

Slika 3.3.: Odnosi između neprofitnog sektora i države



Izvor: Anheier, H. K. (2005) *Nonprofit Organizations: Theory, Management and Policy*, London and New York: Routledge, str. 285.

Pružanje finansijske podrške neprofitnom sektoru i njegovim organizacijama nameće mogućnosti formiranja različitih instrumenata među kojima su najpopularnije subvencije, ugovori i „plaćanja trećem licu”. Međutim iako su se subvencije menjale tokom godina i političkih režima i dalje su iznosi veoma niski i imaju tendencija da tako i ostanu. Popularniji su ugovori, kojima se postižu dogovori između države i neprofitnih organizacija ili agencija, posebno u razvijenim ekonomijama. Međutim, ugovori nameću standardizaciju procedura i jačanje regulatornog okvira, upravo zato što se u tim slučajevima država ponaša više kao sponzor nego kao partner. Dok su aranžmani „plaćanja trećem licu” uglavnom nastala osamdesetih godina prošlog veka u SAD, gde je država direktno saradivala sa neprofitnim agencijama koje su često u ime države imale dozvolu da pružaju javne usluge. Međutim, i u ovom slučaju države su finansirale ostale neprofitne organizacije indirektno kroz vaučere, različite donacije iz privatnih izvora sredstava ili velikih fondova, koje su bile zapravo dodeljivane od strane neprofitnih agencija. Takođe, jedan od vidova državnog finansiranja neprofitnog sektora mogu biti poreske olakšice ili smanjivanja poreske osnovice za individualna ulaganja ili korporacijske donacije, što bi značilo jedan vid odobravanja i podstreka za ovakav način finansiranja neprofitnog sektora. U specifičnim slučajevima, može se dodeliti i status oslobođenog od plaćanja poreza (npr. najčešće kod religioznih) ali vrlo često i kod finansiranja i direktnog ulaganja u kapitalne razvojne

projekte. Iako, su ovakve tendencije i razvoji novog modela menadžmenta javnih politika, zapravo dovele do ekspanzije javno-privatnog partnerstva, koja kao rezultat mnogih napora, dobro funkcionišu u mnogim razvijenim zemljama i opšte su prihvaćen razvojni pravac u ovom smislu, mnoga pitanja se javljaju i nameću važnost poreskog okvira i tretmana kao i pravilnog uspostavljanja regulatornog okvira. Zapravo, kao nerešena pitanja koja su usmerena ka državnom sektoru ostaju, opravdanost preferencijalnog poreskog tretmana određenih neprofitnih organizacija, provizija koja ostaje od poslovnih aktivnosti neprofitnih organizacija, prevelika konkurencija koja neminovno vodi komercijalizaciji koja, dalje, može ugorziti neprofitni status i socijalni doprinos društvu itd. Isto tako, sa druge strane, neprofitne organizacije mogu izgubiti svoju autonomiju i fleksibilnost ukoliko su isuviše okrenute misijama koje im garantuju finansijsku podršku države, u tom slučaju one mogu postati isuviše profesionalne, birokratski i politički izmenjene kao rezultat prevelikog političkog pritiska. U ovom smislu, balans mora biti postignut između političkih perspektiva pružanja javnih usluga i sklapanja ugovora sa državom i finansiranja neprofitnih organizacija kako bi se osiguralo zadovoljenje tražnje za javnim uslugama.

3.2. Specifičnosti u finansiranju neprofitnih organizacija

3.2.1. Specifičnosti u prikupljanju sredstava

Prikupljanje sredstava u neprofitnoj organizaciji je kontinuiran proces, koji mora biti u skladu sa prioritetima i ciljevima organizacije. Prikupljanje sredstava i njihova alokacija može da se odnosi na mikro i makro aspekte. Na mikro nivou, odluke vezane za alokaciju sredstava se fokusiraju na programe okrenute ispunjavanju ciljeva misije i finansijske perspektive za održavanje te veze. Tako na primer, kada neprofitna organizacija proceni da nema dovoljno finansijskih sredstava da ispuni specifične ciljeve vezane za misiju, onda se prikupljaju sredstva kroz subvencije ili donacije, zapošljava se dodatna radna snaga ili se traže dobrovoljci. Međutim, kada neprofitna organizacija odluči da ograniči upotrebu određenog izvora sredstava, tada se finansijska pitanja rešavaju u skladu sa prioritetima koji se odnose na misiju. U skladu sa tipom neprofitne organizacije kao i njenim ciljevima koji

su vezani za misiju, odluke za finansijsko planiranje moraju biti opravdane u suštini određenih specifičnih ciljeva i prikladnim akcijama. Na primer, da li su akcije namenjene da podrže određene inicijative, da li su namenjen određenim socijalnim akcijama, da li akcije treba da podrže zajednicu i imaju odjek u javnosti i sl. Tek kada se u skladu sa misijom odrede specifični ciljevi, pravi se odluka vezana za finansiranje ili alokaciju sredstava na mikro nivou, tj. na nivou neprofitne organizacije. Donošenje odluka na mikro nivou, kako bi se pospešio finansijski menadžment u uslovim kada se naiđe na finansijski problem, sastoji se u finansijskim rešenjima. Neka od mogućih finansijskih rešenja u slučaju redukcije prihoda i ograničenja korišćenja resursa u neprofitnim organizacijama, na mikro nivou, su sledeća (Blazek, 2008, str. 63):

- Oformiti razvojno odeljenje koje će povećati donacije ili osnovicu članstva.
- Povećati cene koštanja članarine, naknada troškova i administracije.
- Naplaćivati usluge koje su inače bile besplatne.
- Ukloniti određene programe ili smanjiti osoblje.
- Pripojiti se većoj neprofitnoj organizaciji.
- Prodati neiskorišćena sredstva.
- Poboljšati marketing, zaposliti razvojnog eksperta, objavljivati časopise, organizovati događaje za donacije i prikupljanje sredstava i sl.
- Realokacija resursa kako bi se izbalansirale snage sa slobostima.
- Uspostaviti novi sistem merenja za evaluaciju performansi.

Kritična tačka finansijskog planiranja za neprofitne organizacije je njihova šira finansijska slika, koja će takođe imati veliki uticaj na uspešnost njenog poslovanja. Na makro nivou se posmatraju aspekti finansijske stabilnosti organizacije kao celine, na dugi rok. Tada se proučavaju finansijski izveštaji i evaluiraju finansijske informacije u odnosno na finansijske indikatore na makro nivou i racio brojeve finansijske analize na mikro nivou. U zavisnosti od rezultata finansijske analize, neprofitne organizacije će preduzeti finansijske korake kako bi poboljšale svoje buduće perspektive. Na primer, da li će sredstva iz nepovratnih fondova biti dovoljna da se implementira određena promena, da li će kratkoročna ili dugoročne perspektive finansiranja, biti dovoljni da se nakon toga obezbedi normalizacija

poslovanja i sl. Ovakve finansijske odluke, moraju da integrišu sistem formalnog finansijskog planiranja, u suprotnom, neprofitna organizacija može da se suoči sa finansijskim problemima dugoročnih perspektiva, tj. finansijske snage i kratkoročnih obaveza, tj. postizanja misijom definisanih ciljeva. Upravo iz tog razloga, ona mora da bude spremna na odluke vezane za finansijske probleme i na makro i na mikro nivou. Najuoštenije, neke od osnovnih pozicija finansijske analize pri donošenju odluka za prikupljanje sredstava na makro nivou, uključuju najosnovnije pozicije bilansa stanja (Blazek, 2008, str. 64):

- Tekuća (likvidna) sredstva
- Poslovna oprema i održavanje
- Zgrade
 - Ukupna sredstva
- Kratkoročne obaveze
- Dugoročne obaveze
 - Ukupne obaveze
- Bespovratna sredstva
 - Ukupne obaveze i sredstva

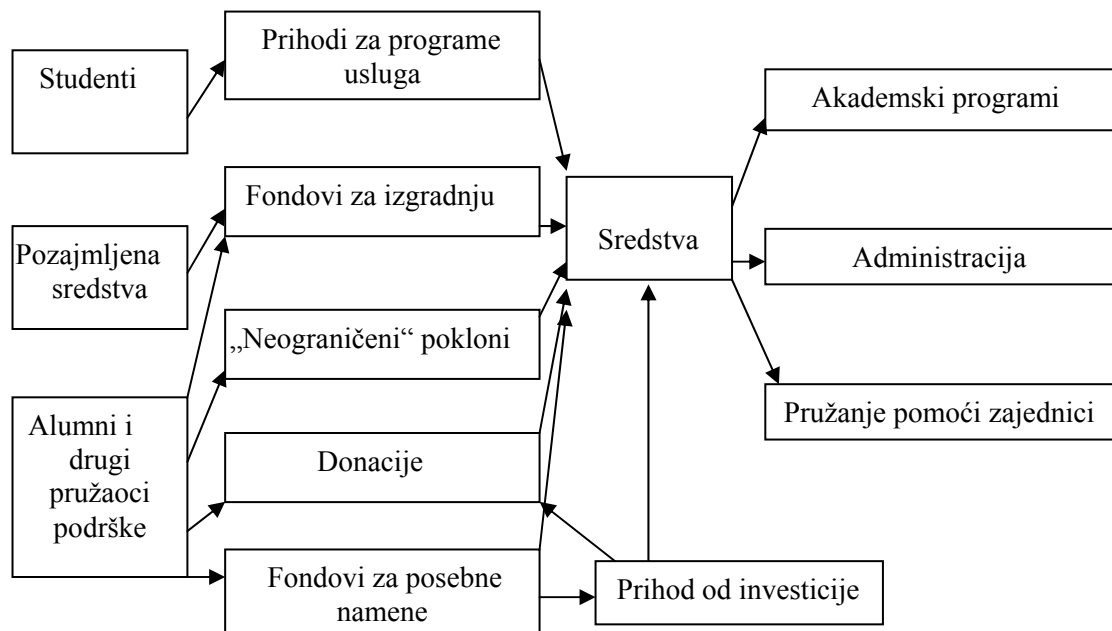
Poboljšavanje i prioritizacija ciljeva za prikupljanje i privlačenja makro sredstava, takođe mogu da integrišu određene finansijske korake i finansijske odluke kao deo procesa finansijskog planiranja na godišnjem nivou, u zavisnosti od finansijske analize i ciljeva vezanih za misiju određene organizacije. Neka od mogućih finansijskih rešenja u slučaju promovisanja ciljeva vezanih za makro alokaciju resursa u neprofitnim organizacijama se ogledaju u sledećim koracima (Blazek, 2008, str. 65):

- Oformiti bazu za operativna sredstva.
- Održavati i poboljšati tokove gotovine (*cash flows*).
- Smanjiti finansiranje iz duga ili obaveze.
- Tražiti mogućnosti finansiranja iz subvencija.
- Kupiti ili napraviti trajne objekte.
- Osnovati ogranke organizacije.

- Povećati aktivnosti vezane za poreske olakšice ili preferencijalne poreske statute.
- Upravljati marketing kampanjom u pravcu proširenja članova, obrazovanja i informisanja šire javnosti vezane za misiju organizacije.
- Poboljšati uslove za rad – penzijsko, zdravstveno i sl.
- Proširiti dobrovoljnu osnovu za pridruživanje organizaciji.
- Zameniti najveće izvore državnih resursa sa alternativama.
- Zaposliti finansijskog direktora kako bi se poboljšao finansijski monitoring, planiranje i izveštavanje.

Finansijsko planiranje u neprofitnim organizacijama bi trebalo da se posmatra iz ugla gde se finansije posmatraju i zahtevaju „konstantnu brigu”, na taj način neprofitna organizacija, zapravo, pravovremeno preduzima akcije vezane za upravljanje sredstvima i priprema se za buduće perspektive. Upravljanje resursima i alokacija sredstava u neprofitnoj organizaciji, zapravo, ima za cilj da održava balans između dostupnih sredstava i onih koja su već uložena u njeno funkcionisanje. Ovakav manir zapravo garantuje solventnu situaciju. Maksimiziranje resursa u neprofitnoj organizaciji pretpostavlja uspešno finansiranje tekućih obaveza na najefektivniji način, kako bi se dodatni naponi skoncentrisali na dodatno privlačenje dostupnih sredstava. Konceptualno, finansijski menadžer zapravo pored finansijskog planiranja mora uspešno da sprovede i analizu troškova kao i da obezbedi neometan protok gotovine. Pošto u neprofitnoj organizaciji, od dobrovoljaca do članova, kao i od novca u banci ili imovine, zapravo sve predstavlja i trošak, iako planiranje dugoročno obezbeđuje podršku i perspektive, analiza troškova mora da uskladi izvore sredstava i finansijske tokove u neprofitnoj organizaciji. Primer za finansijske tokove u visokoobrazovnoj instituciji je ilustrovan na Slici 3.4, i može predstavljati neku vrstu prototipa u logici finansijskih tokova, iako su finansijski tokovi veoma različiti u različitim neprofitnim organizacijama.

Slika 3.4: Izvori sredstava i finansijski tokovi za akademske institucije



Izvor: Izvor: Blazek, J. (2008) *Nonprofit Financial Planning Made Easy*, New York: John Wiley and Sons, Inc., str. 103.

Finansiranje neprofitnih organizacija tipično dolazi iz sledećih izvora sredstava (Blazek, 2008, str. 104):

- Dodeljena sredstva (opšta podrška, subvencije i bespovratna sredstva)
- Članarina
- Naplaćivanje naknade za pružanje usluge, podrške ili proizvoda u skladu sa svojim aktivnostima koje proističu iz misije
- Nematerijalna ulaganja, kao što su alijanse sa drugim organizacijama
- Finansiranje iz duga

Neprofitne organizacije najviše zavise od državnog finansiranja, ali i to sa posebnom pažnjom mora biti određeno u zavisnosti od njihovog učinka koji bi se finansirao. Takođe, poreske mere mogu delovati stimulatивно za investitore u smislu umanjenja poreza ili za dobrotvore u smislu smanjenja stope oporezivanja ali i dalje su mogućnosti dobrotvora ili ktitora u vidu poklona kroz planirano davanje finansijskih bespovratnih sredstava ili hartija

od vrednosti, jedna od opcija za neprofitne organizacije. Što se tiče finansiranja sa finansijskih tržišta, za razliku od profitno orijentisanih preduzeća, neprofitne organizacije imaju vrlo ograničen pristup ovom alternativnom načinu finansiranja. Generalno, neprofitne organizacije, u zavisnosti od državne politike izdavanja obveznica, mogu imati pravo na finansiranje obveznicama u smislu (Shim, Siegel, 1997, str. 7): a) spojene emisije obveznica, b) ponuda privatnih obveznica, c) sakupljena ulaganja u dobrovoljne penzione fondove, d) programi pozajmica privatnih fondacija. Prikupljanje i privlačenje sredstava u neprofitnim organizacijama, poseduje drugačije motive od istih u profitno orijentisanim preduzećima. Naime, investitori u profitnim preduzećima očekuju maksimiziranje sopstvenih uloženi sredstava i njihov motiv je isključivo materijalni. Dok, kontributori ili donatori u neprofitnim organizacijama, ulažu sredstva ne očekujući zauzvrat profit, već kontinuitet u alokaciji sredstava kako bi postigli ili se založili za određeni socijalni cilj. Njihov motiv ulaganja u neprofitnu organizaciju je zapravo više posvećenost nekoj ideji ili zalaganje za viši cilj.

3.2.2. Osobnosti finansijskih tokova gotovine

U neprofitnim organizacijama, menadžment je uglavnom preokupiran socijalnim ciljevima i ispunjavanjem ciljeva koji su u direktnoj vezi sa misijom, da vrlo često operativnu efektivnost i kontrolu nad operativnim troškovima, menadžment stavlja u drugi plan. U stvari, planiranje operacija i okvir za kontrolu troškova je od prevashode važnosti za neometano poslovanje. Neprofitne organizacije moraju da integrišu sve elemente i alate sistema finansijskog menažmenta, kao što su: vremensko previđanje i planiranje procesa pružanja usluga, analize potreba za sredstvima, upravljanje troškovima i prikupljanje sredstava kao i evaluacija performansi. Tako i efektivni menadžment operativnih sredstava pronalazi svoje mesto u neprofitnim organizacijama i ima za cilj unapređivanje tokova gotovine (*cash flows*) i minimiziranje rizika da će neprofitna organizacija ostati bez gotovine tj. da će doći do zastoja u tokovima gotovine. Optimiziranjem finansijskih tokova gotovine, priliva sredstava i donacijama kao i inventarom, neprofitna organizacija ili finansijski menadžment neprofitne organizacije smanjuje rizik likvidnosti. Zapravo, iznos

koji je investiran u svaku stavku tekućih sredstava može da doživi svoje fluktuacije na dnevnom nivou i mora biti monitoring urađen vrlo pažljivo kako bi se sredstva iskoristila na najproduktivniji način.

Gotovina se odnosi na novac i depozite po viđenju. Menadžment tokovima gotovine se može odnositi na ubrzavanje tokova gotovine i prolongiranje odliva gotovine (Shim, Siegel, 1997). Analiza tokova gotovine (*cash flow analysis*) ima ključnu ulogu u procesu monitoringa i mogućih modifikacija budžeta. Zato se menadžment tokova gotovine (*cash flow management*) odnosi na vezu između iznosa gotovine, koje organizacija ima na raspolaganju i iznosa gotovine, koji je organizaciji potreban da plaća svoje obaveze u istom periodu (Dropkin, Halpin, La Touche, 2007). Ukoliko postoje viškovi gotovine onda kažemo je tok gotovine pozitivan, ukoliko neprofitna organizacija ima manjak gotovine i nije u stanju da plati trenutne obaveze, onda kažemo da je tok gotovine negativan. Projekcija gotovinskih tokova je vrlo važna iz razloga što se može predvideti i isplanirati koliko će biti gotovine na raspolaganju svaki mesec i može se onda uporediti sa iznosom troška koji se očekuju za isti period. Ove finansijske projekcije (*cash flow projections*) su sastavni deo menadžmenta tokova gotovine i one su izuzetno značajne za neprofitnu organizaciju, koliko i prikupljanje sredstava (*fundraising*) toliko i budžetiranje, jer efektivan menadžment gotovine zahteva konstantnu pažnju i ne samo u slučaju razvoja zastoja u tokovima gotovine, već prolongirano. U suprotnom, menadžment može doći u situaciju da se suoči sa negativnim tokom gotovine a ne postoji način na koji može da ga izbalansira, zato je važno da se identifikuju unapred periodi negativnog toka gotovine, kako bi se na vreme pripremili specifični planovi da bi se izbegli kratkotrajni padovi, kako bi se aktivnosti organizacije mogle normalizovati neometano. Primer projekcije budžeta za tok gotovine (*cash flow*) za manju neprofitnu organizaciju je ilustrovan u Tabeli 3.1. Cilj menadžmenta gotovinskih tokova može biti i investiranje u kratkoročne plasmane uz održavanje potrebnog optimalnog minimuma nivoa likvidnosti. Npr. u uslovima recesije, ukoliko neka neprofitna organizacija ima svoj račun u banci, ona može u dogovru sa bankom ostvariti dodatne prihode kroz kratkoročne investicije na novčanim tržištima, ukoliko je to u skladu sa nacionalnom legislativom. Ukoliko neprofitna organizacija ima

problem sa menadžentom tokova gotovine, to ne znači da ona uvek ima visok rizik likvidnosti niti da pravi gubitak. Nekada, neprofitna organizacija ima problem sa gotovinom, kada se očekuje određena naplata koja kasni od nedelju do mesec dana ili kada se očekuje prihod od dogovorene subvencije, koja je primana godinama ali nekad kasni sa početkom ili odobrenjem po nekoliko meseci. Isto tako, može se desiti da određena donacija, koja je specificirana ili namenski ograničena, čeka svoju realizaciju u određenom vremenskom roku. Upravo zbog ovakvih mogućih scenarija, vrlo je važna pravovremenska projekcija tokova gotovine čak i na mesečnom nivou. Finansijski menadžment kao i rukovodstvo bi trebalo da unapred dogovori i odobri moguće opcije ali i definiše akcije u slučajevima negativnog trenda toka gotovine.

Tabela 3.1: Projekcija budžeta za tokove gotovine za manju neprofitnu organizaciju za period od 6 meseci

Projekcija budžeta za tokove gotovine za period od šest meseci							
	Godišnji budžet*	Mesec					
		Januar	Februar	Mart	April	Maj	Jun
Subvencije	\$320.000	\$50.000	\$0	\$75.000	\$0	\$0	\$75.000
Donacije (prikupljena sredstva)	150.000	0	0	0	0	0	75.000
Dugovi	70.000	35.000	15.000	10.000	1.000	1.000	1.000
Ukupno primljeno gotovine	\$540.000	\$85.000	\$15.000	\$85.000	\$1.000	\$1.000	\$151.000
Plate	\$360.000	\$30.000	\$30.000	\$30.000	\$30.000	\$30.000	\$30.000
Konsultanti	50.000	8.000	3.000	2.500	3.500	2.000	3.000
Rentiranje prostora	30.000	1.500	2.000	1.500	2.500	1.500	1.500
Oprema	100.000	5.000	25.000	5.000	5.000	10.000	5.000
Ukupno gotovine raspodeljeno	\$540.000	\$44.500	\$60.000	\$39.000	\$41.000	\$43.500	\$39.500
Viškovi gotovine							

(gubici)	\$40.500	(\$45.000)	\$46.000	(\$40.000)	(\$42.500)	\$111.500
Stanje na kraju meseca	\$40.500	(\$4.500)	\$41.000	\$1.500	(\$41.000)	\$70.500
*Pretpostavka je da je početna gotovina \$0.						

Izvor: Dropkin, M. and Halpin, J. and La Touche, B. (2007) *The Budget-Building Book for Nonprofits: A Step-by-Step Guide for Managers and Boards*, 2 edition, New Jersey: Jossey-Bass; Wiley, str. 132.

Tokom meseci kada se očekuje negativni tok gotovine, neprofitne organizacije mogu da generišu dodatnu gotovinu, tako što će da smanje odlive ili imaju dodatne prilive. Na primer, negativni tok može da se poklopi u drugom i petom mesecu u fiskalnoj godini, u tom slučaju, finansijski menadžer bi mogao da kompenzuje ovaj problem, tako što će ukalkulisane troškove za peti mesec da stornira i da ih uračuna kao dodatne prilive za drugi mesec, tj. za prvobitno projektovani prvi period sa negativnim finansijskim tokom. Potencijalna rešenja još uključuju (Dropkin, Halpin, La Touche, 2007, str. 133):

- Odlaganje pravljenja velikih narudžbina, zapošljavanja novog osoblja ili povećavanja plata
- Ugovaranje kupovine na kredit
- Pomeranje datuma za dogovorene događaje vezane za prikupljanje sredstava
- Planiranje alternativnih načina za privlačenje sredstava
- Transferi novca sa računa rezervi, ukoliko su ovi dozvoljeni legislativom i propisima za poslovanje neprofitnih organizacija
- Potraživanje sredstava unapred od organizacija koje finansiraju aktivnosti neprofitne organizacije
- Kratkoročne pozajmice
- Smanjivanje trenutnih odliva novca ali i umanjivanje trenutnih troškova

Navedena praksa ne bi trebalo da bude ustaljena. Opcije koje mogu biti iskorišćene kao rešenja za kratkoročne padove u gotovini, mogu imati i negativne posledice. Na primer, u slučaju određenih kredita koji imaju mesečne rate ili velikih narudžbina koji imaju mesečne

otplate, zastoji u određenim mesecima, mogu uticati na kreditnu sposobnost tj. bonitet organizacije. Isto tako, interni transferi, mogu vrlo često biti protivzakoniti u nekim legislativama a i neretko dokaz lošeg finansijskog menadžmenta i gubljenja poverenja svojih članova ili klijenata, donatora i sl. U kontrast tome, regulacija troškova i smanjivanje opšteg nivoa troškova je vrlo nepopularna mera, ali je finansijski najpreporučljivija ukoliko ne postoji drugačija opcija. U krajnjoj instanci, razmatra se odluka o smanjenju određenih aktivnosti neprofitne organizacije između finansijskog menadžmenta i rukovodstva, ukoliko su velike razmere gubitaka ili nedovoljni izvori sredstava na raspolaganju.

3.2.3. Specifičnosti finansijskog izveštavanja

Neprofitne organizacije u svom poslovanju imaju finansijske izveštaje koji služe za precizno određivanje do koje granice su zapravo finansijska sredstva iskorišćena i u koje svrhe, kako bi se utvrdilo do koje su se granice ispoštovali ciljevi te organizacije. „Računovodstveni sistem mora da pruži jasne informacije u dve najvažnije oblasti: 1) operativno računovodstvo 2) izvori sredstava, povrh čega bi trebalo da postoje finansijski izveštaji koji upotpunjuju računovodstvene podatke, kako bi se finansijska ograničenja u radu svake neprofitne organizacije ispoštovala” (Shim, Siegel, 1997, str. 9). U bilansu stanja, članarine i naknade za usluge su definisane kao sredstva, dok se kontribucije, donacije i pokloni mogu posmatrati kao doprinosi, koji možda samo mogu davati svojim donatorima pravo na poreske olakšice u nekim slučajima. Druge donacije i pokloni mogu da uključuju i nematerijalna sredstva, kao što su: donirana osnovna sredstva, materijali, dobrovoljna radna snaga i donirane usluge i sve ovo ima svoju tržišnu vrednost u odnosu na to se i beleže kao sredstva neprofitne organizacije, koja imaju svoju vrednost. Prihodi i troškovi, moraju biti prikazani kao tačni iznosi kako bi se na pravilan način moga sačiniti balans priliva i odliva sredstava. Bilans prihoda i troškova, je takođe, vrlo važan aspekt, iako on u neprofitnim organizacija oslikava način na koji su se trošila prikupljena sredstva i kako su se ona iskoristila, i vrlo često sastavljanje ovog bilansa predstavlja „operativno računovodstveni izveštaj” u neprofitnim organizacijama. Zapravo, u neprofitnim organizacijama se akcenat stavlja na prilive i odlive prikupljenih sredstava, gde razlika

između priliva koji predstavljaju prihode i odliva koji predstavljaju troškove u jednačini, zapravo prikazuje osnovno računovodstveno stanje u neprofitnim organizacijama (Shim, Siegel, 1997, str. 9):

$$\text{Sredstva} + \text{Troškovi} = \text{Obaveze} + \text{Balans (višak/manjak sredstava)} + \text{Prihodi}$$

gde se podrazumeva da su sredstva i potraživanja kao i obaveze prezentovani u bilansu stanja kroz aktivu i pasivu. Pri tome, su gotovina i gotkloni beleženi kao sredstva, dok plaćanja bilo koje vrste su smeštene u obaveze. Umesto stavke kapitala kao u tržišnim preduzećima u pasivi, možemo naići na stavku **balans**, koja označava razliku između sredstava i obaveza. Finansijska situacija ili stanje određenih neprofitnih organizacija vrlo često može biti pogrešno protumačeni upravo zbog specifičnosti finansijskog izveštavanja. Npr. vrednost zgrade ili nekog prostora, može biti velika stavka pri beleženju sredstava neprofitne organizacije te se dešava da se stvaraju pogrešne slike. Zato pored bilansa stanja, izveštaja o gotovini, vrlo važan finansijski izveštaj je i izveštaj o promenama u stanju balansa (npr. ovaj izveštaj se u profitno-orijentisanim preduzećima može predstavljati izveštaj o promenama u tokovima kapitala). Ovaj finansijski izveštaj pokazuje povećanje i smanjenje u stanju balansa priliva sredstava i aktivnosti, tj. odliva sredstava u datom periodu. Što se tiče odnosa između prihoda i rashoda kao koristi za neprofitnu organizaciju, što je vrlo teško izmeriti, ovaj finansijski izveštaj se u profitno-orijentisanim preduzećima zove **bilans uspeha**. Zapravo, ovaj finansijski izveštaj prikazuje načine utrošenog novca za svoje aktivnosti, čiji se uspeh ne meri akumulacijom kapitala i maksimiziranjem razlike, već upravo uspešnosti izvršenja njihovih ciljeva i sposobnosti da se troškovi pokriju iz priliva sredstava. Zbog toga, ovaj finansijski izveštaj nema isto značenje kao bilans uspeha u profitno-orijentisanim preduzećima i vrlo često je integrisan u izveštaju o promenama u stanju balansa (viška/manjka sredstava) i on kao konsolidovan predstavlja odnos izvora sredstava i raspodele troškova. Isto tako, vrlo je teško predvideti i proceniti iznose i visinu donacija, subvencija, poklona za narednu godinu kao i aktivnosti koje se u skladu sa time određuju, pa je vrlo često teško predvideti i uskladiti ekonomske tokove i neočekivane troškove ili gubitke ili otkazane aktivnosti u vezi sa time. Finansijski izveštaj neprofitnih

organizacija, imaju još jednu specifičnost, a to je da moraju prikazivati tačnu upotrebu ograničenih i neograničenih sredstava.

Još jedna karakteristika koja utiče na specifično finansijsko izveštavanje u neprofitnim organizacijama je beleženje i prikazivanje ograničenih i neograničenih sredstava. Upravo su neprofitne organizacije finansirane iz budžeta lokalnih samouprava, iz državnim namenskih sredstava, vrlo često iz privatnih fondacija i sl. Takva sredstva vrlo često, dolaze uz klauzule o korišćenju sa vremenskim ograničenjima, pravnim ili pak namenskim i onda se ova sredstva nazivaju ograničena sredstva i moraju se na taj način prikazivati dok su neograničena sredstva ona sredstva koja ne zahtevaju nikakvu posebnu svrhu trošenja, odnosno ne moraju da pravdaju namenu, već mogu biti iskorišćena i u svrhu održavanja organizacije, te ona nemaju ograničenja niti restrikcije vezane za vremensku klauzulu niti namensku. Vrlo često i pokloni iz privatnih fondacija, koji mogu biti u vidu bespovratnih sredstava imaju namenska ili specifična ograničenja u tom kontekstu. Finansijski izveštaji se, doduše, pripremaju u odnosu na predviđene propisima obrasce ili u odnosu na obrasce koje predviđa poreska uprava, u zavisnosti od nacionalne regulative, međutim to je najčešće tako uređeno da se uglavnom istovremeno mora pripremati više različitih obrazaca. Distribucija troškova mora biti vrlo pažljivo prezentovana u finansijskim izveštajima, zbog toga što se ona mora podudarati sa aplikativnim akcijama vezanim za njih a nekad to čak može i biti ograničavajući faktor u potrazi za dodatnim sredstvima, što još više akcentuje važnost detaljne i pravilne pripreme finansijskih izveštaja.

3.2.4. Neprofitno finansijsko i menadžersko računovodstvo

Osnovni elementi računovodstvenih sistema u neprofitnim organizacijama obuhvataju izbor računovodstvene metode i informacionog sistema koji podržava taj izbor. Faktori koji indiciraju ovaj izbor kao i održavanje sistema interne kontrole i minimuma računovodstvenih standarda koji moraju biti reflektovani kroz finansijske izveštaj su posebno dizajnirani za svaku neprofitnu organizaciju u odnosu na njene specifičnosti i potrebe u finansijskom poslovanju. Širok spektar alata koji se koriste pri stvaranju

finansijskih planova za neprofitne organizacije je dostupan. Npr. ekonomske performanse na državnom i lokalnom nivou, projekcija ekonomskih kretanja i uslova, rast populacije, ankete o radnoj snazi i socijalnim preferencijama su vrlo značajne pri procesu finansijskog planiranja.

Polazna tačka za donošenje finansijske odluke jeste računovodstveni sistem koji prezentuje finansijske izveštaje (Blazek, 2008). Neprofitna organizacija zahteva aktuelne, tačne, značajne i pouzdane finansijske podatke kako bi mogla da evaluirá poslovne operacije i finansijski status. Finansijske informacije moraju biti zabeležene, revidirane, sumirane i saopštene. Dvojno knjigovodstvo mora biti uredno a interna kontrola mora postojati kako bi se zaštitila sredstva. Računovodstveni standardni i standardi za izveštavanje moraju biti u skladu sa svim Međunarodnim računovodstvenim standardima (IAS)⁶. Eksterno izveštavanje može da podleže i proverama državnog revizora u zavisnosti od propisa, tako da neprofitna organizacija mora i za potrebe revizije pripremiti sledeće finansijske izveštaje: –Izveštaj o finansijskim pozicijama (bilans stanja); –Izveštaj o poslovnim aktivnostima (izveštaj o sredstvima i prihodima) i –Izveštaj o tokovima gotovine, kao i finansijske informacije vezane za neto sredstva i to za uslove korišćenja doniranih sredstava: neograničena sredstva, privremeno ograničena i trajno ograničena neto sredstva. Finansijsko izveštavanje bi u ovom kontekstu trebalo da pokaže na koji načini su se sredstva, uključujući i njihove specifičnosti, zapravo koristila. Za potrebe interne kontrole, finansijsko izveštavanje bi trebalo da ima praktičan format za koji finansijski menadžer smatra da je najfunkcionalniji. Funkcionalno izveštavanje je dodatni izvor komunikacije između menadžera i računovodstva i trebalo bi da sadrži informacije vezane za: a) prezentaciju finansijskih izveštaja, vremenska ograničenja i distribuciju, b) potpisivanje i odobravanje finansijskih izdataka, c) troškovnu politiku, d) kolektivnu politiku prihoda, e) osiguranja, f) politiku putnih troškova, g) izveštaj interne kontrole (Shim, Siegel, 1997, str.

⁶ Međunarodni računovodstveni standardi su uglavnom dostupni na sajtovima Ministarstva finansija, međutim u različitim zemljama finansijsko izveštavanje često podleže i nacionalnim pravilnicima i pravilima za sastavljanje finansijskih izveštaja u zavisnosti od tipa organizacije. U Srbiji, npr. pravila za finansijsko izveštavanje moraju biti i u skladu sa Zakonom o računovodstvu, Zakonom o Agenciji za privredne registre, Pravilnikom o uslovima i načinu javnog objavljivanja finansijskih izveštaja i vođenju Registra finansijskih izveštaja.

22). Sistem računa, zavisi od veličine neprofitne organizacije, obima poslovnih aktivnosti, prirode procesa pružanja usluga, finansijske strukture i kompetencija osoblja. Proces budžetiranja, zapravo, na osnovu ovoga, predstavlja finansijske smernice za buduće finansijske aktivnosti. Primer pojednostavljenog bilansa stanja u neprofitnim organizacijma je prikazan u Tabeli 3.2.

Tabela 3.2: Pojednostavljen Bilans stanja u neprofitnoj organizaciji

Sredstva	
Gotovina	\$ 500.00
Potraživanja	200.000
Hartije od vrednosti	150.000
Zemljište, objekti i oprema	<u>350.000</u>
Ukupno sredstva	<u>\$1.200.000</u>
Obaveze	
Obaveze po računu	200.000
Obaveze po osnovu hartija od vrednosti	50.000
Dugoročni dug	100.000
Ukupne obaveze	\$ 350.000
Neto sredstva	
Neograničena	400.000
Privremeno ograničena	350.000
Ograničena	<u>100.000</u>
Ukupna neto sredstva	<u>\$ 850.000</u>
Ukupne obaveze i neto sredstva	<u>\$1.200.000</u>

Izvor: Shim, J. K. and Siegel, J. (1997) *Financial Management for Nonprofits: The Complete Guide to Maximizing Resources and Managing Assets*, 1 edition, New York: McGraw-Hill, str. 26.

Bilans stanja je finansijski izveštaj u neprofitnoj organizaciji koji podrazumeva da finansijske pozicije predstavljaju sredstva koja su prikazana u odnosu na svoj stepen likvidnosti i obaveze u odnosu na svoje rokove za izvršenje ili naplatu. Alternativno, finansijske pozicije u bilansu stanja mogu da se prikažu i kao trenutne i dugoročne. Takođe, bilansna pozicija mora uključivati kolonu za pokazivanje totalanih suma i tu se

podrazumeva i razlika viška i manjka sredstva, tj. razlike obaveze i ukupna sredstva, tj. balans u neprofitnim organizacijama. **Ukupna sredstva** – prikazuje ograničena, neograničena i privremeno ograničena sredstva. Sredstva ili „potraživanja” u neprofitnoj organizaciji, podržavaju njene aktivnosti i neke od najosnovnijih pozicija su: a) **gotovina** – važna finansijska pozicija koja indicira da li organizacija ima dovoljno novca da izvrši obavezna plaćanja, b) **zalozi** – ukupne obećane donacije, koje još nisu isplaćene, c) **subvencije** – vrlo slično kao zalozi, razlika je samo što su subvencije uglavnom isplaćene od strane fondacija, kompanija ili vladinih agencija, d) **inventar** – akumulacija materijala, zaliha, potrebnih za proces pružanja usluga i aktivnost organizacije, e) **unapred plaćeni troškovi** – unapred plaćeni troškovi radi finansijskih koristi u budućnosti, kao npr. unapred plaćeno osiguranje, f) **investicije – dužničke hartije od vrednosti**, vrlo često u neprofitnim organizacijama to podrazumeva doprinose trećih lica u formi hartija od vrednosti. Neprofitna organizacija može da prikaže investicije u odnosu na cenu koštanja ili u odnosu na tržišnu cenu, ali hartije od vrednosti koje je primila, najčešće se evidentiraju u odnosu na tržišnu cenu na dan kada su primljene. Svi prinosi ili gubici po osnovu investicija ili hartija od vrednosti se prikazuju u Izveštaju o aktivnostima g) **osnovna sredstva** – prikaz osnovne imovine kao i donirane, a vrlo često se ovde prikazuju i pokloni, njihova depresijacija, kao i direktni otpisi, ukoliko se radi o jako malim sumama. Što se tiče **obaveza**, one reflektuju iznose koje neprofitna organizacija duguje u novcu ili budućim uslugama, i odnose se na sledeće: a) **isplate po računu** – iznosi koje duguje dobavljačima, b) **dodatni troškovi** – obaveze koje će morati da se isplate, npr. komunalne usluge, c) **troškovi subvencija** – dugovanje u odnosu na obećana sredstva koja još nisu isplaćena, d) **nezarađen prihod** – unapred uplaćeni iznosi, koji još uvek nisu zarađeni, npr. članarine, e) **hipotekarni troškovi** – hipotekarni troškovi u odnosu na nekretninu, npr. u centrima za smeštaj trećih lica ili sl. Konačno, ukupna sredstva i račun balansa (višak/manjak sredstava), ono što se u profitno orijentisanim organizacijama beleži kao kapital, u neprofitnim organizacija predstavlja razliku između ukupnih sredstava i ukupnih obaveza. Ukupna sredstva, zapravo, predstavljaju neto vrednost neprofitne organizacije. Ukoliko su ukupna sredstva pozitivna, postoje akumulirani viškovi (kreditni balans), ukoliko su ukupna sredstva negativna, postoji akumulirani deficit (dužnički balans).

Drugi finansijski izveštaj u neprofitnim organizacijama je *Izveštaj o poslovnim aktivnostima*, što je analogno u profitno orijentisanim organizacijama sa *Izveštajem o promenama u tokovima kapitala* ili *Izveštajem o promenama u prihodima i troškovima* ili sa *Izveštajem o promenama u ukupnim sredstvima*. Izveštaj o poslovnim aktivnostima u neprofitnim organizacijama, zapravo pokazuje njenu finansijsku aktivnost tokom godine kao i promene u stanju sredstava, koje mogu biti pozitivne ili negativne. Ovaj izveštaj prikazuje promenu u ukupnim sredstvima, bilo da su ograničena ili privremena ili neograničena. Promena u ukupnim sredstvima je prikazana kao konačna posle svih ispravki vrednosti, ukalkulisanih troškova, gubitaka ili prinosa i reklasifikacije troškova. Izveštaj o poslovnim aktivnostima je vrlo važan finansijskom menadžmentu posebno sa aspekta upravljanja troškovima i njihove alokacije. Prihodovna strana mora prikazivati prihode i biti konzistentna sa svim ograničenjima i regulacijama ili restrikcijama, koje se na njih naslanjaju. Prihodi uključuju: dugove, članarine, naknade pristupa ili upisa, donacije i doprinose, subvencije, ugovorene naknade, poklone, registracije sa konferencija, marketing aktivnosti, prodaju publikacija i robe, naknade specijalnih prijema, honorare i prihode od investicija. Publika, simpatizeri, učesnici kao i šira zainteresovana javnost mora da ima pristup učestvovanju u naknadi za troškove kroz prikupljanje sredstava, marketing, iznajmljivanje, osiguranje i sl. Troškovi se moraju prikazivati kao neograničena kategorija, bez obzira na izvor i prirodu nastanka (ograničena ili privremeno ograničena sredstva). Troškovi moraju oslikavati funkcionalnu kategoriju, npr. program, menadžment, *fundraisng*, plate, iznajmljivanja, putni troškovi, osiguranje, troškovi stvaranja dodatne baze članova, troškovi vezani za donacije i donatore, reprezentacije i sl. Kontrola troškova podrazumeva program koji identifikuje i klasifikuje troškove. Mnogo je lakše kontrolisati varijabilne nego fiksne troškove, zbog toga što su promenljivi, dok su fiksni troškovi konstantni, za razliku od indirektnih fiksnih troškova koje je najteže kontrolisati.

Treći finansijski izveštaj je *Izveštaj o tokovima gotovine*, prikazuje gotovinu koju je neprofitna organizacija primila i na koje načine je iskoristila. Ovaj izveštaj, treba da obuhvata tri sekcije: **operativne** tokovne gotovine, zatim, **investicione** tokove gotovine i **finansiranje** tokova gotovine. Ograničeni tokovi gotovine u slučaju određenih kontribucija

se moraju, takođe, prikazati. Zapravo, izveštaj o tokovima gotovine prezentuje sposobnost neprofitne organizacije da generiše novac u gotovini i da ga upotrebljava za plaćanje obaveza pri određenim poslovnim aktivnostima. Tokovi gotovine sa aspekta njenog finansiranja, obuhvataju najčešće dogovore ili ugovore sa donatorima u odnosu na poklone ili kontribucije i njihovu namenu ili ograničeno korišćenje, ovo posebno u dugoročnom smislu. Takođe u kategoriju aktivnosti finansiranja tokova gotovine, mogu biti uključeni i dividende ili prinosi, koji tada predstavljaju ograničena sredstva i to za dugoročne namene. Takve pozicije se ne koriste u operativnim tokovima gotovine, koji oslikavaju trenutne i kratkoročne transakcije. Međutim, mnogi pokloni u obliku opreme, kao i investicije koje ne podrazumevaju novac u gotovini i ostale finansijske transakcije su priložene u dodatnim izveštajima, koji mogu da prate Izveštaj o tokovima gotovine. Suplementarni izveštaj može obuhvatati prilive gotovine u odnosu na prirodu nastanka: predviđene ili aktuelne; ograničene ili neograničene; pokloni, subvencije ili donacije; operativne ili neoperativne. Dok, odlivi gotovine mogu biti prikazani po osnovu prirode nastanka, programa ili aktivnosti, zatim, predviđenih ili trenutnih, procenjenih ili nastalih, operativni ili neoperativni, ograničeni ili neograničeni i iz namenskih razloga za uspostavljanje centra za odgovornost ili upravljanje troškovima. Neprofitna organizacija mora da obelodani ove finansijske izveštaje u značajnom i informativnom maniru. Takođe, dodatni ili suplemetarni finansijski izveštaji mogu da uključuju Izveštaj o promeni u stanju balansa (viška/manjka sredstava) i Izveštaj o funkcionalnim troškovima, detaljno prikazan po programima ili oblastima, oni su uglavnom opcioni za neprofitne organizacije osim ako nije drugačije instruisano nadležnom legislativnom.

Postoje tri osnove u odnosu na koje neprofitne organizacije mogu da vode svoju evidenciju: 1) gotovinska osnova, 2) obračunska osnova i 3) modifikovana obračunska osnova (Shim, Siegel, 1997). Većina manjih neprofitnih organizacija koristi gotovinsku osnovu računovodstva dok većina velikih neprofitnih organizacija koristi obračunsku osnovu dok većina vladinih neprofitnih organizacija ili nevladinih organizacija koristi modifikovanu obračunsku osnovu. Obračunsko računovodstvo je tipično kada je u pitanju fer prezentacija finansijskih izveštaja i često neophodno u tu svrhu. Obračunska osnova računovodstva,

zapravo, prepoznaje operativne i neoperativne transakcije ne samo kada je gotovina u pitanju već i kada je u pitanju primanje ili produžavanje kreditnih aranžmana, odnosno, prikazuje i troškovne transakcije u odnosu na sveukupne finansijske resurse. Upotreba računovodstva na gotovinskoj osnovi, uglavnom se koristi kada ne postoji neka velika distinkcija između gotovinskih tokova i obračunskih osnova, tj. ne postoji nikakva velika diverzifikacija finansijskih prihoda, nego su finansijski tokovi uprošćeni i podrazumevaju da neprofitna organizacija uglavnom ono što je prihodovala, zapravo i potroši u roku od godinu dana. Računovodstvo na gotovinskoj osnovi prepoznaje i beleži operativne i neoperativne prihode i troškove ali samo kada je gotovina primljena ili izdata. Pod modifikovanom obračunskom osnovom, prihodi su prikazani samo kada su dostupni i merljivi, dok su troškovi prikazani samo u trenutku kada se obaveza dogodila ili trenutno isplatila, sa izuzetkom u sledećim slučajevima, npr. korišćenje sredstava za specijalne namene, zatim, kamata na dugoročna sredstva koja su došla na naplatu i u slučaju kada se inventar materijala i zaliha podarzumeva kao trošak u trenutku kada je iskorišćen ili kada je kupljen. Proces interne kontrole u neprofitnim organizacijama je veoma važan zato što štiti resurse organizacije od pogrešne upotrebe sredstava, nedozvoljenog trošenja, prekomernog trošenja budžetskih namenskih sredstava kao i falsifikacije finansijskih izveštaja i pronevera. Proces interne kontrole, može biti nadgledan od strane finansijskog menadžmenta ili uprave, ali mora biti postavljen na način da pruža i omogućuje podršku aktivnostima kako bi bile efikasne i efektivne, da pruža sigurnost pri tumačenjima finansijskih izveštaja i usaglašenost sa zakonskom regulativom.

3.3. Budžetski ciklus

3.3.1. Komponente budžeta neprofitnih organizacija

Budžetiranje je jedan od najvažnijih procesa u neprofitnim organizacijama, naročito zbog faktora kontrole, kao menadžment alata. Posebno u neprofitnim organizacijama koje imaju fiksne prihode, finansijski menadžeri moraju da prate budžetski plan zato što on predstavlja programe izvršenja usluga za narednih godinu dana, najviše zato što u neprofitnim organizacijama postoji vrlo malo uslova za proširivanje prihoda ukoliko troškovi pređu

predviđene granice. Zbog čega se u neprofitnim organizacijama mora pažljivo pristupiti predviđanju prihoda i troškova u toku procesa budžetskog planiranja i tokom godine mora biti strožija kontrola kako troškovi ne bi prešli očekivane iznose. Ukoliko do toga i dođe, smanjivanje troškova se mora napraviti za one delove procesa gde postoje velika odudaranja od planiranog. Čak ako se i desi obrnuta situacija gde su troškovi znatno niži od prihoda ili predviđenih iznosa, onda će ta situacija vrlo verovatno uticati na proces pružanja usluge sa određenom manjkavosti i lošije isporučenom uslugom. Međutim, poboljšanje ovog procesa usklađivanja prihoda i troškova kao i kontrola troškova, ne bi trebalo da bude isključivo podstaknuto unutrašnjom kontrolom i izveštavanjem, već bi trebalo da bude podstaknuto i aktivnom ulogom finansijskog menadžera. „Budžet je alat kojim se uspešno alociraju sredstva kako bi se efektivno implementirali strateški planovi” (Blazek, 2008, str. 71). Budžet, može biti sredstvo kojim se postiže cilj, zato budžet treba posmatrati kao i strateško sredstvo koje započinje sa strateškim planiranjem na osnovu cifara od prošle godine (Dropkin, Halpin, La Touche, 2007).

Budžet, takođe, mora da bude fleksibilan i da se prilagođava promenama i odlukama kao da reflektuje finansijske činjenice i alternativne planove. Budžet je stog, uglavnom namenjen internoj upotrebi. Što je duži vremenski period koji je obuhvaćen budžetskim planiranjem, to je on neizvesniji. Budžet se stoga, koristi i kao alat finansijskog menadžmenta za planiranje dugoročnih ciljeva i usklađivanje sa aktivnostima neprofitnih organizacija. On mora da se koriguje i adaptira na višemesečnom nivou i da predstavlja integrisani i sveobuhvatni plan, koji pokazuje na koji način će svaka jedinica, oblast ili pojedinac da doprinese razvoju organizacije ili sveobuhvatnom procesu postizanja ciljeva. Budžetsko planiranje, stoga, sumira ciljeve i koordiniše napore za njihovo postizanje sa predviđanjem uspešnosti učinka. Budžet može da se klasifikuje u odnosu na svoju fleksibilnost u procesima planiranja i kontrole. Fleksibilni budžet je prilagođen situaciji kada su operativni troškovi varijabilni na različitim nivoima aktivnosti ili kada je vrlo teško predvideti tražnju za uslugama, tada se budžetske cifre prilagođavaju aktuelnim aktivnostima, što dozvoljava da varijacija originalno predviđenih prihoda, troškova i gotovinskih tokova, bude zasnovana na promenljivim uslovima. Sa druge strane, fiksni budžet je postavljen tako da

su cifre predstavljene fiksiranim iznosima koji nisu promenljivi za vreme budžetskog perioda. Uglavnom, ovakav tip budžeta je pogodan kada su troškovi predvidljivi i obično se koristi pri planiranju procesa prikupljanja sredstava, istraživanjima i kapitalnim izdacima (Shim, Siegel, 1997). Budžet mora biti blagovremeno usvojen, sa vremenskim aspektom i razvijan, monitoringovan i revidiran tokom godine od strane finansijskog menadžera ili pojedinca zaduženog i odgovornog za planiranje budžeta.

Pri budžetskom planiranju mogu da se zauzmu dve metodologije: *zero-based* sistem budžetiranja ili inkrementalna metodologija budžetiranja, tj. pripremanja finansijskih smernica za sledeću godinu. *Zero-based* budžetiranje (ZBB) – inkorporira proces planiranja ciljeva organizacije kao deo budžetskog procesa. Zapravo ova vrsta budžetskog planiranja, uvek započinje sa novim budžetskim periodom, sa revidiranjem prethodnih perioda i nikad ne nastavlja budžetske kalkulacije za neefikasne programe ili nedovoljno opravdano finansirane. Svaki program se zapravo opravdava u odnosu na neki alternativni program i samo u tom slučaju se nastavlja sa starim programom, ukoliko se troškovi opravdaju i pokažu efikasnijim od njegove alternative. Kada se prioriteta postave, onda zavisi praktično od finansijskog menadžera da opravda svaku budžetsku liniju. ZBB je zasnovano na prioritetima i analizira aktivnosti, od uslužnih, operativnih i projektnih, kako bi se na najefikasniji mogući način poboljšala efikasnost na nivou najnižih mogućih troškova. Ovakav metod budžetiranja uglavnom se fokusira na godinu dana i uvek pokriva nove aktivnosti i zadržava stare ili ih zamenjuje u budžetskim revidiranjima i reprogramiranjima. Inkrementalna ili postepena metoda budžetskog planiranja, suprotno, polazi od starih procedura kao ranije usvojenim i tretira ih sa podjednakom važnošću u novom budžetskom periodu, ali uz finansijsku alokaciju sredstava u zavisnosti od važnosti njihove funkcije. Ova metoda polazi od pretpostavke, da su troškovi zapravo predodređeni ranijim budžetskim procesom osnova u odnosu na koji mora da se novi budžetski period naslanja. Fokus u ovoj metodi procesa budžetskog planiranja je u očekivanoj promeni budžetskih cifara u odnosu na prošlu godinu, uz već definisane date prioritete i budžetske rasporede. Ovakav metod je vremenski manje zahtevan i manje rizičan kada su u pitanju programski menadžerski aspekt i ustaljene operativne pozicije.

Tipovi budžeta se odlučuju nekad i pre nego što počne priprema budžetskog planiranja, ukoliko se budžet formira po prvi put i ustaljuje u odnosu na najpogodniji metod koji se koristi prilikom procesa budžetskog planiranja. Osnovni tip budžeta je sveobuhvatni pregled celokupne organizacione strukture i projekcije prihoda i finansijske podrške i očekivanih troškova za sledeću godinu. Mnogobrojne varijante ove osnovne forme budžeta se mogu kreirati u zavisnosti da li se targetira posebno planiranje i procena za određeni deo organizacijske strukture ili određenog, tj. pojedinačnog programa aktivnosti u organizaciji. Specijalni ili dodatni budžeti mogu da se fokusiraju na fragmente određene finansijske aktivnosti individualnih i nezavisnih programa ili centralnih prihoda organizacije. Lista potencijalnih izveštaja budžetskih projekcija, može se odnositi na sledeće kategorije (Blazek, 2008, str. 70):

- Godišnje, kvartalne, mesečne projekcije prihoda i troškova za celokupnu organizaciju kao i pojedinačno za svaku njenu diviziju, departman, podružnicu itd.;
- Projekcije prihoda po vrsti izvora;
- Projekcije troškova za individualne projekte, departmane, grane i sl.;
- Projekcije troškova po osnovu pružanja usluge na nivou klijenta;
- Kapitalna planiranja;
- Prihodi od investicija;
- Gotovinski tokovi;
- Troškovi i prihodi od događaja za prikupljanje sredstava;
- Prodaja u prodavnicama robe i memorabilija, knjižarama i sl.;
- Projekcije troškova za osoblje.

Nakon osnovnih budžetski planiranih projekcija i formulacije prihoda, obično se sastavlja kapitalni budžet. Kapitalni budžet predstavlja listu i opis planiranih kapitalnih ulaganja u osnovna i trajna sredstva i njihova poboljšanja i popravke, kao što su troškovi planirani za održavanje zgrada i objekata. On obuhvata pregled projekcija za minimum pet narednih godina i to po osnovu troška najvećih kapitalnih sredstava i njihovih izvora finansiranja. Ovaj budžet se formira pri kupovini ili premeštaju opreme, objekata i ostalih osnovnih

sredstava, pri čemu se vrlo često planira i prodajna cena imovine ili informacije vezane za zamenu imovine. Za razliku od kapitalnog budžeta, postoji još jedan tip budžeta, koji je najrasprostranjeniji i najuobičajeniji i naziva se još **operativni budžet**. Ovo je uopšten naziv za osnovni tip budžetskih projekcija koji u sebi integriše plan za trenutne operacije uključujući i projekcije svih izvora prihoda i projekcije troškova za sve programe, aktivnosti i usluge. Uglavnom je operativni budžet zasnovan na prethodnim iskustvima. Troškovno-prihodovna analiza je uvrštena, pri čemu ukoliko veza na pojedinačnim pozicijama između troškova i prihoda nije monetarna, onda se utvrđuje u uslugama šta se podrazumeva. Operativni budžet zapravo otkriva koji programi i usluge mogu da se izvrše u odnosu na planirane troškove i prihode, na osnovu ranijih budžetskih projekcija. Budžetiranje je tekući proces koji se ponavlja u cikličnom maniru. Takođe, filozofska osnova za procese donošenja odluka pri budžetiranju su dugoročni planovi neprofitne organizacije koji se moraju uzeti u obzir. Ukoliko se budžet za neprofitnu organizaciju formira po prvi put ili ako se revidira da bi se postigao optimum uslova za budžetski proces neophodno je krenuti sa procesom budžetiranja od 6 do 8 meseci pre nego što se budžet usvaja. Uopštene smernice za budžetski proces su: 1) postaviti ciljeve – dugoročne strateške planove organizacije, 2) uspostaviti strategiju – identifikovati programe i aktivnosti kako bi se ciljevi postigli, 3) dizajnirati programe – opisati metode za aktualizaciju ciljeva, 4) priprema za budžet – kvantifikovati prihode i troškove bazirane na projekcijama dosadašnjih usluga i aktivnosti, 5) usvajanje budžeta – uspostaviti odgovornosti, 6) monitoring procesa – sastaviti izveštaje koje upoređuju budžetske projekcije sa trenutnim finansijskim rezultatima (Blazek, 2008).

Glavne prednosti efektivnog budžetiranja u neprofitnim organizacijama su: – dobro isplaniran i implementiran budžet pospešuje šanse neprofitnoj organizaciji da bude finansijski uspešna, – budžet je alat koji prevodi ciljeve i pretvara ih u performanse, planiranje i priprema procesa budžetiranja, uspešno postavlja prioritete i artikuliše izbore, – budžet nameće kooperaciju i koordinaciju između mnogih programa i finansijskih departmana, – periodično budžetsko poređenje projekcija sa trenutnim finansijskim performansama dozvoljava pravovremenu reakciju na moguće alarme iz okruženja, –

budžet meri finansijske performanse u odnosu na očekivanja neprofitne organizacije. Glavne mane i poteškoće u procesu budžetiranja u neprofitnim organizacijama uključuju: – previše kontrole može da uguši kreativnost u aktivnostima, – tendencija naglašavanja iznosa troškova a ne koristi, – budžet koji se zasniva isključivo na projekcijama iz prethodnih perioda može loše da se odrazi u odnosu na brze društvene promene i socijalne aktivnosti, – implementiranje budžetskih procesa i odluka je vrlo iscrpljujuće i može zahtevati dodatne napore menadžmenta i finansijskog odeljenja.

3.3.2. Ulaganja i investicije u buduće projekte

Proces donošenja odluka vezanih za finansiranje u neprofitnim organizacijama je ključno za pravilno funkcionisanje i razvoj ovih organizacija. Osnovna pitanja od kojih finansijski menadžment polazi pri donošenju odluka vezanih za izbor prikladnog načina finansiranja vezana su za izbor i vrstu sredstava koja se prikupljaju. Strategija finansiranja neprofitnih organizacija je vrlo važna i specifična u pogledu različitih faktora kao što su iskorišćenost sredstava, procene i projekcije troškova, stabilnosti operacija. Najvažniji faktor je prikupljanje sredstava iz spoljašnjih izvora i njihova alokacija. Tipično je da dobit koja je zarađena iz poslovnih aktivnosti bude drugi važan izvor finansiranja opstanka neprofitnih organizacija. Raznolikost finansijskih izvora može da utiču na uspešnost finansijskog menadžmenta kako bi postigao uspešnu alokaciju sredstava na institucionalnom, tj. mikro nivou. Izvori finansiranja uključuju: prikupljanje sredstava, tj. *fundraising*, subvencije, ugovore o donacijama, zajmove, dužničke obveznice, lizing, kredite, honorare i licence, interno generisane prihode, prodaju robe i *joint venture* poduhvate (Shim, Siegel, 1997).

Kapital u neprofitnim organizacijama se odnosi na dugoročne obaveze i balans između prihoda i rashoda. Finansiranje iz duga, podrazumeva otplatu kamate, koje se mogu promeniti u zavisnosti od perioda ročnosti samog duga zbog većeg rizika. Generalno je bolje, da se trenutno finansiranje vezuje za kratkoročne periode otplate a da se dugoročno finansiranje vezuje za periode kupovine osnovnih sredstava ili permanentnih rešenja (npr. kupovina zgrade ili reparacije). Ukoliko postoji dugoročni dug, on može biti isplaćen kroz

poklone, drugi dug, subvencije, akumulirani višak iz gotovinskih tokova ili viškove sredstava, tj. neraspoređenu dobit iz poslovnih operacija. Srednjoročni dug može da se koristi kako bi se finansirale određene nabavke sve do momenta kada hipoteka ili obveznica ne bude mogla da to pokrije ili dok se neka nova kampanja prikupljanja sredstava ne završi. Najčešće finansijski menadžment je preokupiran zadatkom da postigne socijalne ciljeve uz pribavljane dovoljnog nivoa sredstava, što uglavnom rezultira u zapostavljanju pitanja operativne efikasnosti i operativne kontrole troškova, koji su okviri za operativno i finansijsko planiranje, što je sve više potrebno neprofitnim organizacijama. Naime, efektivni finansijski menadžment poboljšava upravljanje sredstvima, poboljšava tokove gotovine, smanjuje rizike likvidnosti i solventnosti i traži održiva rešenja za buduća ulaganja i investicije.

Neprofitne organizacije moraju da stave akcenat na osiguravanje dugoročnih planova. Kao deo strateškog planiranja i ekstenzija finansijske analize, nastavljaju se investicione analize i donošenje investicionih strategija za ulaganje viškova sredstava na najefikasniji mogući način. Na primer, finansijski investicioni planovi mogu da plasiraju sredstva u investicije rasta nego u investicije za fiksna i osnovna sredstva, na taj načini se izbegavaju i inflatorni pritisci i osigurava razvoj organizacije na dugačak rok. Na neki način, investicionim strategijama se uspostavlja odbrana od nepovoljnih kretanja u neprofitnom sektoru i neadekvatnih alokacija sredstava u javnom i neprofitnom sektoru, tj. na makro nivou. Zapravo, kritična uloga finansijskog menadžmenta u neprofitnim organizacijama, u ovom smislu, jeste da osigura resurse od negativnih kretanja u budućnosti. Ulaganja viškova gotovine na kratak rok, radi peglanja likvidnosnih zastoja, finansijski menadžer treba nastoji da izvrši ulaganja na što konzervativniji način, kada je reč o finansijskim investicijama u kratkoročne hartije od vrednosti (Blazek, 2008). On mora razmotriti sigurnost takvih finansijskih operacija u kontekstu glavnice, prinosa, rizika, stabilnosti, utrživosti i perioda otplate pri svakom ulaganju u hartije od vrednosti. Uglavnom, kod ulaganja viška sredstava iz gotovinskih tokova, on može uložiti u utržive hartije od vrednosti, u smanjivanje duga ili povećavanje balansa u banci na tekućem računu neprofitne organizacije. Pri formulisanju investicione strategije, finansijski menadžer mora

da vodi računa o osnovnim pitanjima, kao što su: koliko novca je slobodno za ulaganje na koji vremenski period; koji deo sredstava treba da bude osiguran i likvidan; koja razmera treba da se poštuje po pitanju investicije i njihova diverzifikacija i sl. Pored toga, neprofitni finansijski menadžer mora biti vrlo dobro upoznat sa mogućnostima na finansijskim tržištima i hartijama od vrednosti koje su mu dostupne (Herrington, 2000).

Hartije od vrednosti u ovom kontekstu uključuju velik spektar investicionih mogućnosti kao što su obične akcije, preferencijalne akcije, obveznice i opcije. Međutim, postoje dve osnovne kategorije koje treba razlikovati a to su vlasničke akcije ili kapitalne hartije od vrednosti, koje neprofitnom finansijskom menadžeru nisu dostupne zbog profitnih ograničenja u finansijskom poslovanju neprofitnih organizacija i dužničke hartije od vrednosti, koje zapravo, predstavljaju pozajmicu investitora određenoj organizaciji ili vladinoj agenciji. Dužničke hartije od vrednosti mogu imati fiksni prinost, one su više utržive i imaju manji rizik nego drugi tipovi investicionih mogućnosti. Zbog čega one mogu biti jedna od opcija za neprofitne finansijske menadžere i one obuhvataju: korporativne obveznice, državne obveznice, hipotekom obezbeđene hartije od vrednosti i hartije od vrednosti sa tržišta novca, tj. kratkoročne hartije od vrednosti. Mnoge ne toliko rutinske odluke neprofitnih finansijskih menadžera, tiču se kapitalnog budžetiranja i ulaganja u buduće projekte. Kapitalno budžetiranje, zapravo, obuhvata proces donošenja dugoročnih odluka i planiranja alternativnih mogućnosti investiranja. Tipično, postoje dva tipa donošenja dugoročnih investicionih odluka, i to onih koje su vezane za selekciju novih i proširenje postojećih objekata i onih koje su vezane za zamenu postojećih sa novim objektima ili delovima. Investicioni projekti obično podrazumevaju veće sume inicijalnog ulaganja u odnosu na buduće koristi i takva inicijalna ulaganja moraju biti opravdana troškovnom analizom a prednosti koji se očekuju moraju takođe biti opravdane analizom koja integriše vremenski aspekt novca i proračune budućih vrednosti ulaganja i neto sadašnje vrednosti. Prema tome, budžetske projekcije i planiranja kapitalnih investicija zahtevaju programske analize i finansijske smernice u pogledu budućeg razvoja.

Glava IV Proces upravljanja finansijskim resursima u neprofitnim organizacijama

4.1. Finansijsko planiranje

Rizik performansi menadžmenta u privatnim i javnim institucijama pri procesu finansijskog planiranja je često vrlo visok u neprofitnom sektoru. Pošto je to jedan od najvažnijih procesa finansijskog upravljanja u neprofitnim institucijama, predviđanje mora da postane početna tačka finansijskog planiranja. Cilj planiranja i previđanja u neprofitnim organizacijama je da smanje rizik vezan za donošenje odluka i strateških i finansijskih i investicionih. Predviđanje je posebno potrebno za mnoge aktivnosti finansijskog planiranja. Predviđanje vezano za osoblje i operativne troškove je vitalno za organizaciju i za planiranje i kontrolu. Isto tako, menadžeri neprofitnih institucija moraju imati unapred predviđene planove za implementaciju dugoročnih strateških ciljeva i planova za kapitalne troškove. Finansijski menadžeri u neprofitnim organizacijama, razvijaju finansijske modele, kako bi razvili na pravilan način svoje budžete i procese donošenja odluka vezane za njih (Shim, Siegel, 1997). Finansijski menadžeri u neprofitnim organizacijama, moraju da prave projekcije i da previđaju buduće finansijske tokove prihoda i troškova. Predviđanje troškova i prihoda je od izuzetne važnosti i ima implikacije na dalje analize kao što su analiza gotovinskih tokova, poboljšavanje funkcije pribavljanja sredstava, analiza i kontrola troškova, povećavanje efikasnosti u operacijama, marketing, kapitalnim troškovima i sl. Na primer, univerziteti moraju da predvide upise studenata, potrebe u procesu pružanja obrazovnih usluga, tj. tekuće troškove, kapitalne troškove, troškove u drugim aktivnostima univerziteta i u mnogim slučajevima i nivo sredstava koji će se generisati iz školarina i iz državnih subvencija. Neprofitni finansijski menadžment je konstantno suočen sa problemom izbora između alternativnih koncepata u svojim aktivnostima. Na primer, da li da se nešto uradi interno/napravi ili da se kupi/*outsourcing* opcija; da li da se dodaju dodatni programi ili da se izbrišu stari programi; kolika je cena koštanja za usluge; decentralizacija procesa pružanja usluge; kada da se usvoje velike promene u metodu sveukupnog tretmana; kada da se dugoročno investira u objekte i sl. Sve ove odluke zapravo prave ogromne promene u strukturi troškova i prihoda. U kratkoročnoj situaciji,

fiksni troškovi mogu često biti irelevantni za proces donošenja odluke, zbog čega je glavna uloga finansijskog menadžera da prepozna relevantne troškove i relevantne prihode. Faktički, projekcije finansijskih izveštaja kao što su suficit/deficit u gotovinskim tokovima i bilans stanja su osnovne odluke za razvijanje dobrog budžeta i osnova za uspešno finansijsko planiranje i dalje potrebne finansijske analize. Finansijske analize koje se mogu koristiti u neprofitnim organizacijama su (Shim, Siegel, 1997, str. 279):

- Finansijsko predviđanje i analiza finansijskih izveštaja
- Analiza kapitalnih troškova
- Analiza za merdzere i akvizicije
- Pregovaranje za ugovore zaposlenih i pojedinačne analize
- Troškovno-prihodovna analiza (*Cost-volume-profit (CVP) analysis*)
- Analiza tržišta
- Analiza tokova gotovina
- Projekcija troškova i cena koštanja
- Analize rizika
- Planiranje finansijskih potreba i uslova
- Analize novih šansi i usluga
- Analize razvoja dugoročne strategije i dr.

Neprofitne organizacije, sve više koriste finansijsko modelovanje kako bi razvili svoje budžete, napravili finansijske planove i programe i uradili potrebne finansijske analize. Finansijsko modelovanje podrazumeva razvijanje finansijskog modela za svaku pojedinačnu neprofitnu organizaciju. Finansijski model je sistem matematičkih formula, logičkih veza i statističkih podataka koji opisuju veze između finansijskih i operativnih varijabli. Finansijski model, može biti korišćen kao deo šire definisanih modela finansijskog planiranja ili može predstavljati samostalan funkcionalni sistem veza, koji se razvija kako bi se prevazišli određeni problemi u finansijskog planiranju i alokaciji sredstava. Finansijski model može da se uspostavi na makro ili mikro nivou finansiranja, u

sektorskim politikama ili kao deo procesa finansijskog menadžmenta u nivou institucionalnih veza. Finansijski model, podrazumeva (Shim, Siegel, 1997, str. 293):

1. Jednu ili više finansijskih i operativnih varijabli (prihodi, troškovi, gotovina i sl.)
2. Finansijski model sa kojim korisnik može da odredi vrednost jedne ili više varijabli
3. Svrha finansijskog modela je da utiče na strateške odluke, u pravcu da otkrije donosiocima strateških odluka implikacije alternativnih vrednosti finansijskih varijabli

Finansijski modeli, mogu da se podele na dva tipa: simulacioni, poznatiji kao „šta ako” modeli (*what if models*) i optimizacioni modeli. Simulacioni modeli pokušavaju da simuliraju efekte alterantivnih menadžment politika i pretpostavki vezanih za spoljašnje okruženje neprofitne organizacije. Oni zapravo predstavljaju alat za finasijski menadžment. Optimizacioni modeli, sa druge strane imaju za cilj da maksimiziraju ili minimiziraju ciljeve kao što su troškovi ili izvori sredstava a nekad integrišu i više ciljeva pa mogu da se koriste kao tehnike programiranja ciljeva. Finansijski modeli mogu biti deterministički ili modeli verovatnoće. Deterministički modeli ne uključuju slučajne ili verovatne varijable dok modeli verovatnoće ih inkorporiraju, kao npr. slučajne brojeve i/ili jednu ili više verovatnoća distribucije za varijable kao što je trošak. Finansijski modeli mogu da prikazuju trenutna stanja i buduće implikacije i posledice, a vrlo često zbog tehnološkog napretka, postoji i široka upotreba kompjutera i softverskih rešenja za finansijsko modelovanje i menadžment sisteme kao što je npr. baza podataka. Korišćenje kompjuterskih sistema finansijskog modelinga je u porastu i sve se više koristi kao podrška pri procesu odlučivanja menadžmenta. Razvijanje finansijskih modela može služiti različitim svrhama, neke od funkcija ovi modela su projektovanje finansijskih rezultata u odnosu na date pretpostavke, kako bi se evaluirao efekat različitih pretpostavki za pojedinačne strategije i kako bi se pripremile dugoročne finansijske prognoze. Zatim, mogu da se razvijaju finansijski modeli za projektovanje operativnih rezultata i finansijskih potreba, kao i za pružanje odgovora na „šta ako“ scenarije (Blazek, 2008). Isto tako, finansijski modeli mogu da se koriste i za generisanje performansi za troškovne kategorije pri projektovanju finansijskih implikacija za kapitalne investicije itd. Razvoj finansijskih

modela je budućnost uloge finansijskih menadžera u neprofitnim organizacijama, kako bi se proširili sopstveni kapaciteti. Na taj način, neprofitne organizacije su u mogućnosti da uključe svoje strateške planove u trenutne kalkulacije i da na osnovu toga predvide mogućnost njihovog efekta na opstanak neprofitne organizacije. Prvi koraci u razvoju svakog finansijskog modela obuhvataju: varijable, tj. indikatore, vrednost input parametara, tj. indikatora i definisanje njihovih međusobnih relacija i funkcionalne zavisnosti, koja može biti opisana i iskazana matematičkom formulom i/ili statistički značajnom vezom. Međutim, finansijski modeli mogu biti izuzetno komplikovani i detaljni kako bi se kvantifikovala određena politika uređivanja neprofitne organizacije ili neprofitnog sektora. Finansijski model se u tom slučaju mora naslanjati na donosiocce sektorskih politika i njihovih determinanti vezanih za implementaciju politike i indikatore koji su važni za merenje efikasnosti sektorskih performansi ili institucionalnih performansi, onih koji mogu biti iskorišćeni i merljivi.

Proces merenja učinka u neprofitnim organizacijama, nešto komplikovaniji, finansijski menadžeri bi trebalo da iniciraju i motivišu te procese u neprofitnoj organizaciji. Recimo, ukoliko merenje povraćaja nije važno za neprofitnu organizaciju ili nije adekvatna mera ili neto prihod ili prinos, onda druge mere moraju da se razviju. Nekoliko tipova mera mogu biti iskorišćene (Shim, Siegel, 1997): – mere rezultata; – mere procesa; – socijalni indikatori. Znači, mere rezultata bi trebalo da pokažu da li je organizacija postigla svoje ciljeve, zatim mere procesa bi trebalo da identifikuje napore koji su uloženi za njihovo ostvarivanje a socijalni indikatori u ovom kontekstu ne mogu da mere napredak ali bi mogli da predstavljaju smernice pri strateškom planiranju budžeta za sledeću godinu. Na ovaj način, i kvantitativne i kvalitativne mere bi trebalo da se uzmu u obzir, iako su kvalitativne mere subjektivne prognoze, koje zavise od sposobnosti finansijskog menadžera. Postoje nekoliko oblasti u neprofitnim organizacijama u kojima se poboljšanja nameću kao neminovna potreba. Prva je ta da mora postojati mnogo izraženiji interes za funkcionisanje neprofitne organizacije od strane upravljačkih tela ili rukovodstva i menadžmenta. Dodatno, menadžment mora da bude umešan u procese evaluacije performansi i poboljšanja sistema kao i u proces budžetiranja. Takođe, mora postojati adekvatna nagrada

za finansijske menadžere u neprofitnim organizacijama, koji uspeha imaju u isporučivanju procesa usluge ispod linije troškova, kao i da merenja učinka bude inkorporirano u budžetske programe. Finansijski izveštaji moraju biti dobro konstruisani i u skladu sa budžetom. Takođe, mora postojati standardna procedura evaluacija operacija koja integriše budžetske norme. Administratori u neprofitnim organizacijama moraju ozbiljno da shvate potrebu za poboljšanjem sistema interne i eksterne kontrole (Herrington, 2000). Posebno kako bi se obezbedila samoodrživost i perspektive razvoje, menadžment kontrole je važan aspekt životnog ciklusa neprofitnih organizacija. To je u isto vreme jedan od načina sa kojim neprofitna organizacija može da kontroliše svoje troškove a sa implementacijom informacionog menadžment sistema može i da unapredi procese u tom kontekstu. Iako, to nije nimalo lak zadatak neprofitne organizacije, u smislu prikupljanja sredstava za igradnju takvih sistema, potreba za poboljšavanjem menadžment procesa je vidna. Nesumnjivo, neprofitne organizacije imaju veliku potrebu za poboljšavanjem sistema finansijskog menadžmenta, sistema baza podataka i informacionih sistema.

4.2. Finansijska analiza

Finansijska analiza predstavlja analizu ratio brojeva iz finansijskih izveštaja i dozvoljava finansijskim menadžerima da sprovedu proces finansijskog planiranja tako što će da identifikuju trendove, prepoznaju snage i ukažu na slabosti. Kao dodatak finansijskim izveštajima i budžetiranju, finansijska analiza pruža drugačiji uvid u finansijsku snagu organizacije (Blazek, 2008). Finansijska analiza u neprofitnoj organizaciji podrazumeva sledeće korake (Shim, Siegel, 1997, str. 63):

1. Analizu trenda, koja podrazumeva analizu vremenskih serija finansijskih izveštaja za više računovodstvenih perioda
2. Analizu finansijskih izveštaja, koja podrazumeva:
 - analizu bilansa stanja (pokazatelji likvidnosti, solventnosti, poslovne aktivnosti i finansijskih performansi);
 - analiza izveštaja aktivnosti, koja podrazumeva analizu operativnog učinka kroz analizu troškova i prihoda (*cost/benefit* analiza) ;

- analiza izveštaja o tokovima gotovine, koja podrazumeva analizu pozicija gotovine
 - evaluacija revizije
 - pregled internih dokumenata koju su povezanih sa finansijskim pozicijama
 - pregled budžeta
3. Analiza rizik/povarćaj (*risk/return* analiza), koja podrazumeva procenu rizika za postizanje ciljeva kroz date aktivnosti;

Analiza finansijskih izveštaja, otkriva na koji način je neprofitna organizacija postigla svoje ciljeva. Finansijska analiza u tom kontekstu je vrlo važna kako za menadžment tako i za stejkholdere i sve zainteresovane iz spoljašnjeg okruženja. Finansijska analiza treba da posluži finansijskom menadžmentu kao indikator finansijskih problema, koje treba da se identifikuje i koriguje. Analiza finansijskih izveštaja ukazuje koliko je, zapravo, neprofitna organizacija odlučna u sprovođenju svoje misije kao i na koji način tretira i koristi resurse koji su joj dati na raspolaganje koji su često u vezi sa poverenjem koje ona uživa kod svih zainteresovanih strana pri ispunjavanju socijalno odgovornih ciljeva. Kako bi neprofitna organizacija uspešno izbegavala finansijske stresove ona mora na osnovu finansijske analize da vrši predviđanja i projekcije. Vrlo često je upravo predviđanje rezultata i projekcija finansijskih pozicija ključna za buduće performanse i može da se odrazi na buduće finansijske pozicije. Neke od širokog spektra tehnika za predviđanje su skupljene u dve velike grupe: kvantitativne metode i kvalitativne metode. Kvalitativne metode, podrazumevaju predviđanja na osnovu mišljenja (mišljenje izvršnog nivoa menadžmenta i *delfi* tehnika). Kvantitativne metode mogu biti bazirane na istorijskim podacima (naivne metode; proseci; eksponencijalni trendovi; analiza životnog ciklusa; analiza trenda; klasična dekompozicija; *Box-Jenkins*) i na asocijativnim prognozama (obična regresija i višestruka regresija). Iako, finansijski cilj neprofitnih organizacija nije zarada profita, to ne znači da na dugačak rok, neprofitne organizacije mogu da opstanu bez rezervi i da se uspešno izbore sa potencijalnim deficitima.

Neprofitna organizacija ima za cilj da isporuči socijalnu uslugu i idealne performanse bi bile da uspe da izbalansira prihode i troškove na skoro nepostojeće ili bar sa minimalnom razlikom. Na taj način, neprofitna organizacija uspeva da isporuči svoju uslugu sa vrlo malo angažovanog osoblja i dovoljno angažovanih sredstava. Ovo bi značilo da u dugom i kratkom roku, situacija koja bi najpogodnija bila za neprofitnu organizaciju, jeste da troškovi budu jednaki prihodima (*break-even scenario*). Međutim, u tom slučaju ukoliko bi deficit nastao, došlo bi se do problema likvidnosti i nesolventnosti, što bi moglo da ugrozi finansijsku sliku neprofitne organizacije. Sveukupni finansijski uslovi se moraju oslikavati u analizi finansijskih izveštaja upravo iz razloga, što će banke, finansijski savetnici, klijenti i državni revizor biti zainteresovani za njih. Pri analizi racio brojeva mi možemo da utvrdimo finansijsko zdravlje neprofitne organizacije, vrlo lako. Najčešće se kreće od strogog racija likvidnosti (*acid-test*) i opšteg racija likvidnosti koji nam pokazuju sa koliko novca su pokrivenne obaveze, i na taj način nam govori o mogućnosti nastavljanja tekućih aktivnosti. Što je veći tok gotovine u poređenju sa ukupnim troškovima, to je za organizaciju bolje (Blazek, 2008). Što se tiče racio analiza, ukupnih obaveza sa ukupnim sredstvima, one pokazuju u neprofitnoj organizaciji sposobnost da ona uzima kredit ili da samostalno finansira nove projekte ili buduće aktivnosti, dok racio brojevi tekućih obaveza sa tekućim prihodima, govore u kojoj meri neprofitna organizacija može da priušti novi dug i koliko je prisutan leveridž. Što je ovaj racio niži, to je za neprofitnu organizaciju bolje. Veliki raspon ovakvih i operativnih indikatora je dostupan za finansijski menadžment, koji ukoliko uporedi određene performanse u vremenskom roku od pet ili više godina može da pretpostavi trend kretanja i pravilno upravlja troškovima, podižući kvalitet sveukupnih performansi neprofitne organizacije.

Koncept troškova u neprofitnoj organizaciji i upravljanja troškovima je vrlo bitan proces. Na primer, povećavanje nekih troškova uopšte nije vezno za povećavanje osoblja ili povećavanja procenta prihoda koji je generisan iz aktivnosti organizacija. Zbog čega se kalkulacija i beleženje transakcija mora uspešno sprovoditi kao i kontrola ovih procesa kako bi se postigla ekonomija obima i na taj način pospešili finansijski rezultati. Ovakva kalkulacija je vrlo slična analizi „tačke izjednačenja” (*break even analysis*), koja

predstavlja tačku u kojoj su nivo prihoda izjednačen sa varijabilnim i fiksnim troškovima, za dati nivo poslovne aktivnosti u određenim uslovima. Uopšteno, što je niža tačka preloma, veći su viškovi i smanjuje se operativni rizik. Ova analiza, finansijskim menadžerima omogućava uvid u stanje suficita i deficita kao i planiranje gotovinskih tokova. Takođe, ova analiza menadžerima može otkriti koji su od programa samodovoljni u finansijskom smislu a koji su pokriveni određenom subvencijom ili dugom, što je od velike važnosti finansijskom menadžmentu. Druga analiza, koja je finansijskom menadžmentu vrlo važna je troškovno-prihodovna analiza (Cost-volume-revenue analysis-CVR), pošto je veoma korisna kao finansijski okvir za sveukupne finansijske performanse organizacije. CVR analiza, zapravo pokazuje koliko prihoda i troškova se promeni pri promeni nivoa pružanja usluge. Posebno, ova analiza ispituje promenu prihoda u odnosu na varijabilne troškove, fiksne troškove, cene i nivo pružene usluge. Na taj način, proučavajući uzročno-posledične veze između prihoda, troškova i nivoa usluge, neprofitni finansijski menadžment može bolje da predvidi i da isplanira troškove u toj konstelaciji kao i da napravi odluke vezane za pružanje usluge ili izvore prihoda.

4.3. Kontrola troškova

Kao ekonomska institucija, neprofitne organizacije imaju kategoriju troškova isto kao i prihoda. Trenutni i budući troškovi, ustvari, podstiču i stimulišu proces prikupljanja sredstava. Najveći troškovi su zemljište, objekti i oprema i radna snaga, u formi plata i beneficija. Plate i troškovi iznajmljivanja mogu biti visoke troškovne kategorije i nisu odbitne kategorije (Herrington, 2000). Dobrovoljna osnova je često formalna kategorija u neprofitnom sektoru i skoro svaka neprofitna organizacija ima troškove radne snage, pa čak i dobrotvorni fondovi ili religijske organizacije. Članstvo u neprofitnim organizacijama jeste dobrovoljnog tipa, ali većina neprofitnih organizacije nije zasnovana na članarinama. U mnogim neprofitnim organizacijama, kao što su profesionalne i sajamske asocijacije, dobrovoljna osnova je isključivo nominalna, kako bi se izbeglo smanjivanje šansi za zaposlenje ili unapređenje. Iako jedan deo participacije u određenim neprofitnim organizacijama jeste dobrovoljnog tipa, to ne razlikuje tržišne transakcije profitno i

neprofitno orijentisanih organizacija. Svako učestvovanje u tržišnim transakcijama je zapravo na dobrovoljnoj osnovi i svako učestvovanje u njima, neprofitne organizacije nisu izuzetak u ovom, samo što za razliku od profitnih organizacija imaju svoj modus operandi u poslovnim transakcijama i misijom definisan delokrug rada, koji ih čini specifičnim učesnikom tržišta, sa finansijskog i računovodstvenog aspekta. Iako ne postoji kategorija profita kao poslovne orijentacije u neprofitnim organizacijama, kontrola troškova je vrlo važan proces i vitalni faktor za dalji rast i razvojne perspektive. Kako bi se izmerila efektivnost u neprofitnim organizacijama, proces kontrole troškova se po važnosti naslanja na procese pripreme operativnog budžeta i ustanovljivanja nivoa cena za usluge. Iako je vrlo teško izmeriti kvalitet procesa pružanja usluga i efekat koji neprofitna organizacija ima na društvo, kvantifikovanje njenog poslovanja je najbliže određivanje efekata njenog funkcionisanja, zbog čega je važno koristiti različite metode za razvijanje procesa kontrole troškova u neprofitnim organizacijama.

U finansijskom računovodstvu, kategorija troškova je definisana merama a u monetarnim terminima je definisana količinom sredstava koja su iskorišćena za određenu svrhu. U menadžerskom računovodstvu, trošak se može sagledavati sa različitih aspekata, tako da kategorija troškova nije jednodimenzionalna, zato što se različiti tipovi troškova koriste za različite svrhe. Neki troškovi se koriste kako bi se utvrdili suficit/deficit. Neki troškovi se koriste kako bi se isplanirali budžeti i kontrola troškova, na najefikasniji način. Neki od troškova mogu da se koriste kako bi se napravile kratkoročne i dugoročne odluke. Finansijski menadžmet u neprofitnim organizacijama, zapravo koristi različite koncepte troškova kako bi se utvrdilo koji su varijabilni a koji fiksni troškovi. Troškovi mogu da se klasifikuju po različitim kategorijama, prema sledećem primeru (Shim, Siegel, 1997, str. 15):

1. Prema osnovi menadžerske funkcije.
 - a) Materijali.
 - b) Radna snaga.
 - c) Troškovi ugovaranja.
 - d) Opšti troškovi.

2. Prema lakoći praćenja.
 - a) Direktni troškovi.
 - b) Indirektni troškovi.
3. Prema njihovom ponašanju u odnosu na promenu aktivnosti.
 - a) Varijabilni troškovi.
 - b) Fiksni troškovi.
 - c) Mešoviti (poluvarijabilni) troškovi.
4. Prema njihovoj važnosti za planiranje, kontrolu i donošenje odluka.
 - a) Nepovratni troškovi.
 - b) Dodatni troškovi.
 - c) Relevantni troškovi.
 - d) Sopstveni troškovi.
 - e) Oportunitetni troškovi.
 - f) Kontrolisani i nekontrolisani troškovi.
 - g) Standardni troškovi.

Troškovi po osnovu menadžerske funkciju, zapravo imaju četiri osnovne komponente koje mogu biti definisane u svakom programu, projekciji, operaciji ili aktivnosti, a to su: – materijali i zalihe, – radna snaga i osoblje, plate i naknade, doprinosi, – troškovi ugovaranja za usluge *outsourcing-a*, – opšti troškovi koji uključuju različite troškove, osiguranja, iznajmljivanja, taksa za objekte, depresijaciju. Sledeća grupa su direktni i indirektni troškovi u smislu njihove važnosti za funkcionisanje određenog programa ili departmana. Direktni troškovi su vezani za troškove održavanja funkcionisanja određenih segmenata, to mogu biti npr. plate menadžerima koji održavaju finansijsku strukturu i organizacionu strukturu, dok su opšti troškovi uglavnom indirektni, zato što se ne vezuju za poseban program ili funkciju, npr. troškovi kampanje za prikupljanje sredstava su indirektni troškovi. Iz perspektive finansijskog planiranja i kontrole, najvažnija je klasifikacija troškova u odnosu na njihovo ponašanje kada su u pitanju određene promene u poslovnim aktivnostima ili u sistemu merenja, kao što su npr. radni sati potrebni da se utroše da bi se nešto završilo.

Podela troškova u odnosu na njihovu ponašanje na varijabilne i fiksne kao i mešovite je veoma važna, posebno kod planiranja kratkoročnih odluka, fleksibilnog budžetiranja i analize tačke preloma. Varijabilni troškovi su troškovi koji variraju u odnosu na promenu ukupnih performansi, kao što su direktni materijali i direktni trošak radne snage, dok su fiksni troškovi oni koji ostaju konstantni za vreme određenih promena u poslovnim aktivnostima, kao što su troškovi iznajmljivanje i osiguranja. Mešoviti ili poluvarijabilni troškovi se odnose na troškove koji se kao i varijabilni menjaju za vreme promene volumena poslovnih aktivnosti ali za razliku od njih oni se ne menjaju u direktnoj proporciji. Oni imaju komponente i varijabilnih i fiksnih troškova i uglavnom predstavljaju troškove korišćenja nečega što integriše fiksni trošak plus varijabilnu naknadu u zavisnosti od tražnje. Nepovratni troškovi, predstavljaju troškove koji ne mogu uticati na trenutne ili buduće odluke. Dodatni troškovi su uglavnom troškovi koji nastaju kod izbora alternativa i oni mogu uticati na ukupno povećanje ili smanjenje (npr. dodatni troškovi radne snage). Relevantni troškovi su očekivani troškovi u budućnosti koji mogu uticati na izbore pri donošenju odluka. Sopstveni troškovi su uglavnom troškovi izdavanje gotovine ili amortizacija, depresijacija i sl. Oportunitetni troškovi, predstavljaju izgubljene koristi u odnosu na alternativu koja je odbačena. Kontrolisani i nekontrolisani troškovi u neprofitnoj organizaciji su zapravo, određeni iznosi koji se pripisuju upravljačkom menadžmentu i to u zavisnosti od nivoa uticaja koji imaju odgovorna lica ili menadžeri. Standardni troškovi su troškovi koji se utvrđuju unapred na osnovu postojećih utvrđenih normi i količina i cena različitih *input-a* kako bi na što efikasniji način postigli *output-e*. Standardni troškovi su važan deo procesa kontrole troškova, pošto se oni još nazivaju budžetski troškovi u neprofitnoj organizaciji, a razlika između standardnih troškova i trenutnih troškova se naziva *varijacija*. Standardni troškovi i analize varijacije su jedan od načina kontrolisanja troškova, gde ukoliko trenutni troškovi prevaziđu standardne troškove, to je nepovoljna varijacija, dok u obrnutom slučaju imamo povoljnu varijaciju, koja onda mora biti definisana i procenjena. Ukoliko se ona može kontrolisati i na nju uticati, moraju se korektivne akcije sprovesti dok ukoliko je ona povoljna ali nekontrolisana onda se moraju poboljšanja u određenim akcijama sprovesti.

Pošto se svi troškovi ne ponašaju na isti način i često variraju u zavisnosti od promene i obima poslovnih aktivnosti neprofitne organizacije, od kritične važnosti za finansijski menadžment u neprofitnoj organizaciji je da razume ponašanje troškova kako bi sa njima mogao da upravlja. Razumevanje ponašanja troškova, u ovom kontekstu se može odniti na sledeće aspekte finansijskog menadžmenta (Shim, Siegel, 1997, str. 179): a) za potrebe troškovne-prihodovne analize (CVR analiza) i analize tačke izjednačenja (*break-even* analize), b) za potrebe procene performansi ukupnih ili po departmanu, c) za potrebe fleksibilnog budžetiranja, d) za potrebe donošenja odluka u kratkom roku, e) za potrebe određivanja cena koštanja robe i usluge i f) za potrebe ustanovljavanja ponuda i cena pri sklapanjima ugovora. Za potrebe finansijskog planiranja, kontrole i donošenja odluka, finansijski menadžeri moraju da budu uspešni u rasčlanjivanju mešovityh troškova u odnosu na varijabilne i fiksne komponente. U tom kontekstu, još jedan način kontrolisanja troškova, jeste upotreba dve metode, a to su *high-low* metod, koji je prostiji metod koji koristi podatke u dve ekstremne tačke, zbog čega su i prognoze nerealistične nekada i regresione analize, koje koriste matematičku formulu i kojima se utvrđuje varijabilna stopa i deo fiksnih troškova, ona posmatra više podataka i može da utvrdi realističnije prognoze, kada je u pitanju distinkcija između varijabilnih i fiksnih troškova.

Treća metoda za kontrolisanje troškova i utvrđivanje razlike između varijabilnih i fiksnih troškova je metoda fleksibilnog budžeta i ona je mnogo korisna, zbog toga što uzima u obzir više aktivnosti u isto vreme i posmatra ih iz dinamičkog a ne statičkog ugla. Fleksibilno budžetiranje koristi formulu koja meri performanse u poređenju sa trenutnim troškovima za određeni utvrđeni budžetski iznos za taj nivo aktivnosti, tako da može da se utvrdi efekat planiranih aktivnosti na gotovinske tokove i finansijske izveštaje. S obzirom na to, da su u neprofitnim organizacijama većina iznosa troškova upravo fiksni troškovi, upravljanje i kontrola troškova, ima svoje specifičnosti i vezana je za svaku neprofitnu organizaciju pojedinačno, gde će u velikom broju zavisiti od obima poslovnih aktivnosti i delokurga rada, tako da je i procena troškova od velike važnosti. Sposobnost finansijskog menadžmenta da proceni indirektno i direktne troškove vezane za procese određivanja budžeta, mogu direktno da utiču na formiranje izvora sredstva. Ovakve projekcije i procene

indirektnih i direktnih troškova, često mogu da povećaju i administrativne troškove. Procene i proračuni troškova mogu biti jednostavnije, ukoliko se radi procena indirektnih i direktnih troškova na institucionalnom nivou (npr. pitanja vezana za osoblje, računovodstvo, reviziju, procesiranje podataka i sl.) i veoma složene procene i proračuni koje koriste vlade na sektorskom nivou ili nacionalnom nivou, koje uključuju parametarska modelovanja i metode koje se koriste za procenu troškova određivanja nivoa cena, opštih troškova, kvantiteta, redukcija ili korigovanja u tehničkom i ekonomskom smislu za promenu određene kategorije, kao i troškove inflacije i fluktuacije valuta između nacionalnih ekonomija, vezane za tu promenu. U odnosu na promene, predviđanja i projekcije u troškovima se može definisati ekonomska efikasnost u određenom sektoru ili određenoj instituciji.

Efektivno korišćenje procesa kontrole troškova na institucionalnom nivou, podrazumeva i pravilnu alokaciju troškova. Alokacija troškova na tri različita programa istovremeno je važan proces za neprofitnu organizaciju i zahteva dodatne napore. Funkcionalna alokacija troškova je važna u finansijskom menadžmentu i može obuhvatati različite tehnike alokacije troškova, koje se mogu razviti konkretno za pojedinačnu neprofitnu organizaciju i one obuhvataju razne programe, kao što su (Blazek, 2008, str. 179): sistem za alokaciju plata osoblja; program za korišćenje kancelarijskog prostora ili objekata; program direktnih troškova aktivnosti; zajednički programi za alokaciju troškova; program za podršku menadžmentu, administraciji i drugim troškovima i sl. Metodi za alokaciju troškova, mogu biti takođe različiti, ali neki od najčešćih su: direktni metod; metod *korak-dole* i recipročni metod. Prvi metod podrazumeva direktnu alokaciju sredstava bez posredničkog nivoa alokacije ili troškovnog centra, već podrazumeva direktnu naknadu između dva dela ili departmana, dok drugi i treći metod podrazumevaju posredničku kategoriju ili troškovni centar pri alokaciji, s tim, da drugi podrazumeva postupnu alokaciju, korak po korak, dok recipročni, koji uglavnom podrazumeva direktnu alokaciju između posredničkog troškovnog servisa i departmana. Međutim, kako većina neprofitnih organizacija nije menadžerski orijentisana, finansijska kontrola i uopšteno, kontrolni proces su uglavnom administrativne odgovornosti. Tako da finansijski menadžment zapravo integriše sistem

finansijske kontrole u svojim procesima, dok u većim neprofitnim organizacijama postoji kontrolor, međutim, više u smislu tehničke kontrole, revizije ili elektronskog procesuiranja podataka i sl. Iz ovog i mnogih drugih razloga, finansijskih, organizacionih i operativnih, mnoge neprofitne organizacije udružuju se sa drugim organizacijama profitnog ili dobrovoljnog tipa, umetničkim kolonijama, studentskim klubovima, u odnosu na koje mogu da se povežu u zajedniče poduhvate, sponzorstva, događaje za prikupljanje sredstava ali i finansijske agencije za održavanje bankovnih računa i sl., u odnosu na koje mogu da stvore afilijacije, a često i alijanse, kako bi zaštitili svoje interese i osnažili partnerske odnose iz kojih se često mogu formirati i zajedničke prednosti na dugačak rok.

4.4. Monitoring

Upotreba i tumačenje finansijskih izveštaja u korelaciji sa odobrenim budžetom, formira konstelacije za stvaranje osnove za efektivni sistem monitoringa performansi i ostvarenog učinka u neprofitnim organizacijama, ono što se u tržišnim organizacijama naziva finansijska kontrola (Dropkin, Halpin, La Touche, 2007). Specifičnosti ovog procesa u neprofitnim organizacijama, ogledaju se u procesima redovnog i pravovremenog upoređivanja finansijskih izveštaja kako bi se ustanovio progres i monitoringa troškova. Uspostavljanje finansijske kontrole i monitoringa troškova, zapravo pomaže finansijskom menadžmentu, da identifikuju manjkove sredstava, troškovna prekoračenja i operativne probleme u pravo vreme, kako bi se mogle preduzeti korektivne akcije ili modifikacije budžeta. Pažljivo dizajniran finansijski sistem organizacije zapravo implicira pravovremensko finansijsko izveštavanje i olakšava proces monitoringa u organizaciji. Redovno i pravovremensko finansijsko izveštavanje treba da ukaže finansijskom menadžmentu na varijacije u budžetu, kako bi se identifikovale diferencijacije u procentima koji su planirani i trenutnom stanju. Finansijski menadžeri su odgovorni za takve finansijske izveštaje kao i za njihovo pripremanje kao sastavnog dela redovnog monitoringa i evaluacije ukupnih finansijskih i operativnih pozicija u neprofitnoj organizaciji. Ukoliko postoje odstupanja, finansijski menadžer mora zajedno sa upravom da se konsultuje oko ustanovljivanja potrebe za korektivnim akcijama i njihovime identifikacijama. Važno je da

se identifikuju finansijski problemi u nastajanju kako bi se razvili planovi za korektivne mere, koji mogu da utiču na promenu stanja, iz razloga, ukoliko se ne odreaguje na vreme, problemi vezani za budžetska odstupanja ili negativne varijanse, mogu da se pogrošaju ubrzano da kreiraju velike deficite, operativne zastoje i otežano pronalaženje izvora sredstava.

Ne postoji budžet koji može tačno predvideti okolnosti koje mogu da utiču na rad neprofitnih organizacija, zbog čega se za uspešan proces monitoring moraju razviti procedure i pravila za njegovu modifikaciju, koja moraju biti precizno definisana. Na taj način se može zadržati fleksibilnost u finansijskoj kontroli i obezbediti pravilan monitoring i odgovarajuće budžetske modifikacije. Budžetske modifikacije ne podrazumevaju opravdavanje prošlih rezultata već reviziju finansijskih planova za buduće akcije na osnovu novonastalih događaja ili informacija. Razlozi za budžetske modifikacije mogu da budu raznovrsni i da podrazumevaju isključivanje predviđenih troškova i prihoda za određeni program koji ne ostvaruju svoje ciljeve ili nema pravilno finansiranje. Isto tako, razlozi modifikacije budžeta mogu se desiti tokom godine, zbog uključivanja nekog novog programa u projekcije troškova i njegovog finansiranja. Konačno, neočekivane promene u statusu osoblja ili obimu operacija, mogu zahtevati realokaciju sredstava između kategorija ili budžetskih linija. Donošenje procedura i pravila za budžetske modifikacije, trebalo bi da se obavi u pisanoj formi, da se sastavi i distribuira svim menadžment strukturama. Neke od sastavnih komponenti dokumenata za modifikaciju budžeta, kao sastavnog dela monitoring procesa, trebalo bi da sadrže (Dropkin, Halpin, La Touche, 2007, str. 129): naznačen vremenski period za modifikacije budžeta, jasan format zahteva za budžetske modifikacije, obrazloženje zahteva za modifikaciju budžeta uz budžetsku reviziju, dozvolu od nadležnih za proces budžetske modifikacije kao i obavezan *feedback* informativni izveštaj nakon toga. Za efektivni proces monitoringa ukupnih performansi u neprofitnoj organizaciji, pored monitoringa finansijskih performansi, puno pažnje se posvećuje i monitoringu operativnih performansi. Iako su monitoring i kontrola osnovnih finansijskih performansi, ključni za opstanak organizacije, kao što je npr. postizanje budžetskih projekcija i varijacija u odnosu na standardne troškove, alternativne mere i kontrola operativnih performansi je isto važan

segment menadžerske kontrole i ukupnog procesa monitoringa. Mere operativnih performansi, su zapravo, surogati za proces kontrole u neprofitnoj organizaciji i oni služe kao pouzdani znaci i smernice menadžmentu za izgradnju procesa evaluacije i alokacije resursa na svim nivoima neprofitne organizacije. One uključuju merenje očekivanog nivoa postignuća u procesu pružanja usluga, proporcije osoblja u toku perioda procesa pružanja usluga i sl. Mnoge od ovih nefinansijskih mera za evaluaciju performansi, mogu da pružaju informacije vezane za dostignuća u socijalnim prednostima koja se vezuju za određenu neprofitnu organizaciju, pa se one često odnose na merenje doprinosa ili „socijalnih koristi” određene neprofitne organizacija u društvu. *Output*-i ili učinak određene neprofitne organizacije može biti merljiv isto kao i u tržišnim organizacijama preko merenja finansijskih indikatora, ključnih indikatora performansi i sl.

Potencijalni problem može nastati kod merenja nefinansijskih indikatora koje su specifične u odnosu na pojedinačne neprofitne organizacije. Tada bi se trebalo okrenuti regulativi i standardima na nacionalnom nivou ili u sektorskim politikama, koje bi morale da definišu i ustanove razliku između *inputa*, *outputa* i *outcomes*, gde bi se input odnosio na troškove, output na glavne mere procesa pružanja usluga dok bi se *outcome* odnosio na mere učinka ili rezultata postignutog nivoa performansi neprofitne organizacije. Npr. za univerzitete, output indikatori bi mogli biti (Shim, Siegel, 1997, str. 200): kvalitet obrazovanja, broj diplomiranih studenata, broj objavljenih publikacija, broj upisanih studenata, procenat diplomiranih studenata koji su našli posao odmah posle diplomiranja i onih koji su odmah nastavili školovanje, broj zaposlenih studenata nakon završavanja studija. Dodatno, mogu se razviti i mere efikasnosti specifične za određenu neprofitnu organizaciju, koje bi podrazumevale kombinovanje inputa i outputa, npr. trošak po jedinici. Efektivnost poslovanja, međutim, utiče na dalje profilisanje poslovanja neprofitnih organizacija te se sve više usvajaju modaliteti i karakteristike tržišnog poslovanja kako bi se dostigao taj balans između misije i finansiranja njihovog poslovanja, a rezultat takvih tendencija je pojava finansijskog *leadership-a* u neprofitnim organizacijama (Bell, Schaffer, 2005, str. 10). Finansijski *leadership* ili finansijsko rukovodstvo u tom kontekstu, podrazumeva donošenje odluka na osnovu tačnih i pravovremenih finansijskih izveštaja, korišćenje

finansijskih izveštaja kao pristupa proceni finansijskog stanja aktivnosti neprofitne organizacije, planiranje značajnih finansijskih ciljeva i komunikaciju sa svim zainteresovanim stranama u procesu postizanja ciljeva organizacije. Ovakve razvojne perspektive integrišu nove uglove posmatranja neprofitnih organizacija, kao seta individualnih programa i nezavisnih aktivnosti, koji se zasnivaju na jakim misijama i idejama iznad relacije misija–novac, koja počiva na jakoj organizacionoj strukturi u okviru koje neguju finansijsko upravljanje, finansijsko računovodstvo i transparentnost u poslovnim aktivnostima ka ostvarivanju svojih društveno-odgovornih i socijalnih ciljeva.

TREĆI DEO: OPŠTE KARAKTERISTIKE FINANSIRANJA VISOKOOBRAZOVNIH INSTITUCIJA U REGIONU CENTRALNO-ISTOČNE EVROPE

Glava V Osnovne odlike i reforma visokog obrazovanja u regionu Centralno-istočne Evrope

5.1. Tipovi organizovanja visokoobrazovnih institucija u regionu Centralno-istočne Evrope

Formalno obrazovanje je institucionalizovano, određeno, isplanirano i obezbeđeno od strane javnih institucija ili prepoznatih privatnih institucija (UIS, 2014). Obrazovanje se sastoji od inicijalnog obrazovanja za decu i za mlade, pre nego što oni prvi put dođu na tržište rada. Obrazovanje uključuje različite vidove, između ostalog i neformalno obrazovanje, obrazovanje za odrasle i obrazovanje za osobe sa posebnim potrebama, koje je takođe priznato kao deo formalnog obrazovnog sistema od strane nacionalnih nadležnih autoriteta. Obrazovne institucije su entiteti koji pružaju obrazovne usluge ili dodatne programe edukacije pojedincima ili drugim obrazovnim institucijama. Mogu da postoje nastavne obrazovne institucije čija je osnovna svrha pružanje obrazovanja kroz naučno-nastavne planove ili studijske programe, kao što su škole, fakulteti, univerziteti. Ovakve institucije su akreditovane od strane nacionalnih nadležnih autoriteta. Obrazovne institucije, takođe, mogu biti rukovođene od strane privatnih organizacija, preduzeća, grupacije ili pak organa iz religijske strukture, bilo da su profitno ili neprofitno orijentisane. Takođe, mogu da postoje i nenastavne obrazovne institucije, koje pružaju svoje usluge u sektoru obrazovanja ali su isključivo fokusirane na pružanje profesionalnih, administrativnih i savetodavnih usluga i funkcionišu više kao trening centri a nemaju upis studenata u školske godine⁷. Ovakve nenastave obrazovne institucije mogu obuhvatati širok spektar

⁷ Školska ili akademska godina obično počinje prvi dan kada obrazovna institucija počinje sa određenim studijskim programom i završava se poslednjeg dana realizacije istog. Ona je često različita za studente i

povezanosti sa obrazovnim sektorom i podrazumevaju nacionalna ministarstva, regionalne kancelarije ili pokrajinske sekretarijate i njihove departmane za obrazovanje, sem toga ovde mogu pripadati i kancelarije za administraciju obrazovanja i obuku kako na nivou državnih organa tako i analogno u privatnom sektoru, zatim razne profitne ili neprofitne organizacije koje pružaju usluge u okviru obrazovnog sektora od psihološkog testiranja i savetovanja, karijerne orijentacije, razvijanja kurikuluma, istraživanja u obrazovanju i sl. Obrazovne institucije su klasifikovane kao državne ili privatne u odnosu na osnivačku strukturu a mogu biti profitno ili neprofitno orijentisane u odnosu na upravljačku kontrolu i uslov koji ne dozvoljava distribuciju profita osnivačima.

Globalizacija i razvoj novih tehnologija nastavlja da iznova oblikuje potrebe i veštine koje se traže na globalnom tržištu, što rezultira sve većom tražnjom za pojedince koji imaju širok spektar osnovnih znanja, više specijalizovanih veština, unapređenje kapaciteta za analitičko rasuđivanje, kompleksne komunikacione veštine i mogućnost za konstantno unapređivanje istih. Kao rezultat ovih globalnih tendencija sve više pojedinaca nastavlja da traži više nivoe obrazovanja nego u prethodnim generacijama, zbog čega se povećava potreba za širenjem upisnih tendencija ali i potreba za responsivnijim promenama unutar visokoobrazovnih institucija. S druge strane, povećana konkurentnost sektora visokog obrazovanja može uticati na smanjivanje cena usluga u visokom obrazovanju, što pogoduje perspektivama za zapošljavanje na tržištu rada ali nameće pitanja održivosti obrazovnih sistema kao i izvora finansiranja rasta i razvoja visokoobrazovnih institucija.

Finansiranje i troškovi unutar sektora visokog obrazovanja bi trebalo da obuhvataju ukupne troškove vlade na visoko obrazovanje (npr. kapitalna ulaganja i tekuća ulaganja u visoko obrazovanje), uključujući troškove ministarstava i ostalih organizacija koje ulažu u visoko obrazovanje, npr. regionalnih i troškova pokrajinskih sekretarijata. Isto tako, trebalo bi uključiti troškove privatnog sektora koji ulaže u visoko obrazovanje (privatnih firmi koji ulažu u razvoj svojih kadrova, najčešće tehnološki i IT orijentisanih) ali i ulaganja iz

diplomce. Nasuprot, imamo i finansijsku godinu, koja označava period od 12 meseci u okviru kojeg visokoobrazovne institucije moraju da operacionalizuju svoje obrazovne budžete. Ne moraju da se preklapaju.

inostranih izvora. Sa aspekta troškova bi trebalo sagledati najmanje tri aspekta i to za studente, nastavno osoblje i postdiplomske studente. Pri ovakvoj raspodeli finansiranja, evidentirani troškovi bi se morali jasno klasifikovati u odnosu na tip i teritoriju delovanja visokoobrazovne institucije kojima su dodeljena sredstva, isto tako navesti da li su one privatno osnovane ili je osnivač država i da li su one istraživačkog karaktera i nastavnog karaktera. Tekuća ulaganja u visokoobrazovne institucije kao deo ukupnih vladinih ulaganja bi trebalo da obuhvataju troškove koji su usmereni na ostvarivanje obrazovnih ciljeva te institucije tokom školske godine, i trebalo bi da obuhvataju budžetske školarine za studente, nadoknade za nastavno osoblje, troškove održavanja osnovnih sredstava, isto tako troškove nastavnih materijala i knjiga ali isto tako i ostale troškove najčešće administrativne i dodatne. Visokoobrazovne institucije bi na taj način bile finansirane u količini koja im pripada, mogle da uspostave balans između izvora sredstava i svojih obrazovnih ciljeva na produktivan način. Njihova efikasnost bi se mogla pratiti kroz njihovu racionalnu upotrebu dodeljenih sredstava na odnos broja studenata i profesora, broja upisanih studenata naspram broja diplomiranih studenata, vreme završavanja studija, broja istraživača na toj instituciji, visine naknade za celokupno zaposleno osoblje, čime bi se finansijska funkcija i njen razvoj unutar visokoobrazovnih institucija i opravdala. Ovakav model sledstveno nameće pitanja evaluacije efikasnosti visokoobrazovnih institucija kroz sistem merljivih indikatora i uspostavljanje nacionalnog sistema rangiranja. Zaključak koji se nameće i dalje nas upućuje na državu kao glavnog pokretača i finansijera razvoja i napretka, mada bi bilo poželjno napraviti diverzifikaciju izvora sredstava i proširenje opcija za mogućnosti finansiranja, možda uključujući na taj način i privatni sektor, unapređivanjem poreskih politika i stimulacijom investiranja, kao i druge neprofitne organizacije, koje bi pratile i stimulisale napredak, čime bi se ubrzao razvoj i omogućila konkurentnost obrazovnog sistema.

Različite opcije za unapređivanje obrazovnih politika se nameću, kao na primer održavanje racionalnih cena koštanja u visokom obrazovanju uz izgradnju kapaciteta sistema za podršku studentima. Isto tako, izgradnja kapaciteta i jednakosti pristupa u ranijim nivoima obrazovanja bi doprinela unapređenju rezultata u visokom obrazovanju bez ugrožavanja njegovog kvaliteta. Upravo zbog jake povezanosti između zarada, zapošljavanja i

poboljšanja uslova života pojedinaca, obrazovanje je ključan element u borbi otklanjanja sistemskih nejednakosti. Krucijalna tačka za stvaranje kompetitivnog „društva znanja” na globalnom nivou i generisanja njegovog razvoja je obrazovana i veštinama osposobljena radna snaga. Transfer manje kvalifikovanih poslova u zemlje sa manjim trokovima koštanja nije rešenje, zbog toga što će to samo povećati socijalni pritisak za manje kvalifikovanu radnu snagu i produbiti nejednakosti u društvu. Stoga je od izuzetne važnosti izgraditi sistem i dati šansu mladima koji dolaze iz socijalno ugroženih porodica i ruralnih sredina i pomoći im kroz adekvatne mere u sticanju novih znanja i veština, što može dovesti do balansiranja u efikasnosti obrazovnog sistema jedne zemlje.

Analiza postojećeg stanja u sektoru visokog obrazovanja nameće određene zaključke ali i ukazuje na potrebe detaljnije analize i novih predloga, prvenstveno vezanih za finansiranje visokoobrazovnih institucija ali i za novi model upravljanja i vođenja u sektoru visokog obrazovanja, kako bi se preispitali dostignuti nivoi za ciljeve koji su zacrtani Strategijom razvoja u visokom obrazovanju u Srbiji 2020⁸. Potrebno je uraditi određene ekonomske, strukture i komparativne analize, koje će biti predstavljene ispod u tekstu za region Centralno-istočne Evrope. Analiza ekonomije obima ovog sektora obuhvata metodološke pristupe koji zapravo pokazuje koliko ekonomske aktivnosti se odvija u sektoru visokog obrazovanja i najčešće se koriste mere iz Sistema nacionalnih računa kako bi se generisali podaci i procenili direktni doprinosi sektora visokog obrazovanja u formiranju osnovnih makroekonomskih agregata (npr. zaposlenost, bruto dodata vrednost) kao i ispratile ekonomske promene unutar sektora. Takođe, ove analize se mogu predstaviti i ekonomskim doprinosom ovog sektora, koji podrazumeva deskriptivni koncept koji služi za kvantifikaciju ekonomske dimenzije visokog obrazovanja u odnosu na BDP date zemlje za svaku pojedinačnu kalendarsku godinu. Na ovaj način bi se utvrdio udeo koji ovaj sektor ima u ekonomskim aktivnostima i stvorila jasnija slika o tome koju ulogu sektor visokog obrazovanja i njegove institucije imaju u ekonomiji jedne zemlje.

⁸ http://www.mpn.gov.rs/wp-content/uploads/2015/08/strategija_obrazovanja_do_2020.pdf

Početni koraci dalje analize u tekstu tiču se najvažnijih indikatora efikasnosti obrazovnih sistema kao što su ukupna stopa upisa i stopa diplomiranja unutar sektora visokog obrazovanja. Takođe, važan pokazatelj je i nivo obrazovanosti mlade populacije koji ukazuje obrazovnu strukturu mladih (posebno iznad 25 godina) i odnosi se na pritiske za iznalaženje radnih mesta uz potrebne kvalifikacije na tržištu rada. U Tabeli 5.1, možemo pogledati stopu upisa u visoko obrazovanje, koja prikazuje ukupan broj studenata koji se upisuju u dati nivo obrazovanja, bez obzira na godine, izraženu kao procenat zvaničnog školskog uzrasta koja odgovara istom nivou obrazovanja, tj. za tercijarni nivo se uzima stanovništvo u starosnoj grupi do 5 godina starije od zvaničnog uzrasta srednjeg mature. Na osnovu analize ovih indikatora u CEE regionu mi možemo uočiti relativno ujednačen pozitivan trend rasta pri ukupnim stopama upisa u visoko obrazovanje gde u Srbiji i Bugarskoj imamo konstantan rast dok u Slovačkoj i Rumuniji možemo uočiti umeren rast sa tendencijom opadanja u 2013. i 2011., respektabilno. U Mađarskoj, vidimo neujednačen rast sa tendencijom pada od 2008. god. Promenom indikatora upisa u visoko obrazovanje, mogu se stvoriti dodatni pritisci na vreme završavanja studija i broj diplomiranih studenata što dovodi u centar obrazovnog sistema, efikasnost njegovih institucija. Visokoobrazovne institucije usled ovakvih tendencija suočavaju se sa pritiskom na kvalitet obrazovanja ali i transformacijom svojih misija i vizija koje ih teraju na sve veću artikulaciju u smislu približavanja svojih naučno-nastavnih kapaciteta u susret potrebama iz privrede, unutar koje se moraju integrisati diplomirani studenti. Ovakvi trendovi rasta u ukupnim stopama upisa ubrzavaju transformacione procese unutar obrazovnog sektora i deluju stimulatивно na visokoobrazovne institucije, posebno one koje su fleksibilnije unutar svojih upravljačkih procesa (npr. integrisane visokoobrazovne institucije) sa programima usklađenim i orijentisanim na potrebe tržišta. S druge strane, smanjivanje stope upisa na ukupnom nivou uz povećano vreme trajanja studija, obično rezultira smanjivanjem broja diplomiranih studenata, i može upućivati na sistemske promene unutar sektora ili sporu implementaciju procesa društvenih transformacija. Zauzvrat, ovakve tendencije često stvaraju pritiske na pitanje finansiranja razvoja i nedovoljnog jačanja visokokvalifikovane radne snage, zatim, zastoje na planiranju izgradnje inovacionih kapaciteta na relaciji univerziteti–privreda, što smanjuje mogućnosti za zapošljavanje mladih i dovodi do inverzivnih procesa istiskivanja

ljudskih kapaciteta tj. stvaranja „odliva mozgova”. Balansiran i održivi razvoj i rast može se postići reformom samo kroz pažljivo isplanirane akcije i mere koje se na njih odnose a predviđene su nacionalnim strategijama sa akcentom na finansijsku održivost nosilaca promena, u ovom slučaju visokoobrazovnih institucija. Dovođenjem u korelaciju ovih pokazatelja i finansijskih pokazatelja u visokom obrazovanju, analiza postaje mnogo kompleksnija i daje preciznije zaključke, o čemu će biti reči u istraživačkom delu doktorske disertacije.

Tabela 5.1: Stopa upisa u visoko obrazovanje, ukupno, oba pola, (%)

Godine /Zemlje	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Bugarska	41,9	44,3	45,8	49,5	51,3	54,1	58,0	59,6	62,7	66,5
Mađarska	60,1	65,1	67,6	67,3	64,5	61,7	60,3	59,5	59,8	57,0
Rumunija	41,4	45,5	51,7	58,2	67,0	71,2	67,8	62,8	–	52,2
Srbija	40,9	44,2	46,8	48,0	48,7	50,0	49,1	50,3	52,4	56,3
Slovačka	36,0	40,4	44,9	50,2	53,7	55,9	56,8	56,0	56,0	54,4

Izvor: Unesco, UIS, 2015.

U sledećoj Tabeli 5.2, možemo pogledati nivo obrazovanosti, tj. nivo stručne spreme, populacije iznad 25 godina, kako bi imali jasniju sliku koliko je mladih iznad 25 godina postigao određen nivo obrazovanja i koji je to nivo, što ukazuje na obrazovnu strukturu ljudskog kapitala i može ukazivati na učinak obrazovnog sistema u odnosu na obrazovanje među mladima. U odnosu na poslednje dostupne podatke na nivou regiona, uzeta je 2013.

godina, u kojoj vidimo da su relativno visoki procenti za populaciju stariju od 25 godina koja je stekla osnovno visoko obrazovanje, onih koji su završili osnovne trogodišnje studije u odnosu na ostale nivoe obrazovanja. Drastičnija razlika je među onima koji su završili četvorogodišnje studije u odnosu na master studije. Isto tako je velika razlika u procentima onih koji su završili master u odnosu na doktorske studije. Kod procenata za mlade iznad 25 godina, koji imaju završene doktorske studija nemamo dovoljno podatka, ali možemo da uočimo relativno podudaranje u procentima između Mađarske i Srbije uz odstupanje od 0,2% kod Srbije.

Tabela 5.2: Postignuti nivo obrazovanja za starosnu grupu 25+, 2013. god., oba pola, (%)*

	Bugarska	Mađarska	Rumunija	Srbija	Slovačka
Osnovne studije – trogodišnje (ISCED 5)	22,9	21,5	13,5	18,2	17,9
Osnovne studije – četvorogodišnje/ <i>bachelor</i> (ISCED 6)	–	19,4	13,5	11,5	17,9
Master studije (ISCED 7)	–	7,6	–	0,8	–
Doktorske studije (ISCED 8)	–	0,5	–	0,3	–

Izvor: Unesco, UIS, 2015; *poslednja godina za date zemlje gde su podaci dostupni

Što se tiče osnovnih studija, vidimo da je procentualno više mladih koji su iznad 25 godina i koji imaju završene trogodišnje osnovne studije u Bugarskoj, Mađarskoj i Srbiji i Slovačkoj, dok je u Rumuniji taj procenat nešto niži. Iako su procenti kompletiranih četvorogodišnjih studija i dalje viši među mladima iznad 25 godina nego kompletiranih master nivoa, u Srbiji je ovaj procenat najniži u odnosu na ostale zemlje. Mada, procenti između završenosti trogodišnjih i četvorogodišnjih studija su u Rumuniji i Slovačkoj ujednačeni u strukturi, dok je u Mađarskoj i Srbiji i dalje više mladih iznad 25 godina koji imaju završene trogodišnje studije. Procenti mladih koji imaju završene master i doktorske

su relativno ujednačeni u Srbiji uz malu razliku od 0,3% u korist onih sa završenim master studijama dok je ova razlika naglašenija u Mađarskoj, gde je 6,1% više onih koji imaju završene master studije. Ukoliko pogledamo narednu Tabelu 5.3, koja nam govori o procentima upisa u iste nivoe studija, može se govoriti o porastu zainteresovanih mladih da upisuju četvorogodišnje studije (*bachelor*), pošto su procenti najviši u odnosu na ostale nivoe studija i isto tako uočavaju se relativno visoki procenti upisa na master studije. Što se tiče upisa na doktorske studije vidimo relativno prosečan procenat za Bugarsku i Mađarsku, dok relativno viši procenti upisa u CEE regionu za sticanje dokorskog nivoa, vidimo u Rumuniji i Slovačkoj. Srbija ima prosečan procenat upisa na doktorske studije za 2013. godinu u odnosu na ostale zemlje CEE regiona. Relativno slični procenti u regionu, govore o relativnoj usaglašenosti procenata upisa i strukturama obrazovnog potencijala mladih. Međutim, sa jedne strane, neujednačenosti među procentima pri upisima u određene nivoe studija i procentima završenih istih ili sa druge strane prevelike razlike u upisima u odnosu na različite nivoe studija, mogu ukazivati na segregaciju među obrazovnim strukturama. Time se naglašava potreba za donošenjem preciznog nacionalnog kvalifikacionog okvira koji bi podstakao ujednačeno stvaranje potrebnog nivo obrazovnih kadrova, čime bi se motivisali mladi iznad 25 godina na dodatno školovanje ili prekvalifikaciju, a izbegao bi se proces *crowding-a*, odnosno prenamaganja kadrova unutar jednog određenog nivoa studija i *mismatch* na tržištu rada, odnosno velike razlike u ponudi obrazovnih profila iz sektora visokog obrazovanja i tražnji veština i znanja na tržištu rada.

Tabela 5.3: Procenat ukupno upisanih studenata u određene nivoe studija u visokom obrazovanju za selektovane zemlje u CEE regionu, 2013. god., oba pola, (%)

	Bugarska	Mađarska	Rumunija	Srbija	Slovačka
Osnovne studije – trogodišnje (ISCED 5)	–	10.3	–	–	1.4
Osnovne studije – četvorogodišnje/ <i>bachelor</i> (ISCED 6)	68.9	66.2	66.3	83.1	57.7
Master studije (ISCED 7)	29.2	21.5	30.3	14.3	35.8
Doktorske studije (ISCED 8)	1.9	2.0	3.5	2.6	5.2

Izvor: Unesco, UIS, 2015.

Efektivnost ili učinak obrazovnog sistema obično ukazuje na kapacitet visokoobrazovnih institucija da oforme pojedince koji predstavljaju radnu snagu sa unapređenim znanjem i specijalizovanim veštinama sa jedne strane ali i njihovom borbom za održavanje kvaliteta nastavnog procesa i pritiska na povećanje troškova, sa druge strane. Obrazovni sistemi svakako veoma variraju u svom obimu i strukturi u zavisnosti od regiona ili od zemlje do zemlje, međutim procenti završavanja studija su uglavnom svuda uslovljeni dostupnošću željenih studijskih programa i mogućnošću zaposlenja na tržištu rada, tj. tražnjom za usavršenim veštinama i znanjima. Međutim, zbog usvajanja Bolonjske deklaracije i procesa povećane harmonizacije obrazovnih sistema u zemljama Evrope, u protekli 15 godina procenti diplomiranih studenata su porasli u proseku za 20% među zemljama OECD članicama (OECD, 2012). Na osnovu naredne Tabele 5.4, možemo da uočimo trend pada stope diplomiranja za četvorogodišnje i master studije, u periodu 2009–2010. god. na nivou svih selektovanih zemalja CEE regiona, i ponovno blagi skok u 2012. god. za Bugarsku i Srbiju, gde se uočava tendencija rasta. U Srbiji, imamo dostupne podatke tek za nekoliko godina unazad, koji ukazuju na pad stope diplomiranja, pa opet blagi rast, tako da ta fluktuacija na godišnjm nivou može ukazivati na određene promene u fokusu mladih i želju za bržim završavanjem studija, tj. skraćivanjem vremena završavanja, što pozitivno

utiče na efikasnost sistema visokog obrazovanja, ali sa druge strane, stvara pritisak na tržištu rada i ukazuje na potrebu za reorganizacijom i modernizacijom u funkcionisanju visokoobrazovnih institucija. Međutim, uz izbalansirane stope upisa, porast stope diplomiranja je vrlo pozitivan trend, posebno za stvaranje visokoobrazovnih kadrova na tržištu rada i stvaranje prilika za stimulaciju inovacionog preduzetništva. Podsticanje i finansiranje i *start-up* biznis ideja kod mladih, može imati i dugoročne pozitivne uticaje na stvaranju veza između privrede i visokoobrazovnih institucija i povezivanje ponude sa tržišta rada sa diplomiranim studentima, što vrlo često implicira transformaciju visokoobrazovnih institucija i stvara pritiske na okretanje univerziteta privredi, što uvodi neoliberalni koncept u visoko obrazovanje i oblikuje ideju preduzetničkog univerziteta, kao centralnog mesta u stvaranju lanaca vrednosti u ekonomiji zasnovanoj na društvu znanja.

Tabela 5.4: Stopa diplomiranja za osnovne studije (četvorogodišnje i master – ISCED 6 i ISCED 7), ukupno, oba pola, (%)

Godine /Zemlje	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Bugarska	26,0	24,6	23,6	–	24,2	27,4	28,2	28,9	31,7	35,1
Mađarska	30,8	38,9	44,2	43,6	40,0	37,9	40,3	37,9	32,1	30,0
Rumunija	–	–	–	–	–	31,6	22,8	23,6	46,8	–
Srbija	29,7	34,1	38,5	57,0	61,9	49,0	45,7	43,9		
Slovačka	25,1	27,8								

Izvor: Unesco, UIS, 2015.

Nivo obrazovanja koji pojedinac završi je direktno povezan sa njegovim mogućnostima za zaposlenje, ujedno, to je najbolje osiguranje protiv nezaposlenosti čak i u ekonomski teškim vremenima. Pojedinici sa završenim višim srednjim obrazovanjem imaju veće šanse za zaposlenje nego pojedinci sa srednjim obrazovanjem. Isto tako, u proseku u Evropi su

procenti zaposlenosti za 18% veći za pojedince koji imaju više srednje obrazovanje a čak za 25% veći za pojedince koji imaju visoko obrazovanje, u poređenju sa pojedincima koji nisu završili više srednje obrazovanje. Naime, nakon svetske ekonomske krize 2008., stope nezaposlenosti su se dramatično povećale 2009. godine u Evropi i ostale su relativno visoke sve do danas uz visoke varijacije među zemljama (OECD, 2012).

Tabela 5.5: Stopa zaposlenosti u selektovanim zemljama CEE regiona, starosna grupa 15–64, (%)

Godine /Zemlje	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Bugarska	55.8	58.6	61.7	64.0	62.6	59.7	58.4	58.8	59.5	61.0
Mađarska	56.9	57.4	57.0	56.4	55.0	54.9	55.4	56.7	58.1	61.8
Rumunija	57.6	58.8	58.8	59.0	58.6	60.2	59.3	60.2	60.1	61.0
Srbija*	–	–	54.0	53.7	50.4	47.2	45.4	45.3	47.5	50.4
Slovačka	57.7	59.4	60.7	62.3	60.2	58.8	59.3	59.7	59.9	61.0

Izvor: Eurostat, 2016.; *Srbija: Anketa o radnoj snazi, RZS, 2016.

Međutim, ako pogledamo gornju Tabelu 5.5, vidimo da stope zaposlenosti u regionu značajno variraju iz godine u godinu na nivou svih posmatranih zemalja, što potvrđuje period previranja na tržištu rada, koje se još od svetske ekonomske krize u Evropi usaglašava i u potpunosti oporavlja. Problem koji proističe iz ovog razloga ogleda se u paralelnom porastu stope nezaposlenosti i potpuno nezavisno od skoka stope zaposlenosti u 2014. god. u svim prikazanim zemljama. Bez obzira na poraste prikazane u Tabeli iznad, i dalje u Srbiji je stopa nezaposlenosti mladih za 2014. god. iznosila 49.5%, dok je u Bugarskoj iznosila 25.9%, u Mađarskoj 21.0%, u Rumuniji 25.1% i u Slovačkoj 31.1% (WB). Stopa nezaposlenosti u Srbiji ostajala je relativno visoka za 2014., gde je dostigla 20.1%, što je visoko i u poređenju sa Slovačkom gde je stopa nezaposlenosti iznosila

13.2% i Bugarskom gde je iznosila 11.4%, dok je najniža bila u Mađarskoj 7.7% i Rumuniji 6.8% (Eurostat). Iz ovog razloga, uticaj ekonomskih prilika na verovatnoću da će pojedinac pronaći postao postaje visok, što dodatno može stvoriti pritiske i na tražnju za visokim obrazovanjem ali na dužinu trajanja studija kao i procenat završavanja studija. Stoga je vrlo važno razumeti ekonomske okolnosti i proceniti promene u tražnji na tržištu rada ali i na vreme identifikovati trenutne ili potencijalne šanse za stvaranje novih veština i znanja kako bi se sprečilo nastajanje neusaglašenosti na tržištu rada i visokoobrazovnih institucija.

Strukturna analiza⁹ visokog obrazovanja u Republici Srbiji, predstavljena u narednom tekstu se sastoji od različitih tehnika analize za proučavanje sektora visokog obrazovanja. Na prvom mestu, ovde se predstavlja interpretacija specifičnosti visokoobrazovnih politika u tržišnom i ekonomskom kontekstu, na dva načina i to, identifikacijom i prikazom različitih odnosa između različitih nadležnosti i aktera u sektoru visokog obrazovanja, tzv. *value chain analysis* i analizom faktora za podizanje kokurentnosti sektora visokog obrazovanja koji su povezani sa njima, tzv. klaster analiza.

Visoko obrazovanje u Srbiji je pod nadležnosti Ministarstva obrazovanja, nauke i tehnološkog razvoja. Pored toga Ministarstvo je oformilo Institut za kvalitet i evaluaciju obrazovanja kao i Komisiju za akreditaciju i proveru kvaliteta¹⁰ u visokom obrazovanju u cilju osiguravanja i poboljšavanja kvaliteta kao i usklađivanja sa međunarodnim standardima. Ministarstvo je u potpunosti nadležno za razvijanje i implemetaciju obrazovne politike. Nacionalni savet i Savet za strukovno obrazovanje i obrazovanje za odrasle je oformljeno od strane parlamenta i vlade, respektabilno u cilju podrške razvoju obrazovanja. U skladu sa Zakonom o visokom obrazovanju, Nacionalni savet za visoko obrazovanje je nadležan za osiguranje i promociju kvaliteta visokog obrazovanja.

⁹ Za potrebe ove analize kao izvor koristi se *Eurydice* – mreža koja pruža informacije od 1980. god., o obrazovnim sistemima i obrazovnim politikama za preko 36 zemalja u Evropi koje učestvuju u EU programima celoživotnog učenja. Ona je oformljena od strane Evropske komisije a kontrolisana i vođena od strane Evropske obrazovne, audiovizuelne i kulturne izvršne agencije (EACEA) http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/index_en.php

¹⁰ U regionu Centralno-istočne Evrope važe propisani standardi za izgrađivanja kvaliteta u visokom obrazovanju u Evropi od strane evropske agencije – ENQA (<http://www.enqa.eu/>), sa kojom je i KAPK u Srbiji usaglašena.

Pored pomenutog, Republika je oformila Institut za poboljšanje obrazovanja, s namerom da vrši monitoring razvoja obrazovnog sistema i druge konsultativne aktivnosti vezane za predškolsko, osnovno i srednje obrazovanje. Veoma važno pitanje u obrazovnom sistemu je priznavanje diploma stečenih u inostranstvu radi mogućnosti zaposlenja, telo koje je zaduženo je deo Evropske mreže informativnih centara za evropski region i oformljeno je 2015. godine pod nazivom Nacionalni akademski informativni centar za priznavanje diploma u Evropskoj uniji (European Network of Information Centres in the European Region/National Academic Recognition Information Centres in the European Union – ENIC/NARIC). Priznavanje diploma radi nastavka školovanja zavisi isključivo od visokoobrazovne institucije na kojoj se školovanje nastavlja. U skladu sa Zakonom o osnovama sistema obrazovanja i vaspitanja, obrazovni sistem predviđa jednake šanse pristupa za svu decu, studente i odrasle, uz izostanak bilo kakve vrste diskriminacije i separacije, dok je Članom 71 Ustava Republike Srbije određeno da svi građani imaju jednake šanse pristupa visokom obrazovanju. Vlada Republike Srbije je usvojila 25. oktobra 2012. godine Strategiju za razvoj obrazovanja u Srbiji do 2020¹¹. godine, kojom se između ostalog definišu ciljevi, instrumenti i mehanizmi za razvoj obrazovnog sistema u Republici Srbiji do 2020. godine, koji bi trebalo da se temelji na razvoju pojedinca, društva i ekonomije zasnovane na znanju. Principi celoživotnog učenja (Lifelong Learning programme) takođe mogu biti zastupljeni kroz različite programe na obrazovnim institucijama, mada je to ostavljeno u nadležnost zainteresovanim obrazovnim institucijama, ne samo univerzitetima već i institucijama osnovnog i srednjeg obrazovanja i stoga nije kontrolisano niti regulisano od strane Ministarstva obrazovanja, nauke i tehnološkog razvoja. Međutim, participacija pojedinih visokoobrazovnih univerziteta u programima celoživotnog učenja je bazirana na međuuniverzitetskoj saradnji univerziteta iz Srbije i Evrope, koja je realizovana kroz multilateralne projekte kroz mrežu u okviru Tempus ili Erasmus Mundus, tj. Erasmus+ programa ili uglavnom kroz međuvladine programe za edukaciju i naučnu i kulturnu saradnju. Koncept celoživotnog učenja je takođe implemetiran i na tržište rada kroz aktivne mere i politiku zapošljavanja. Uglavnom kroz

¹¹ http://www.mpn.gov.rs/wp-content/uploads/2015/08/strategija_obrazovanja_do_2020.pdf

različite programe edukacije i treninga radi poboljšanja veština i znanja koja na tržištu traže a koje sprovodi Nacionalna služba za zapošljavanje. U oktobru 2013. godine predlog dokumenta „Nacionalni okvir kvalifikacija u Srbiji – Nacionalni sistem kvalifikacija nivoi I-V” je napravljen, tako da je prva faza razvoja NOKS je završena.

Visoko obrazovanje u Srbiji je predstavljeno preko univerziteta i fakulteta. Srbija se priključila Bolonjskom procesu 2003. godine i kroz ovu inicijativu zajedničke Evropske platforme znanja i veština, ona je konačno 2005. godine usvojila Zakon o visokom obrazovanju¹² kojim je uvela sistem transfera evropskih kredita kao i trogodišnje osnovne studije i dodatak diplomu. Od školske 2007/2008, svi novoupisani studenti studiraju na tako reformisanim studijskim programima na svim visokoobrazovnim institucijama u Srbiji. Visoko obrazovanje nudi dva tipa studija: akademske studija realizovane na univerzitetima i strukovne profesionalno-orijentisane studije na visokim školama (mada ovi programi mogu biti realizovani i na univerzitetima). Obrazovne institucije na svim nivoima obrazovanja mogu biti državne ili privatne i one imaju isti status bez obzira na vlasničku strukturu ili osnivački status. Visokoobrazovne institucije moraju da imaju dozvolu za rad izdatu od strane Ministarstva obrazovanja, nauke i tehnološkog razvoja i sve visokoobrazovne institucije su nadgledane od strane ministarstva, kompetentnog tela autonomne pokrajine kao i od strane Komisije za akreditaciju i proveru kvaliteta i Nacionalnog saveta za visoko obrazovanje. Državne obrazovne institucije su prvenstveno finansirane iz budžeta države, dok privatne visokoobrazovne institucije ne primaju ni jednu vrstu direktne ili indirektno državne pomoći.

Finansiranje državnih visokoobrazovnih institucija je bazirano na osnovu visine procenata izvora finansijskih sredstava pa tako: 1. država (oko 80% celokupnog finansiranog iznosa) 2. pokrajina (do 5%) i 3. lokalna uprava (oko 15%). U visokoobrazovnim institucijama, osoblje se deli na nastavno osoblje i nenastavno osoblje (generalni sekretar, finansijski nadzor, administratori, koordinatori za mobilnost, bibliotekar, studentski koordinator i sl.), s

¹² <http://www.mpn.gov.rs/dokumenta-i-propisi/zakonski-okvir/>

tim da u nastavno osoblje spadaju nastavnici, istraživači i asistenti. Zapošljavanje se sprovodi u skladu sa preporukama Nacionalnog saveta za obrazovanje a plate su regulisane i specificirane na osnovu Zakon o radu a penzije na osnovu Zakona o penzijskom i invalidskom osiguranju. Finansijsku pomoć je definisana Zakonom o učeničkom i studentskom standardu i odnosi se na: 1. smeštaj; 2. subvencionisani obrok; 3. studentske zajmove i kredite; 4. studentske stipendije i 5. stipendije za talentovane studente. Pravo na finansijsku pomoć u vidu školarine imaju osobe sa invaliditetom i osobe iz socijalno ugroženih porodica. Centri za razvoj karijere, koji su pre osam godina počeli da se otvaraju na univerzitetima u Srbiji, takođe sprovode dodatne obrazovne aktivnosti kroz radionice, trening kurseve i predavanja, u mogućnosti su da sklope ugovore sa preduzećima o mogućim praksama za svoje studente ili da organizuju zajedničke događaje. Takođe, ovi centri su vrlo često zaduženi i za okupljanje Alumni kluba a 2012. godine oformljena je i Asocijacija centara za razvoj karijera na univerzitetima u Srbiji. Takođe, iz državnog budžeta kroz Ministarstvo omladine i sporta, posebna sredstva se izdvajaju za izvanredna dostignuća među studentima, i dodeljuju se preko Fonda za mlade talente. Ove stipendije se odnose na studente koji žele da nastave svoje školovanje u inostranstvu i da se nakon toga vrate da rade u Srbiji neko vreme. U susret internacionalizaciji, Srbija je usvojila Bolonjsku deklaraciju 2003. i prihvatila Lisabonsku konvenciju u 2004. godini, tako da je samim tim već otpočela proces integracije na evropski region visokog obrazovanja (EHEA) a usvojenim Zakonom o visokom obrazovanju iz 2005. otpočeta je harmonizacija legislative koja obavezuje sve visokoobrazovne institucije u Srbiji.

Postoje četiri tipa organizovanja visokoobrazovnih institucija u Srbiji: univerzitet, visoka škola strukovnih/primenjenih studija, visoka škola akademskih studija i akademija strukovnih/primenjenih studija. Po načinu organizovanja, one mogu biti integrisane ili neintegrisane. U prvom slučaju, one imaju različite studijske programe koje prezentuju odvojene naučno-nastavne entitete/fakultete, dok neintegrisane, studijske programe nude kroz fakultete koji su najčešće odvojena pravna lica. Po načinu osnivanja mogu biti privatne ili državne institucije. Privatne visokoobrazovne institucije su u vlasništvu autonomnog pravnog subjekta, tj. pravnog ili fizičkog lica. U oba slučaja visokoobrazovne

institucije su punopravni subjekti unutar sistema visokog obrazovanja, tek onda kad MNTR izda dozvolu za rad. Svaka akreditovana visokoobrazovna institucija u Srbiji može da organizuje studijske programe i izda akademske sertifikate tj. diplome bilo za strukovne ili akademske studijske programe za prvi nivou studija i za drugi nivo studija (osnovne trogodišnje i četvorogodišnje i master studije) dok samo univerziteti mogu da implementiraju i treći nivo studija (doktorske studije). Univerzitet mora da obuhvata studijske programe iz najmanje tri naučna polja (na sva tri nivoa studija). Nivoi studija kao i naučna polja su klasifikovani po međunarodnim standardima (ISCED klasifikacija i FOS klasifikacija). Dodatno, visoke akademske ili strukovne škole su nezavisne i ne moraju da pripadaju univerzitetu dok svi fakulteti i akademije umetnosti, moraju. Takođe, razlika između univerziteta i drugih visokoobrazovnih institucija se odražava i u činjenici da je nastavno osoblje na univerzitetima obavezno da se angažuje u naučno-istraživačkim projektima i radovima, tako da imaju prikladno rangiranje i zvanje u naučnoj zajednici. Akademije za strukovne studije su institucije koje integrišu nekoliko strukovnih studijskih programa ili visokih/viših škola. Iako obrazovni sistem u Srbiji još uvek nema ovaku instituciju, nastanak ovakve institucije bi poboljšao funkcionalnost unutar sistema, te se Tempus projektom (uspostavljanje i izgradnja kapaciteta akademije u južnoj Srbiji i Nacionalne konferencije za strukovne studije u visokom obrazovanju) to razmatra.

Komparativnom analizom visokoobrazovnih institucija za selektovane zemalje CEE regiona: Bugarska, Mađarska, Rumunija, Srbija i Slovačka, biće upotpunjena strukturna analiza visokog obrazovanja u Srbiji, kako bi se stekao jasniji uvid u stanje sektora visokog obrazovanja u regionu Centralno-istočne Evrope.

Sektor visokog obrazovanja u **Bugarskoj** je prošao značajno usklađivanju sa evropskim sektorom visokog obrazovanja i trenutno najveći trendovi u visokom obrazovanju su jačanje visokokvalifikovane radne snage i razvijanje naučno-istraživačkog rada. Trenutno se Zakon o visokom obrazovanju (iz 1995. god) odnosi na sve visokoobrazovne institucije koje mogu biti u državnom vlasništvu ili privatnom, ovde se najpre misli na univerzitete, specijalizovane visoke škole i samostalne koledže. Prioriteti u visokom obrazovanju u

Bugarskoj su elaboracija i aplikacija novog modela finansiranja, osiguranje efikasnog i transparentnog upravljanja na visokoobrazovnim institucijama, osiguranje pouzdanog sistema za garantovanje kvaliteta u visokom obrazovanju i stavljanje akcenta na naučno-istraživački rad u radu visokih škola. Finansiranje državnih visokoobrazovnih institucija je ustanovljeno formulom a visina subvencija se određuje u odnosu na upisan broj studenata. Privatne visokoobrazovne institucije nemaju finansiranje iz državnog budžeta ali imaju akademsku autonomiju.

Visoko obrazovanja u **Mađarskoj** je takođe regulisano Aktom o visokom obrazovanju (2011) i vladinim i ministarskim dekretima o posebnim pitanjima u visokom obrazovanju. Visoko obrazovanja u Mađarskoj ima za cilj pored osnovnih ciljeva transfera znanja, i stvaranja opšteg javnog dobra i osiguranje intelektualnog i ekonomskog razvoja i jačanje inovacionog potencijala. Visokoobrazovne institucije su kategorizovane na državne i nedržavne, s tim da nedržavne može da osnuje crkva, fondacija ili poslovna korporacija. Nedržavne visokoobrazovne institucije primaju sredstva iz državnog budžeta koja se baziraju na ugovoru sa vladom. Međutim, obe vrste institucija su samo delimično finansirane od strane vlade. U odnosu na akademski profil, visokoobrazovne institucije su podeljene na univerzitete i koledže (neuniverzitetske visokoobrazovne institucije) i najveća razlika je u kapacitetima upisa. Takođe, postoje i inostrane visokoobrazovne institucije, koje su organizovane u skladu sa fundamentalnim principima Evropskog sektora za visoko obrazovanje (EHEA).

U **Rumuniji**, visokoobrazovne institucije su u skladu sa Zakonom o nacionalnom obrazovanju (2011) i imaju pravo na kompletnu autonomiju i u akademskom i organizacionom smislu. Iz državnog budžeta finansira se samo onaj deo upisanih studenata koji je propisan i dozvoljen kvotom na nacionalnom nivou za postojeće visokoobrazovne institucije. Državne visokoobrazovne institucije finansiraju se po ugovoru između njih i Ministarstva za obrazovanje, istraživanje, mlade i sporta. Visokoobrazovne institucije se dele na univerzitete, akademije i institucije za posleuniverzitetske studije, a njihova misija se može odnositi na obrazovne i istraživačke svrhe ili samo obrazovne svrhe. Postoji

moгуćnost osnivanja privatnih visokoobrazovnih institucija kroz poseban zakon i one su autonomne i u organizacionom i finansijskom smislu. Sistem visokog obrazovanja u Rumuniji je besplatan za studente državnih visokoobrazovnih institucija za određeni broj budžetskih studentskih mesta odobrenih od strane vlade.

U Srbiji, Zakon o visokom obrazovanju (2005) je uveo sistem transfera evropskih kredita, trogodišnje studije i dodatke diplomu. Strateškim dokumentom Strategija razvoja obrazovanja u Srbiji do 2020 god. se identifikuju ciljevi i razvojne perspektive u visokom obrazovanju. Dva tipa studijskih programa postoje i to: akademske studije koje se odvijaju na univerzitetima i primenjene studije (strukovne studije) koje se odvijaju na visokim i višim školama/koledžima, ponekad mogu i na univerzitetima. Državne visokoobrazovne institucije se primarno finansiraju iz budžeta koji se zasniva na kvotama, tj. *inputima*, koje one primaju kao direktne *grantove*, tj. subvencionisane izvore finansiranja. Privatne visokoobrazovne institucije se ne finansiraju iz državnog budžeta.

Visoko obrazovanje **u Slovačkoj** se sprovodi na visokoobrazovnim institucijama koje su deo Evropskog sektora za visoko obrazovanje i pripadaju zajedničkom evropskom istraživačkom prostoru, zalažu se za harmonizaciju znanja, veština, kreativnosti kako bi doprineli razvoju obrazovanja, nauke i društva. Zakon o visokom obrazovanju reguliše, uređuje i organizuje sektor visokog obrazovanja i visokoobrazovne institucije. Visokoobrazovne institucije se dele na državne i na javne visokoobrazovne institucije, zatim na privatne visokoobrazovne institucije i na inostrane. Državne i javne visokoobrazovne institucije su većim delom finansirane iz državnog budžeta dok su privatne visokoobrazovne institucije takođe subvencionisane od vlade (*grants*), namenjene za socijalnu pomoć studentima, ove subvencije su obezbeđene kroz posebne uredbe Ministarstva obrazovanja.

5.2. Reforma i strategije obrazovanja u regionu Centralno-istočne Evrope

Termin „društvo znanja“ je prvi put koristio Drucker 1969. godine, a tek danas se u potpunosti prihvata njegovo značenje, posebno u poslednjoj deceniji 20. veka. Ono što se promenilo u odnosu na stari, tradicionalni model ekonomije jeste da je rast produktivnosti, vođen tehnološkim i organizacionim inovacijama, postao ključni izvor ekonomskog rasta. OECD definiše ekonomije zasnovane na znanju, kao one u kojoj je proizvodnja, distribucija i upotreba znanja glavni pokretači rasta, stvaranja bogatstva i zapošljavanja za sve sektore. Kriterijumi društva znanja su visok procenat visokoobrazovanih stanovnika, velike državne investicije u obrazovanje, nauku i istraživanja, podsticanje doživotnog učenja, visokog kvaliteta i pristupačne informaciono-komunikacione infrastrukture i usluga, naprednu i konkurentnu privredu, održivi tehnološki razvoj, široku dostupnost informacija i lak pristup njima. Stoga je broj indeksa koji opisuju konkurentnost znanja danas je znatno veći (Katić et al., 2015).

Iskustva poslednjih godina, govore o potcenjivanju socijalne održivosti kao ključne za dugoročnu konkurentnost i održivi razvoj ekonomija širom sveta. Jedan od faktora od izuzetne važnosti u borbi protiv ovog izazova za pojačavanje konkurentnosti nacionalnih ekonomija je upravo obrazovanje (WEF, 2013). Percepcija za rast i razvoj obrazovnih sistema je takva da bi oni mogli u mnogim državama bolje da reaguju na potrebe sa tržišta rada i na taj način pomognu ekonomijama da izbegnu prevelike razlike u tražnji i ponudi veština i znanja, kroz adekvatan razvoj ljudskog kapitala koji bi podržao poslovne aktivnosti i mogao da izgradi preduzetničke i inovacione kapacitete. Stoga se predviđa, da bi se u nadolazećim godinama, mogle očekivati velike systemske aktivnosti za revidiranje okvira obrazovnih sistema i njegovih razvojnih faza. Reforma i pravilna raspodela investicija mogu da doprinesu pojačavanju konkurentnosti, u smislu ojačavanja veza između ekonomskog rasta i lanca vrednosti, kako bi se stvorila visokoobrazovana i kvalifikovana radna snaga. Takođe, vrlo važan činilac u stvaranju kvalifikovane radne snage je, pored visokog obrazovanja, i stvaranje uslova prakse pred zaposlenje i treninga za zaposlene radi unapređivanja njihovih veština. Kako bi se osigurao održivi rast i izgradila ekonomska

otpornost, Srbija mora da se suoči sa promenama protoka kapitala i alokacije finansijskih sredstava u cilju osiguravanja finansija u sektoru obrazovanju na dugi rok. Na osnovu Izveštaja za globalni indeks konkurentnosti¹³ iz 2013–2014, Srbija je u *fazi 2* (razvoj na osnovu efikasnosti) izgradnje konkurentnosti nacionalne ekonomije. Ovaj indeks komparira i obuhvata nacionalne ekonomiju zemalja širom sveta i njihov razvoj. Jedan od posmatranih činilaca ovog indeksa koji ima najveći udeo u njegovom formiranju (50%) je povećanje systemske efikasnosti. Kao prvi indikator ovog indeksa nižeg ranga za zemlje koje žele da lanac vrednosti unaprede iznad proizvodnih procesa i proizvoda je upravo kvalitet visokog obrazovanja i obuka (WEF, 2014). Srbija na osnovu ovog indeksa, zauzima 101. mesto u 2013–2014. godini, dok je 2012–2013. godine zauzimala 95. mesto. Posebno kod subindeksa za pojačavanje systemske efikasnosti ona zauzima 92. mesto, u 2013–2014. god., a po kriterijumu za visoko obrazovanje i obuku ona zauzima 83. mesto u svetu u istoj godini.

Tabela. 5.6: Globalni Indeks konkurentnosti za selektovane zemlje u CEE regionu, (rang)

Indeks/ Subindeks/	Globalni indeks konkurentnosti		Visoko obrazovanje i obuka		Selektovani indikatori					
					Kvalitet obrazovnog sistema		Saradnja u odnosu tržište–poslodavac		Saradnja univerziteta i privrede u sektoru istraživanja i razvoja	
Zemlje/Godine	13/14	14/15	13/14	14/15	13/14	14/15	13/14	14/15	13/14	14/15
Bugarska	57	54	69	63	90	91	99	111	117	113
Mađarska	63	60	44	52	93	96	83	71	41	35
Rumunija	76	59	59	58	99	61	139	125	88	71
Srbija	101	94	83	74	111	106	144	140	104	95
Slovačka	78	75	58	56	130	125	106	105	93	84

Izvor: WEF, 2013–2014, 2014–2015.

¹³ *Global Competitiveness Index (GCI)*, engl., je set različitih kriterijuma na osnovu koji se vrši rangiranje zemalja u odnosu na održivi ekonomski prosperitet zemlje, koje se jednom godišnje publikuje u izveštaju Svetskog ekonomskog foruma, pod nazivom *Global Competitiveness Report (GCR)*.

Na osnovu prikaza podatak za region Centralno-istočne Evrope u prethodnoj Tabeli 5.6, možemo da uočimo relativno male različitosti trendova u razvoju zemalja u CEE regionu, osim kod Srbije koja odskaka od ostalih zemalja kod globalnog indeksa konkurentnosti, međutim kod subindeksa, visoko obrazovanje i obuka, ukoliko uporedno analiziramo, možemo uočiti pozitivne promene u poslednje tri godine, u odnosu na region. Kod indikatora kooperacije u odnosu tržište–poslodavac, Srbija ima drastični pozitivni skok u odnosu na region, s tim da je Rumunija odmah iza, dok je kod indikatora kvaliteta obrazovnog sistema Slovačka ubedljivo na prvom mestu u regionu, iza nje je Srbija, dok su Mađarska i Rumunija relativno ujednačene po tom pitanju, Bugarska je u malom zaostatku. Obrnuto, kod indikatora saradnje univerziteta i privrede u oblasti istraživanja i razvoja, Bugarska prednjači, dok je Mađarska u zaostatku u odnosu na ostale prikazane zemlje CEE regiona. Međutim, ukoliko pogledamo Srbiju, uočićemo da se rezultati relativno razlikuju, i da su u relativnom padu 2015. u odnosu na 2013. godinu i to ne samo u odnosu globalnog indeksa *konkurentnosti* i njegovog sastavnog indeksa nižeg ranga *visoko obrazovanje i obuka*, već i po tri indikatora razvoja visokog obrazovanja i inovacija. Najveći pad Srbija beleži u indikatoru razvoja inovacionog sistema, tj. saradnje univerziteta i privrede u oblasti istraživanja i razvoja, ali odmah zatim pad u kvalitetu obrazovnog sistema, kao i pad u odnosu na relaciju kooperacije tržište–poslodavac. Ova tri indikatora ukazuju na rasipanje razvoja unutar sektora obrazovanja, slabiju zapošljivosti na tržištu rada i opadanja saradnje pri povezivanju univerziteta sa privredom. Ovaki trendovi mogu uticati na jačanje mera u sprovođenju reforme obrazovanja ali i jasnije preciziranje aktivnosti i njihovu konkretizaciju u odnosu na postizanje ciljeva iz nacionalne strategije razvoja obrazovanja u Srbiji 2020. Posebno se to odnosi na delove formiranja zajedničkog okvira razvoja visokog obrazovanja i finansiranja visokog obrazovanja.

Reforma visokog obrazovanja se nameće kao logičan odgovor na društvene transformacije. Reforma visokog obrazovanja traje u zemljama u razvoju još od sredine osamdesetih godina prošlog veka. Međutim, nedostatak političke volje kao i nedostatak sistema za finansiranje kako mehanizama alokacije finansijskih sredstava u javnom sektoru, tako i nedostatak podsticaja iz privrede i neprofitnog sektora, ostavili su značajne posledice na

brzinu razvoja sektora visokog obrazovanja i njegovu reformu. U počecima buđenja koncepta „ekonomije zasnovane na znanju” pomenuta reforma traži svoju šansu kroz različite faktore koji opisuju razvoj društva zasnovan na ekonomijama znanja. Visoko obrazovanja sada dobija novu razvojnu i stratešku perspektivu u ekonomiji razvoja. Ova uloga podrazumeva i pospešivanje političkih napora da visoko obrazovanje korespondira sa svojim razvojnim ciljevima u realnom vremenskom periodu i na taj način utiče na podizanje konkurentnosti na nacionalnom i regionalnom nivou. Trendovi razvoja sistema visokog obrazovanja na globalnom nivou su dosta jasni i mogu se kategorisati u pet velikih grupa trendova (IIEP, 2011), i to sledećim redom:

1. Ubrzano povećanje u studentskoj populaciji širom sveta. U mnogim zemljama, rast broja studenata, ukazuje na potrebu visokoobrazovnih institucija da se bore sa ovim prilivom. Kako se finansiranje nije na pravi način transformisalo i samim tim nije bilo u stanju da podrži ovaj rast, što je često uticalo na kvalitet visokog obrazovanja. Ovo se može uočiti preko fluktuacija indikatora upisa¹⁴, gde možemo uočiti povećanje sa 68 miliona u 1991. godini na 151 milion studenata u 2007 godini, sa različitim fluktuacijama u zavisnosti od svetskih regiona. Najekstremiji rast se mogao uočiti u Istočnoj Aziji gde je GER porasla sa 14% iz 1991., na 26% u 2007. god., u poređenju sa Severnom Amerikom i Zapadnom Evropom, gde možemo uočiti rast GER sa 52% na 70%, za isti period (UIS, 2009).
2. Diverzifikaciji u dostupnosti sticanja obrazovanja. Zbog pritiska povećanja priliva studenata i povećanog interesovanja za specijalizacijom usled očekivanja strukturnih promena na tržištu rada, modeli u visokom obrazovanju se menjaju, ne samo sa tačke transformacije visokoobrazovnih institucija već i sa tačke kreiranja novih institucija koje su više profesionalno orijentisane i koje nude kratkoročne cikluse obuke ili kurseve prekvalifikacija, dokvalifikacija i sl., koji se brže mogu primeniti na tržištima rada. Ovakvi tipovi organizovanja se ponašaju kao svojevrsna „zamena” ili „produžena ruka” u visokom obrazovanju i ne moraju biti povezani sa univerzitetom ili višom/visokom školom a utiče na rad visokoobrazovnih institucija,

¹⁴ Gross Enrolment Ratios – (GER), engl., (videti Tabelu 5.1, str. 154)

u smislu diverzifikacije u ponudi i mogućnostima sticanja veština i znanja koja su primenljiva na tržištu rada.

3. Povećanje privatizacije visokog obrazovanja. U ovom smislu, neke zemlje imaju dobro uspostavljenu tradiciju u privatnom visokom obrazovanju (npr. Latinska Amerika, Azija, Severna Amerika), dok u drugim zemljama je privatno visoko obrazovanje nije toliko popularno. Kako bi se najadekvatnije odgovorilo povećanim socijalnim zahtevima i tražnjom sa jedne strane i ograničenim finansijskim kapacitetima sa druge strane, neke zemlje nisu ranije dozvoljavale pojavu privatnih visokoobrazovnih institucija, već su to učinile relativno skoro u protekloj deceniji ili dve, tako da je ovaj trend u tim zemljama postrekao vrlo ubranu razvojnu dinamiku ovih institucija u odnosu na državne visokoobrazovne institucije. Međutim, privatizacija je takođe uticala i na finansiranje državnih visokoobrazovnih institucija koje se ranije nisu suočile sa ograničenim finansiranjem, da razviju takođe i svoje kapacitete za dodatne mogućnosti finansiranja iz privatnog sektora, posebno u odnosu na svoj istraživački kapacitet. Takođe, ovakve razvojne tendencije su generalno, stvorile pritisak na kontrolu i nadzor kvaliteta u visokom obrazovanju.
4. Porast u internacionalizaciji visokog obrazovanja. Internacionalizacija visokog obrazovanja je još više doprinela stvaranju pritiska na finansiranje njegovog razvoja, i to podjednako i za pojedinačno i za kolektivno finansiranje. Mobilnost studenata na međunarodnom nivou je dodala dimenziju u visokom obrazovanju. Povećano interesovanje za studentsku mobilnost je jedan od vidljivih faktora koji doprinosi ovoj činjenici. Broj studenata koji studira u inostranstvu se povećao sa 750.000 u 1974., na blizu 2,8 miliona u 2007. na svetskom nivou (UIS, 2009). Ovakav trend, stvara pritisak i na državnom nivou za kreiranje dodatnih sredstava kako bi privukli studente iz inostranstva, pošto se govori o tržištima u visokom obrazovanju koja sad imaju sve veći interes i potrebu za međusobnom komparacijom.
5. Regionalna integracija i internacionalizacija obrazovnih politika. Visoko obrazovanje je podložno integraciji na regionalnom nivou, kao jedne od posledica povezivanja tržišta i tržišnih aktera u pojedinim geografskim oblastima, zbog bolje

cirkulacije ljudi, znanja i veština, što se u visokom obrazovanju ogleda u stavljanju akcenta na pitanja priznavanja diploma radi potreba zapošljavanja. Kao jedan takav primer je i Bolonjski proces koji je za cilj imao stvaranje Evropskog prostora visokog obrazovanja¹⁵ koji bi imao jednaku strukturu kvalifikacija. Sličan proces postoji u južnoafričkom regionu kao i na Pacifiku. Zajednički ciljevi ujednačavanja okvira kvalifikacija kroz harmonizaciju sektora visokog obrazovanja su tipični primeri uticaja regionalnih integracija na planiranje i prilagođavanje obrazovnih politika unutar nacionalnih sistema obrazovanja.

Trendovi unutar reforme visokog obrazovanja se najviše tiču transformacije upravljanja i menadžmenta na nivou sistema visokog obrazovanja i na institucionalnom nivou. Mnoge zemlje su upravo iz ovog razloga otpočele sa reformama sistema visokog obrazovanja koje direktno utiču i na menadžment svih visokoobrazovnih institucija u okviru tog sistema. Najznačajniji trendovi koji se nameću kao promene koje se tiču reforme visokog obrazovanja na globalnom nivou su upravo okrenuti pribavljanju informacija i potrebi za njihovim praćenjem (sistem indikatora), a one uključuju sledeće najvažnije korake (IIEP, 2011):

- a) Deregulacija. U mnogim zemljama, administrativna reorganizacija prema modelu „novog javnog menadžmenta” podrazumeva redefinisavanje administrativne uloge državnih tela. U kontekstu obrazovnih politika, karakteristika koja proizilazi iz tog modela je deregulacija i decentralizacija od javnih autoriteta prema visokoobrazovnim institucijama, odobravajući na taj način više automonije u administrativnom delu samih institucija. Alati „novog javnog menadžmenta” koji se pojavljuju podrazumevaju ciljano pregovaranje i ugovorene performanse, tj. ugovorno poslovanje/menadžment koji je vezan za politiku i planove određene institucije (Van de Walle S., Hammerschmid G., 2011). U visokom obrazovanju ovo bi značilo primenu finansijskih formula koje su usmerene na distribuciju budžeta za visoko obrazovanje, primenljivu za širok spektar visokoobrazovnih institucija,

¹⁵ European Higher Education Area (EHEA), engl.

alocirajući im na taj način, odobrenu ukupnu sumu jednokratnom transakcijom (lump-sum grant), određenu na osnovu indikatora performansi za tu instituciju, što je potpuno novi trend u reformi menadžmenta visokog obrazovanja.

- b) Diferencijacija u misijama visokoobrazovnih institucija. Suočene sa trendom proširivanja i izgradnje kapaciteta u visokom obrazovanju visokoobrazovne institucije su u poslednjim godinama da prilagode svoje prioritete i da u odnosu na njih diferenciraju svoje misije. Visokoobrazovne institucije kroz takve tendencije se trude da razviju obrazovne profile, koji će bolje korespondirati socioekonomskom okruženju i time izaći u susret svim zainteresovanim stranama. Uparivanje nastavnog i naučnog sa istraživačkim kapacitetom je strahovito važno za ove institucije, na osnovu čega one mogu lakše i brže da se povezuju sa privredom i proširuju svoju saradnju, što će imati za rezultat izgradnju brenda za ove institucije, kako bi na taj način razvile koncept „preduzetničkog univerziteta” i prebrodile ograničenja pri njihovom finansiranju.
- c) Važnost strateškog planiranja. Direktna posledica deregulacije i povećavanja autonomije, u poslednje dve decenija je strateško planiranje u visokoobrazovnim institucijama koje se razvilo ili na zahtev državnih organa u visokom obrazovanju kroz sklopljene ugovore o performansama ili na osnovu inicijative institucije u kontekstu nacionalne ekonomije gde zahtevi sa tržišta igraju važnu ulogu. Pojam strateškog planiranja na visokoobrazovnim institucijama nameće pitanja potrebe za monitoringom svojih aktivnosti i stvara preduslov za izgradnju informacionih sistema i razvoj sistema indikatora.
- d) Povećanje potreba za praćenje učinka (monitoring performansi). Veća autonomija visokoobrazovnih institucija se takođe ogleda u potrebi za nastanak adekvatnog monitoringa, kroz izgradnju sistema indikatora i modela za eksterno osiguravanje kvaliteta. Najzastupljenije mere u sprovedenu reformi širom sveta u visokom obrazovanju su: osiguranje kvaliteta, finansijsko izveštavanje, evaluacije i samoevaluacije i programi akreditacije. Model za eksterno osiguravanja kvaliteta podrazumeva izgradnju sistema indikatora, kako bi se pratile nacionalne ili pokrajinske obrazovne politike, kao bi se pratila njihova usaglašenost sa

nacionalnim visokoobrazovnim institucijama, departmanima ili pojedincima. Ovi alati bi uveli pojam o potpunom ili delimičnom samoorganizovanju visokoobrazovnih institucija i na pravi način reflektovali ideju o „daljinskom upravljanju”, koja bi stavila sistem indikatora u centar monitoringa na osnovu koje bi vlade država i pokrajinski nadređeni organi mogli lakše da kontrolišu performanse visokoobrazovnih institucijama i njihovu usklađenost sa misijama ili sa nacionalnim strategijama.

- e) Snažnija uloga tržišta. Nove forme menadžmenta u visokom obrazovanju na nacionalnom i pokrajinskom nivou vrlo često su povezane i sa poverenjem u funkcionisanje tržišne ekonomije. Konačno, neke zemlje imaju jaku tržišnu tradiciju dok su neke zemlje tržišne principe tek nedavno usvojile. Međutim, rastuća raznolikost u tržišnoj tražnji za visokoobrazovnim kapacitetima, stvara uslove za poboljšavanje performansi visokoobrazovnih institucija, kako bi one bile spremne da odgovore na zahteve koji su pred njima i izgrade kapacitete ponude na tržištu. U ekonomija sa visokim obrazovanjem koje se naslanja na tržišne zahteve i uslove, informisanost potencijalnih zainteresovanih i javnosti mora da bude zadovoljeno kroz utemeljivanje prakse nacionalnih rang-lista i usavršenih akreditacionih mehanizama. Sa druge strane, isto tako javlja se sve veća potreba od strane visokoobrazovnih institucija da znaju informacije vezane za potencijalne studente i njihova razmišljanja i okolnosti vezane za finansijske mogućnosti i porodične prilike, sve ovo prirodno vodi i do nastajanja povećane konkurencije među visokoobrazovnim institucijama u cilju privlačenja studenata i proširivanja mogućnosti finansiranja istraživanja i razvoja.
- f) Razvijanje okvira za rangiranja. Zbog odgovora na povećavanje tražnje od strane porodica potencijalnih studenta i zainteresovanih iz privatnog sektora, visokoobrazovne institucija se klasifikuju i prema tome rangiraju, sve češće. Rangiranje visokoobrazovnih institucija odnedavno, pored stvaranja rang-lista na nacionalnom nivou, sve više pažnje privlači i na globalnom nivou. Međutim, stvaranje rang-lista na, kako globalnom nivou tako i nacionalnom nivou, još uvek je u mnogim državama kontraverzna tema, ali ipak postoji određeni utisak koje rang-

liste stvaraju u javnosti posebno na temu snaga i slabosti visokoobrazovnih institucija i sve jačoj konkurenciji, posebno na globalnom tržištu.

Modernizacija visokog obrazovanja u Evropi počinje sa pretpostavkom stvaranja i jačanja visokokvalifikovane radne snage koja je osposobljena sa znanjima i veštinama koja se traže na tržištu rada kako bi se zadovoljila privreda i podstakao napredak jačanja društva zasnovanog na znanju. Stoga, prioritet u stvaranju kvalitetnog sistema visokog obrazovanja je od šireg nacionalnog i regionalnog interesa. U cilju ostvarivanja ovih prioriteta u sektoru visokog obrazovanja, osnovne mere koje se preduzimaju na teritoriji Evrope, fokusiranju se na tri faze u visokom obrazovanju (Evropska komisija/EACEA/Eurydice, 2014):

1. pristup, koji uključuje jednaku dostupnost upisa u visoko obrazovanje
2. zadržavanje studenata u toku studiranja do završetka studija
3. zapošljivost, koja podrazumeva prelaz iz visokog obrazovanja na tržište rada.

Sistemske praćenje socijalne dimenzije još uvek nije rasprostranjena praksa u visokom obrazovanju, a upravo sistemsko praćenje omogućava racionalizaciju ulaska u visoko obrazovanje, tako da su prelazni programi i priznavanje prethodnog nivoa (formalnog i neformalnog obrazovanja do određenog nivoa) u visokom obrazovanju su tek započeta praksa u pojedinim evropskim državama. Ova praksa bi značajno proširila pristup u visoko obrazovanje i omogućila fleksibilnost pri upisu. Isto tako, zadržavanje studenata u procesu visokog obrazovanja je jedan od značajnijih pokazatelja uspešnosti učinka sektora visokog obrazovanja, stoga je podsticanje studenata da završavaju svoje studije u redovnom roku, od prevashodnog značaja.

U ovom kontekstu, napori Evropske unije su usmereni u pravcu modernizacije nastavnih metoda i učenja (transfera znanja), koja nalažu diverzitet i fleksibilnost u ponudi transfera znanja i nastavnih metoda, kako bi se poboljšao kvalitet i očuvala važnost visokog obrazovanja, posebno u uslovima proširivanja upisa i povećanja broja studenta i različitosti studentskih grupacija, pri postojanju trenda napuštanja i prekidanja školovanja. U tom

smislu, se podstiče vanredno studiranje, modularno učenje, učenje na daljinu, kontinuirano obrazovanje za odrasle i doškolavanje za one koji se nalaze već na tržištu rada i sl. Jedan od pet glavnih ciljeva evropske strategije Evropa 2020., je najmanje 40% pojedinaca u starosnoj grupi od 30–34 godina da ima visoko obrazovanje. Odmah iza ovog cilja koji je Evropska unija postavila do 2020. godine, je i pitanje zapošljivosti koja ima centralnu ulogu u reformi visokog obrazovanja, u smislu postizanja udela diplomiranih studenata, koji se već tri godine nalaze na tržištu rada, za starosnu grupu od 20–34 godine, koji bi trebalo da iznosi 82% (Evropska komisija /EACEA /Eurydice, 2014). Ovakvo shvatanje zapošljivosti transformiše ulogu usmeravanja diplomiranih studenata i njihovog prelaska sa visokoobrazovne institucije na tržište rada, na dva načina, kao prvo, njihovo usmeravanje na zapošljavanje u privredi i kao drugo, njihovo sticanje kompetencija i veština koje su potrebe na tržištu rada. Naime, ovi aspekti transformišu i ulogu visokoobrazovnih institucija i formiraju svest o važnosti i uspehu studenata nakon sticanja potrebnih kvalifikacija. Stoga, visokoobrazovne institucije imaju dvojak uticaj, sa jedne strane, „proizvodnju” pojedinaca koji mogu da se zaposle na tržištu rada i na taj način formiranje ponude, dok stavljanje akcenta na povezivanje sa tržištem rada, one utiču na formiranje tražnje u visokom obrazovanju. Uključenost i saradnja poslodavaca u izradi kurikuluma i njihova integrisanost u procese izvođenja nastave, dozvoljava predviđanje tražnje, što bi visokoobrazovnim institucijama pomoglo pri strateškim i upravljačkim odlukama i kontrolisanom stvaranju obrazovnih kadrova. Isto tako, bliži odnosi između poslodavaca i visokoobrazovnih institucija, stvaraju mogućnosti produbljivanja studentskih praksi i proširivanja treninga i obuka za studente diplomce. Profesionalno usmeravanje (centar za razvoj karijere) studenta na ovaj način, omogućava osiguranje kvaliteta pri zapošljavanju. Praćenje karijera diplomiranih studenata i njihovo vrednovanje, nadalje, utiče na formiranje Alumni kluba i jačanje veza sa privredom i podiže performanse i uspešnost visokoobrazovne ustanove, što za krajnji cilj treba da ima i podizanje efikasnosti sektora visokog obrazovanja. Međutim, ovakav trend sa jedne strane, stvara snažan pritisak na inovacije i preduzetništvo, ali sa druge strane, jedan je od najboljih načina za zapošljavanje studenata i stvaranje koncepta preduzetničkog univerziteta, koji doprinosi bržem ekonomskom razvoju.

Ispod u tekstu biće predstavljene regulatorne reforme u sektoru visokog obrazovanja¹⁶ u selektovanim zemaljama CEE regiona: Bugarska, Mađarska, Rumunija, Srbija i Slovačka. U Bugarskoj, je u sklopu nacionalne reforme visokog obrazovanja, u prvoj polovini 2016. godine, donet amandman koji redefiniše finansijski model državnih univerziteta u cilju optimizacije finansiranja koja će zavisiti od kvaliteta obrazovanja, potreba sa tržišta rada i socijalnog razvoja. Ova promena je donesena ne radi centralizacije već radi promovisanja, kvaliteta, transparentnosti i preglednosti. Najznačajnije promene obuhvataju za visokoobrazovne institucije: proširivanje svojih aktivnosti i povezivanje sa srednjim školama, reviziju upravljanja i organizovanja kao i transformacije određenih delova univerziteta, dodeljivanje većih ingerencija Nacionalnom savetu i Agenciji za akreditaciju, kao i determinacija određenih indikatora vezanih za istraživačku delatnost, kvalitet i učinak u naučnoistraživačkom radu u cilju promovisanja određenih univerziteta kao istraživačkih centara.

Tokom 2015. godine, Bugarska je usvojila Strategiju razvoja u visokom obrazovanju na nacionalnom nivou i razvila nacionalni sistem za rangiranje univerziteta u Bugarskoj. Mađarska je u sklopu nacionalnih reformi u visokom obrazovanju usvojila Strategiju u visokom obrazovanju još 2014. godine i postavila u centar svoje strateške ciljeve vezane za istraživanje, razvoj, inovacije i ulogu visokog obrazovanja u regionalnom razvoju. Ona je uvela inovacije za stimulaciju upisa kao što su besplatni kursevi jezika mladima kao i revidirala programe za obrazovanje profesora i nastavnika iz 2013., kako bi povećala znanje, profesionalnost i osigurala kvalitet svojih profesora. Takođe, kako bi smanjila stopu napuštanja studija, usvojen je i nacionalni okvir kvalifikacija u 2014. a od 2012. godine, uvedena je nova šema kreditiranja studenata (studentski zajmovi ili kreditne linije), pri čemu je smanjena kamatna stopa sa 7.5% na 2%.

Što se tiče Rumunije, ona je u sklopu nacionalne reforme u visokom obrazovanju krenula 2016. godine u implementaciju ciljeva kroz oformljenu tehničku grupu koja je zadužena za

¹⁶ Izvor: Eurydice, http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/index_en.php

koordinaciju implementacije. Prioritetni ciljevi koji će biti obuhvaćeni akcionim merama su: 1) stimulacija diplomaca iz srednjeg nivoa obrazovanja u nastavljanju svoga školovanja u visokom ili višem nivou obrazovanja 2) stimulacija kroz posebne oblike stipendiranja za studente iz ruralnih sredina i inkluzija u visoko obrazovanje 3) reforma sistema za alociranje finansijskih sredstava od Ministarstva do studenta i povećanje sume za 20% u odnosu na 2015. godinu 4) priprema dokumenta za definisanje finansijskih izvora za promociju internacionalizacije sektora visokog obrazovanja.

Nacionalna reforma visokog obrazovanja u Srbiji, podrazumeva postizanje ciljeva iz Strategije naučnog i tehnološkog razvoja Republike Srbije za period od 2016. do 2020. godine i podrazumeva 1) poboljšanje kvaliteta doktorskih studija 2) unapređenje modela finansiranja 3) osiguranje kvaliteta i učinka visokog obrazovanja i efektivnosti istraživačkih delatnosti unutar visokoobrazovnih institucija 4) promociju internacionalizacije i mobilnosti za mlade istraživače kroz mobilnost studenata i akademskog osoblja 5) inkluziju najboljih studenata na master i doktorskim studijama u istraživačke projekte i ohrabrivanje vraćanja studenata koji su diplomirali na visokoobrazovnim institucijama u inostranstvu 6) podrška i finansiranje projekata mladih istraživača. Važno je napomenuti i osnivanje organa za priznavanje i nostrifikaciju diploma stečenih u inostranstvu u svrhu zapošljavanja (priznavanje diploma u svrhu nastavka školovanja je ostavljeno kao diskreciono pravo visokoobrazovne institucije na kojoj se školovanje nastavlja) u 2015. godini, koje je osnovano kao deo Evropske mreže informacionih centara u evropskom regionu u sklopu nacionalnih akademskih informacionih centara za priznavanje u Evropskoj uniji (ENIC/NARIC). U Slovačkoj, reforma Zakona u visokog obrazovanja je sprovedena 2013. godine promovisala je ulogu univerziteta kao drajvera za razvoj društva zasnovanog na znanju kroz veliki nacionalni projekat koji se završio krajem 2015. godine. U sklopu ovog projekta visokoobrazovne institucije su implementirale interni sistem za kvalitet obrazovanja na osnovu principa i smernica koje su donesene na nacionalnom nivou kako bi se normalizovao okvir i procedure za rukovođenje ovim institucijama. Tokom 2014. godine u sklopu ovog nacionalnog projekta uvedene su studentske prakse i mesta u privredi za studente koji bi mogli da obavljaju poslovnu obuku koja bi se evaluirala od strane

profesora, zatim razvijeni su programi za stipendije za studiranje u inostranstvu i uvedene su motivacione stipendije za određene studijske programe iz prioriternih oblasti. Tokom 2015., uglavnom su se razrađivali mehanizmi subvencionisane linije za jačanje i izgradnju kapaciteta pri zapošljavanju u javnoj administraciji, koje bi podržavale studente iz ekonomije, matematike, statistike i političkih nauka kao i njihovog studiranja u inostranstvu ili sličnim studijskim programima koji bi ih osposobljavali za rad u ovoj oblasti.

Realizovani evropski projekti u Srbiji (Tempus projekti) su takođe ostavili značajan doprinos u oblasti reforme upravljanja i menadžmenta u visokoobrazovnim institucijama kao i modelima finansiranja u visokom obrazovanju. Zaključci ovih projekata predstavljaju jedan vid razvojnih perspektiva i smernica u odnosu na strateške ciljeve reforme u visokom obrazovanju. Projekat pod nazivom „Reforma upravljanja i rukovođenja u visokom obrazovanju u Srbiji” – (GOMES), od 2009. do 2011. god., odnosi se na razradu započete reforme iz 2005. godine i na reformske procese koji su targetirali poboljšanje kvaliteta i performansi visokoobrazovnih institucija i trendova orijentisanih ka harmonizaciji EU razvojem. Zaključci ovog projekta su orijentisani ka povećanju socijalnih interesa stejkholdera kroz osiguranje mobilnosti i zapošljivosti za diplomce, zatim kroz doprinos razvoju inovacija i regionalnom razvoju i kroz razvijanje partnerstava između univerziteta i privrede, u cilju podizanja konkurentnosti sektora visokog obrazovanja. Takođe, projekat pod nazivom *Towards Sustainable and Equitable Financing of Higher Education in Bosnia and Herzegovina, Montenegro and Serbia* – (FINHED), još je jedan instrument dalje razrade reforme u visokom obrazovanju u Srbiji, on je realizovan od 2012. do 2015. u cilju doprinosa razvoja efektivnijeg i efikasnijeg i jednakog modela finansiranja visokog obrazovanja u Bosni i Hercegovini, Crnoj Gori i Srbiji. Tokom njegove izrade analizirale su se politike finansiranja i studentski standard (u okviru ovog projekta potprojekat *Eurostudent* bio je sproveden kao komparativna studija koja je ispitivala socijalnu dimenziju u visokom obrazovanju). Zaključci ovog projekta, sugerišu na veliki raskorak između finansijskih instrumenata i ciljeva u visokom obrazovanju, ukazujući na nedovoljno izvora finansiranja i nejednakosti u mogućnostima pristupa u visokom obrazovanju. Isto tako, obrazovne politike nisu dovoljno usklađene sa razvojnim ciljevima, pa se dolazi do

različitosti između posmatranih zemalja, dok je podrška studentima veoma niska i u većini slučajeva oni zavise isključivo od roditelja tokom svojih studija, što direktno ili indirektno utiče na studentski standard i produženo vreme studija. Zaključci dalje impliciraju na nejednakosti pri ulasku, tj. upisu i odsustva adekvatne kontrole troškova kao u EU, što ukazuje da jednakost, efikasnost i efektivnost u visokom obrazovanju nije na adekvatan način podržana finansijskim instrumentima. Ovakvi zaključci realizovanih projekata potvrđuju centralno mesto finansijske održivosti visokoobrazovnih institucija u problemu finansiranja sektora visokog obrazovanja. Podrazumevaju centralnu ulogu univerziteta u razvoju društva i podrazumevaju inovativnost u finansijskom i strateškom upravljanju visokoobrazovnim institucijama kako bi se stvorili uslovi za nastanak preduzetničkog univerziteta koji bi imao aktivnu ulogu u stvaranju veza sa vladom i ostvarivanju saradnje sa privredom. Takođe, neminovno pitanje u finansiranju visokog obrazovanja se odnosi i na model finansiranja visokog obrazovanja kroz javno i privatno partnerstvo, takođe, naglašena je i uloga informacionih tehnologija u podizanju kvaliteta obrazovnih metoda i tehnika.

5.3. Inovacije u sektoru visokog obrazovanja

Stabilizacioni procesi u zemaljama regiona Centralno-istočne Evrope, zahtevaju konstantnu borbu sa usklađivanjem sistema nacionalne legislative sa standardima i propisima Evropske unije. Usklađivanje podrazumeva pažljivo sprovođenje implementacije i transformacione procese, koji uključuju promene u sektorskim politikama u svakom aspektu društva. Ovi procesi mogu biti usporeni slabom infrastrukturnom i institucionalnom izgrađenosti i političkim previranjima. Visokoobrazovne institucije takođe prolaze kroz sopstvenu transformaciju u sklopu reforme u sektoru visokog obrazovanja. Transformacije visokoobrazovnih institucija obuhvataju nastavne procese, istraživačke procese i brigu o studentima. Međutim, pitanja koja se nameću u budućem periodu se tiču efikasnosti sektora visokog obrazovanja, da li je ona dovoljna da pomiri ponudu sa visokoobrazovnih institucija i konstantnu promenu tražnje i kvalifikacija sa tržišta rada, isto tako, da li će

visokoobrazovne institucije uz tekuće reforme, uspeti da se integrišu na tržištu obrazovanja, kroz povećanu mobilnost profesora, istraživača i studenata.

U svetu je u oblasti obrazovanja od 2000. godine napravljen značajan progres, kada su se definisali prioriteti, sagledani kroz šest ciljeva u sklopu Uneskove inicijative *Obrazovanje za sve*¹⁷ (*Education for All-EFA*) i kroz formiranje Ciljeva milenijumskog razvoja¹⁸ (*Millennium Development Goals – MDGs*). Iako, ti ciljevi nisu postignuti do kraja 2015., kako je bilo predviđeno, te je akcija za njihovo ostvarivanje produžena. Oni su sumirani i ponovo predstavljeni kroz četiri cilja za transformaciju sveta, u sklopu Strategije za održivi razvoj¹⁹ (*Sustainable Development Goal 4 – SDG 4*), pod nazivom *Obrazovanje 2030: Osiguranje inkluzivnog i jednakog kvalitetnog obrazovanja i promocija istih šansi za sve kroz programe celoživotnog učenja (Ensure inclusive and equitable quality education and promote lifelong learning opportunities for all – Education 2030)*. Ciljevi iz Agende *Education 2030*, su razvijeni kroz konsultativne procese zemalja članica Uneska (Unesco, 2015). Unesko je organizovao pet regionalnih ministarskih konferencija na ovu temu a prva prekretnica je bilo usvajanje ovih ciljeva kroz *Dogovor iz Muskata*, 2014. god, (*the Muscat Agreement*) i donošenje *Inčeon deklaracije*²⁰ (Incheon Declaration) na Svetskom forumu za obrazovanje u maju 2015. Ona konstituiše obavezu svim zajednicama u obrazovanju, da slede ciljeve iz Agende *Education 2030* i Agende za održivi razvoj (*SDG 4*), prepoznavajući ulogu obrazovanja kao glavnog pokretača razvoja. Plan akcija za sprovođenje ciljeva iz Agende za održivi razvoj (*SDG 4*) u oblasti obrazovanja²¹ (*Education 2030*), predlaže korake i načine za njihovu implementaciju, koordinaciju, finansiranje i monitoring, kako bi se osigurala inkluzija i kvalitet u obrazovanju i pružile jednake šanse kroz programe celoživotnog učenja.

¹⁷ <http://www.unesco.org/new/en/education/themes/leading-the-international-agenda/education-for-all/efa-goals/>

¹⁸ http://www.undp.org/content/undp/en/home/sdgoverview/mdg_goals.html

¹⁹ <http://www.undp.org/content/undp/en/home/sustainable-development-goals.html>

²⁰ <http://www.uis.unesco.org/Education/Documents/incheon-framework-for-action-en.pdf>

²¹ <http://www.unesco.org/new/en/education/themes/leading-the-international-agenda/education-for-all/sdg4-education-2030/>

Takođe, sprovođenje predloženih mera se podrazumeva kroz usaglašavanje sa nacionalnim prioritetima, kroz razvojne smernice i njihovu kontekstualizaciju kroz planove i strategije, poštujući nacionalne obrazovne politike (Unesco, 2015). Okvir za Akciju agende Obrazovanje 2030. (*The Framework for Action Education 2030*), nalaže izmene u obrazovanju u tri prioriteta reforme u obrazovanju:

1. Upravljanje, odgovornost i partnerstva. Smisao Agende *Obrazovanje 2030.* je reforma na nacionalnim nivoima. Tako da vlada ima primarnu odgovornost u regulaciji standarda, poboljšanju kvaliteta i smanjivanju razlika pri integrisanju u obrazovanje. Demokratizacija procesa bi trebalo da omogući lakšu integraciju i pojača zainteresovanih strana za partnerstvo i donorstvo. Institucije civilnog društva bi trebalo da igraju najvažniju ulogu u institucionalizaciji ovog sektora. Različite vladine organizacije, kao i različite koalicije, udruženja nastavnika i mreže za promociju nauke i sl. bi trebalo da su uključena na svim nivoima reformskih procesa, od planiranja pa sve do monitoringa i evaluacija. Takođe, privatni sektor, filantropske organizacije i fondacije mogu igrati važnu ulogu u kreiranju novih mogućnosti na tržištu rada ali i pri ulasku u obrazovanje. Takođe, zajednica istraživača, instituti imaju razvojnu ulogu u izgradnji kapaciteta, dok studenti, mladi i njihove organizacije, mogu imati inovativnu ulogu u poboljšanju učenja i angažovanja.
2. Sistemi indikatora za koordinaciju i monitoring. Indikatori su u okviru agende predloženi na četiri nivoa (globalni – odnose se na mali set uporedivih indikatora za monitoring progressa država ka ciljevima SDG4 vezanim za obrazovanje; tematski – odnose se na širi spektar uporedivih indikatora, često integrišu i globalne indikatore i vezani su za poređenje sektora obrazovanja među državama; regionalni – odnose se na uži izbor indikatora u skladu sa određenom regionalnom politikom ili konceptom i ne uključuje globalne indikatore, nacionalni – indikatori koji su izabrani ili razvijeni na nivou države, koji bolje korespondiraju sa nacionalnim sistemom obrazovanja). Za izradu tematskih indikatora, određena je Tehnička konsultativna grupa (*Technical Advisory Group – TAG*) koja se bavi sa razvojem

ovog koncepta. Za neke ciljeve postoje definisani indikatori koji su dostupni za neke zemlje. Dok za ostale zemlje, i dalje su potrebni ogromni naponi da bi se razvila metodologija za stvaranje merenja kroz sistem indikatora. Posebno, na nacionalnim nivoima, gde su prisutne razlike kako bi se izmerili uložena sredstva i inkluzija u obrazovanje sa jedne strane, kao i kvalitet i ishodi učenja, sa druge strane.

3. Finansiranje. U cilju realizovanja Agende *Obrazovanje 2030.*, identifikovana je potreba za značajnim povećanjem sredstava kako bi se postigli njeni ciljevi a stavlja se akcenat na održive, inovativne i dobro usmerene metode finansiranja. Prepoznavanje izvora finansiranja je prvi korak za podsticanje investicija u obrazovanju i sprečavanju trenutnog nedostatka i metoda finansiranja kao i nedostatka sredstava koja se ulažu u obrazovanje. Naponi da se smanji taj jaz, moraju da niknu iz domaćeg modela finansiranja. Alternativni i inovativni metodi pristupanja finansiranju i izvorima finansiranja će biti potrebni. Nacionalni konteksti su različiti, međutim, ohrabruju se nacionalne ekonomije da prošire svoja ulaganja u obrazovanje. Preporučuje se:
 - alokacija od najmanje 4% do 6% bruto domaćeg proizvoda (BDP) u obrazovanje;
 - alokacija najmanje od 15% do 20% javne potrošnje u obrazovanje.

Usvojena *Incheon deklaracija* podvlači značaj većih izdvajanja u obrazovanje na nacionalnim nivoima i nalaže da se pomenuta povećanja ulaganja u obrazovanje mogu postići kroz (Unesco, 2015):

- 1) Povećanja javnih rashoda na obrazovanje – proširivanje poreske osnovice, sprečavanje poreske utaje i povećanje alokacije udela budžeta za obrazovanje.
- 2) Prioritizaciju ugroženih grupa – veća ulaganja za decu iz ugroženih regiona, decu sa posebnim potrebama, mlade, žene i sl.
- 3) Povećanje efikasnosti i odgovornosti – unapređivanje reforme upravljanja u sektoru obrazovanja kao i korišćenja postojećih sredstava i proširivanje izvora finansiranja.

- 4) Preokretanje trenda opadanja u finansijskim sredstvima koja se ulažu u obrazovanje²² – ojačati iznose za pomoć u obrazovanju kroz harmonizaciju i bolju koordinaciju finansijske pomoći namenjene pojedinim zemljama za ulaganja u obrazovanje i podstaći donorstva među zemljama kojima je to najpotrebnije.
- 5) Povećanje finansiranja kroz proširenje izvora sredstava za ulaganje – finansiranje među zemljama kroz bilateralne sporazume o donorstvu ne samo da budu utvrđeni na osnovu *per capita income*, već razvijati nove modalitete i prioritete na nacionalnom nivou.
- 6) Promovisanje kooperacije između različitih regiona – između visoko razvijenih regija, npr. formiranje banke za razvoj od strane zemalja BRICS-a, može da pruži nove izvore finansiranja na nacionalnom nivou.
- 7) Povećanja iznosa za ulaganje u obrazovanje u konfliktnim ili kriznim periodima – npr. humanitarna pomoć za obrazovanje za brži oporavak i koherentni razvoj na dugi rok ili za uspostavljanje dugoročnih održivih rešenja u uslovima krize.
- 8) Ojačati i proširiti postojeća partnerstva među zainteresovanim stranama, tj. *multistejkholderima* – imperativ za održivost finansiranja obrazovanja je trenutno povećanje investicija i međunarodne kooperacije za obrazovanje, kao što je inicijativa GPE (*Global Partnership for Education*), posebno kroz investiranje u STEM²³ područja u obrazovanju, što bi moglo da rezultira npr. povećanjem broja stipendija za studente pri upisu u visoko obrazovanje, dok istovremeno treba povećati finansiranje i mladih kao i programe školovanja za odrasle i *lifelong learning* perspektive.

Proces kontinuiranog poboljšanja u obrazovanju mora da se postigne kroz inovacije, sa fokusom na partnerstva među zainteresovanim stranama, povećanja transparentnosti i efikasnosti kao i održivih izvora obezbeđivanja sredstava. Međutim, taj proces mora da sadrži i mehanizme koji bi mogli da evaluiraju rezultate inovacija, gde bi novi dokazi napretka služili za održavanje uspeha ili iznalaženje alternativnih rešenja. Krucijalna tačka

²² Trend opadanja finansijske linije pomoći OECD-a ka zemljama koje su najmanje razvijene (*Official development assistance* (ODA)) treba da bude zaustavljeno.

²³ STEM – science, technology, engl. engineering and mathematics – akademske discipline koje su sjedinjene u zajedničko akademsko STEM područje, uglavnom definisano kao prioritarno u obrazovnim politikama, pri ulaganjima u nauku i istraživanja i razvoj na nacionalnom nivou.

za poboljšanje i napredak jeste reforma upravljanja i rukovođenja ali i druge inovacije su potrebne, kao što su (Unesco, 2015):

- 1) Fokus na investicije i održanje kvaliteta u obrazovanju
- 2) Okrenutost privatnim izvorima finansiranja
- 3) Izazovi pravilnog korišćenja izvora sredstava
- 4) Institucionalna transparentnost kroz monitoring i finansijsko izveštavanje

Izgradnja kapaciteta koja bi pratila implementaciju nekih od spomenutih inovacija je početna tačka promene dosadašnjih praksi. Praćenje kvaliteta i alokacije sredstava je inovacija u mnogim sistemima obrazovanja, koja bi trebalo da targetira efikasnost investicija i ulaganja, trenutnih i novih, kroz merenje rezultata njihove realizacije. Zatim, sinergije formiranja dodatnih izvora finansiranja iz privatnog sektora može da ubrza stope ovih promena i ima značajan doprinos razvoju obrazovnog sektora, ukoliko se izbegne neefikasno korišćenje sredstava i korupcija. Nezavisni monitoring bi svakako doneo novu dimenziju ovom problemu, ali isto tako i fokus na internu reviziju i finansijsko izveštavanje bi umnogome adresiralo pažnju na adekvatno korišćenje sredstava i razvijanje novih izvora finansijskih sredstava.

Agenda Obrazovanje 2030. (Education 2030), na međunarodnom nivou podvlači urgentnost razvijanja tematskih indikatora za merenja na dva područja: 1) merenje rezultata učenja 2) merenje uloženi sredstava u obrazovanje (UIS, 2015). U oba slučaja, ova pitanja bi trebalo da obuhvataju razvoj sistema indikatora koji su relevantni u svim zemljama, sa jedne strane, ali i poboljšanje baza podataka i dostupnih podataka koji bi bili uporedivi, tako što će se zajednički definisati pod sličnim standardima. Unesco je 2013. godine, oformio tehničko-savetodavnu grupu (TAG) kako bi se napravio monitoring i sakupili podaci po različitim kriterijumima, od upisa i završavanja (npr. stopa upisa, stopa diplomiranja, procenat upisanih studenata na određene nivoe studija itd.) do kriterijuma za ljudske resurse u obrazovanju i finansijske resurse, npr. indikator vladinih ulaganja, tekućih ulaganja kao procenat ukupnih vladinih ulaganja i sl., na svim nivoima

obrazovanja. Danas ti kriterijumi i indikatori za njihovo merenje čine Uneskovu onlajn bazu podataka²⁴, najveću bazu podataka u obrazovanju. Naime, TAG je uspeo da sačini preporučenu listu indikatora, koja bi se mogla koristiti za merenje globalnog progressa u implementaciji Agende *Obrazovanje 2030*, tj. ciljeva *post-2015*. Njihov izveštaj se sastoji od predloženih globalnih i tematskih indikatora (43 indikatora) koje bi nacionalni sistemi mogli da koriste kao početnu tačku za monitoring nacionalnih sistema obrazovanja, koji se može dopuniti dodatnim nacionalnim ili regionalnim indikatorima. Tako da je to prvi izveštaj, koji je predložio TAG na globalnom nivou, koji obuhvata inicijalni set indikatora, baziranih na dostupnosti podataka, koji je relevantan i služi kao prvi korak ka objedinjenim podacima kako bi merenje u polju obrazovanja bilo moguće, međutim ovo zahteva, dalju koordinaciju, razvijanje tehničkog kapaciteta kao i dalji razvoj i investiranje, da bi se održalo.

Sistem indikatora, generalno, prva je u nizu inovacija koja je zapravo potreba svih nivoa obrazovanja, a tekući trendovi ubrzavaju potrebu za sistemom merenja i u visokom obrazovanju. Reforma sektora visokog obrazovanja kroz nove pristupe rukovođenja i menadžmenta viskoobrazovnih institucija, takođe, nameće potrebu za merenjem njihovih performansi i učinka. Porast broja studenata, takođe utiče na transformacije ovog sektora u mnogim zemljama sa ekonomijama u razvoju. Menadžment javnog sektora i rukovođenje javnog sektora pa tako i sektora visokog obrazovanja, sve više zahteva veću autonomiju i donošenje strateških planova kao i *a posteriori* pregleda performansi učinka. U ovom kontekstu, sistem indikatora u visokom obrazovanju i u rukovođenju viskoobrazovnim institucijama, postaje nezamenljivi alat za upravljanje. Isto tako, sistem indikatora postaje alat i za informisanje i važna komponenta razvoja obrazovnih sistema za zemlje sa ekonomijama u razvoju. Razvoj sektora visokog obrazovanja je ključan faktor razvoja ekonomije jedne zemlje, tako da bi sistemsko donošenje visokokvalitetnog sistema indikatora sa tačnim i validnim podacima bilo od krajnje važnosti. Još, osamdesetih godina, se uvidela potreba za sistemom indikatora, koju su zemlje članice OECD-a predvidele, i

²⁴ <http://data.uis.unesco.org/>

ona se ogledala u *scorecard* ili *dashboard* dokumentu, koji su one pripremile kako bi procenile stepen progressa obrazovnog sistema i njegovih institucija, u odnosu na postavljene ciljeve (IIEP, 2011). Sistem indikatora je nastao zapravo iz podizanja nivoa svesti o važnosti analize određenih performansi. Sa jedne strane, kako bi se podacima podupredile važne odluke kod donošenja odluka u procesu kreiranja obrazovnih politika, i sa druge strane potreba da se informiše ne samo vlada već i šira zainteresovana javnost o stanju u visokom obrazovanju. Međutim, ovakvi sistemi indikatora, moraju imati dva važna preduslova, a to su funkcionalni informacioni sistemi koji pružaju validne podatke, i kao drugi preduslov je obrazovni plan koji integriše ovakve informacione platforme i podatke, kako bi se preduzele mere i izmenile dosadašnje prakse ili jednostavno koristili ovakve sisteme za monitoring sektora visokog obrazovanja i njegovog funkcionisanja.

Danas, u mnogim zemljama engleskog govornog područja, visokoobrazovne institucije su glavni nosioci institucionalne strategije, međutim, u kontinentalnoj Evropi i dalje, vlade igraju jaku ulogu u upravljanju visokoobrazovnim institucijama, što za posledicu ima formiranje sistema indikatora koji su razvijeni i fokusirani više za postizanje nacionalnih ciljeva vezanih za performanse sektora visokog obrazovanja u celini. Međutim, kvalitet ovih indikatora zavisi od kvaliteta podataka sakupljenih u visokoobrazovnim institucijama. Glavni izvor informacija u visokom obrazovanju su statističke godišnje ankete ili evaluacije koje sprovode departmani ministarstva odgovorni za visoko obrazovanje ili nekad institucije ili statistički zavodi specijalizovani za ovakve upitnike, npr. u Francuskoj je to CEREQ9, u Engleskoj je to Nacionalna statistička agencija za visoko obrazovanje – HESA, u Srbiji je to Republički zavod za statistiku. Što se tiče podataka za finansiranje ili makroekonomskih podataka, uglavnom su to departmani u ministarstvima finansija ili Republički zavodi za statistiku, odnosno agencije koje se time bave na nacionalnom nivou. Tako da će kvalitet sistema indikatora, zavisiti od kvaliteta izvora dobijenih podataka. Kvalitet ovako dobijenih podataka je vrlo važan za otkrivanje i postojanje određenih sistemskih problema i na kraju, određivanje adekvatnih mera. Ovako razvijen sistem indikatora, igra ključnu ulogu u rukovođenju i evaluaciji sistema visokog obrazovanja i na nacionalnom nivou i na institucionalnom nivou (IIEP, 2011). Grupisanje indikatora

doprinosi razvijanju kvalitetnijeg sistema indikatora ali njegovo uspostavljanje nije lako. Dalje, uspostavljanje sistema indikatora daje uvid u uzročno-posledičnu vezu i njeno funkcionisanje što doprinosi transparentnosti. Za mnoge zemlje, uspostavljanje sistema indikatora u visokom obrazovanju, doprinosi konstituisanju odgovora u odnosu na dva cilja, koja su ujedno i najvažnija u funkcionisanju sektora visokog obrazovanja: 1) rigorozniji monitoring i 2) uspostavljanje veze između finansiranja i performansi. Stoga, cilj korišćenja ovakvog sistema indikatora je stvaranje platforme koja bi služila za obezbeđivanje učinka sektora visokog obrazovanja i diverzifikacija visokoobrazovnih institucija koja bi bila usko povezana sa efektivnošću menadžmenta ovih institucija. Tako da bi, sistem indikatora mogao da služi ne samo kao eksterni monitoring za vladu već i kao interni monitoring za ispunjenje ukupnih predloženih ciljeva za svaku visokoobrazovnu instituciju pojedinačno.

Korišćenje sistema indikatora može da doprinese jasnijem definisanju vladinih i nacionalnih ciljeva u visokom obrazovanju kao i da služi za jasnije obrazloženje preduzetih mera pri kreiranju reformi obrazovnih politika ili pri reformi rukovođenja i administracije visokoobrazovnih institucija. Generalno, sistem indikatora meri progres prema zadatim ciljevima obrazovnog programa jedne zemlje i ukazuje na postignute rezultate u odnosu na preduzete mere. Kao takav, može služiti kao baza informacija za političare, kreatore obrazovnih politika i administratore, jer na osnovu njega oni mogu da definišu njihova očekivanja u odnosu na strategije i planove koji su doneseni i usvojeni. Takođe, sistem indikatora, omogućava i pospešuje dijalog između svih zainteresovanih strana, omogućavajući im predviđanje rezultata. Konačno, ovakav sistem indikatora ubrzava promene unutar sistema visokog obrazovanja i visokoobrazovnih institucija. Ono što je karakteristično jeste da sistem indikatora, može da ima podjednako značajnu ulogu u centralizovanim sistemima visokog obrazovanja (sa manje autonomije za visokoobrazovne institucije i studente) kao i u decentralizovanim ili tržišno-orijentisanim visokoobrazovnim sistemima. Iako, kao što je već spomenuto, trendovi ukazuju na pravac kretanja reformi unutar sektora visokog obrazovanja prema decentralizaciji, u mnogim zemljama, kao i u našoj zemlji, sistem obrazovanja je centralizovan i u ovom smislu, uspostavljanje ovakvog

sistema indikatora bi imalo za cilj, merenje performansi i kontrolu kvaliteta visokoobrazovnih institucija. Zbog toga, što u ovim zemljama, posebno zemljama sa ekonomijama u razvoju (uglavnom u kontinentalnoj Evropi), tražnja ne definiše resurse koji se alociraju u određene visokoobrazovne institucije, već je akcenat na birokratskim regulacijama i kontroli kvaliteta, i u tom cilju bi se koristio sistem indikatora. Sa druge strane, u tržišno-orijentisanim ili decentralizovanim sistemima visokog obrazovanja, uglavnom u zemljama engleskog govornog područja, sistem indikatora se koristi u svrhu poređenja između institucija i informisanja širokog spektra zainteresovanih strana sa tržišta i iz javne administracije. U ovom smislu, sistem indikatora dozvoljava tržišnu transparentnost podataka, pružajući mogućnosti izbora svim zainteresovanim i studentima i omogućavajući efikasniju alokaciju sredstava. S obzirom na to da upotreba sistema indikatora može imati više svrha korišćenja u visokom obrazovanju, u odnosu na strukturu, veličinu i način organizovanja sektora visokog obrazovanja u različitim zemljama, možemo definisati tri osnovne svrhe njegovog korišćenja (IIEP, 2011):

- svrha informisanja šireg auditorijuma ili vlade o stanju u sektoru visokog obrazovanja
- svrha monitoringa progressa određene politike, strategije ili plana koji je implementiran (ukupno ili određeni delovi)
- svrha upravljanja sistemom visokog obrazovanja ili visokoobrazovnom institucijom.

Više od 30 godina, UNESCO²⁵ objavljuje komparativnu međunarodnu statistiku i indikatore u obrazovanju, neki od njih će kasnije u istraživačkom delu disertacije biti predstavljeni i korišćeni u daljoj analizi. U poslednjih 20 godina, poseban značaj je posvećen prikupljanju međunarodno uporedivih podataka u visokom obrazovanju. Zajednička platforma za prikupljanje podataka, takođe obuhvata i OECD i Eurostat, koji su

²⁵ UNESCO (*United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*) je organizacija Ujedinjenih nacija za obrazovanje, nauku i kulturu. Unesco je specijalna agencija Ujedinjenih nacija koja je osnovana 1946. godine u cilju doprinošenja miru i sigurnosti kroz podržavanje kolaboracije među nacijama kroz obrazovanje, nauku i kulturu kao metod pospešivanja univerzalnog poštovanja pravde, zakona, ljudskih prava i osnovnih ljudskih sloboda.

zajedno radili na razvijanju ovih indikatora. Najznačajniji sistem indikatora obrazovnih sistema (INES – *Indicators of Education Systems*), je razvio OECD i predstavljen je i ažuriran u godišnjoj publikaciji *Education at a Glance*. Glavni indikatori se takođe nalaze i predstavljeni su i u bazama Uneska i Eurostata.

Sa razvojem sistema indikatora, razvijale su se paralelno i nove tendencije u sistemima poređenja performansi, na nacionalnom, regionalnom i globalnom nivou. Jedna takva tendencija, od skora i inovacija koja je zahvatila sektor visokog obrazovanja je sistem rangiranja visokoobrazovnih institucija. Rangiranje postoji, zapravo već nekoliko decenija, mada je dugo bilo kontraverzna tema, pošto je u prošlosti obuhvatalo mali broj institucija i ograničene podatke za formiranje rang-lista, koje su danas opet u fokusu, usled ekspanzije sistema indikatora i nastale potrebe za merenjem performansi. Još 1973. se pojavilo prvo rangiranje visokoobrazovnih institucija pod nazivom *The Carnegie Classification of Institutions of Higher Education*²⁶, ili Karnegi klasifikacija institucija visokog obrazovanja, koja je pokrivala koledže i univerzitete iz Sjedinjenih Američkih Država. Usledila su zatim, mnoga rangiranja univerziteta i rang-liste za visokoobrazovne institucije, npr. 1983. kroz U.S. News&World Report²⁷, zatim izdavanje publikacije 1990. god. – *Grand écoles*²⁸ u Francuskoj, uzimajući u obzir biznis i menadžment škole sa raznim metodama i kriterijumima, takođe, u Ujedinjenom Kraljevstvu, the *Times*²⁹ i *Guardian*³⁰ redovno objavljuju rangiranja visokoobrazovnih institucija. U Australiji, postoji *The Good Universities Guide*³¹, kao i u Kanadi *Maclean's*³² magazin koji rangira univerzitete. Danas, više od 20 nacionalnih, transnacionalnih i internacionalnih rangiranja postoji, mada se još uvek postavlja pitanje njihove svrhe kao i metodologije i kriterijuma koji se usvajaju i uzimaju u obzir prilikom formiranja rang-lista kao i metoda prikupljanja podataka u odnosu

²⁶ <http://carnegieclassifications.iu.edu/listings.php>

²⁷ <http://www.usnews.com/rankings>

²⁸ <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid20268/liste-des-grandes-ecoles-et-des-grands-etablisements.html>

²⁹ <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings>

³⁰ <https://www.theguardian.com/education/2016/may/23/the-guardian-university-guide-2017-download-tables-in-full>

³¹ <http://ratings.gooduniversitiesguide.com.au/>

³² <http://www.macleans.ca/education/unirankings/>

na koje se rangiraju visokoobrazovne institucije. Uglavnom se rang-liste koriste kako bi se prikazali primeri dobre prakse ili da bi se pomoglo srednjoškolcima da imaju uvid u „ocenjene” prakse visokoobrazovnih institucija, međutim, one privlače sve veću pažnju, pa ih mnoge države sačinjavaju i na nacionalnim nivoima i naglašavaju uticaj rang-lista pri odabiru visokoobrazovnih institucija i formiranju tražnje.

Međutim, mnogi prigovori su adresirani na ovu temu, posebno u pogledu razvijanja metodologije na osnovu kojih se formiraju rang-liste visokoobrazovnih institucija, zatim u pogledu kvantitativnih indikatora koji ne obuhvataju vrlo često kvalitativne ocene ovih institucija koje su vrlo kompleksne za ustanovljivanje. Druge primedbe su upravo naslonjene na svrhu formiranja ovih rang-lista, u pogledu formiranja globalne tražnje (posebno sa aspekta da su visokoobrazovni sistemi vrlo različiti u odnosu na zemlje), zatim, tačnosti i preciznosti određenih rang-lista, međutim počev od 2000., ovi sistemi za rangiranje su predmet različitih diskusija i evaluacije i one ne mogu biti ignorisane. Uprkos, različitim stavovima, ovi sistemi za rangiranje i formiranje rang-lista, igraju vrlo značajnu ulogu danas, posebno u stvaranju slike i imidža univerziteta, takođe, atraktivnosti, kredibiliteta i kapaciteta razvoja, koji mogu biti značajni kada su u pitanju vladina ulaganja u visoko obrazovanje kao i privlačenje dodatnih izvora finansiranja iz nacionalnih, regionalnih ili čak globalnih nivoa. Prva svetska rang-lista univerziteta je napravljena 2003. god. od strane šangajskog Jiao Tong univerziteta³³ (*Shanghai Ranking*), tome je prethodila konferencija visokoobrazovnih institucija na ovu temu u Varšavi 2002. gde je na neki način odobrena ovakva praksa, tako da je odmah posle godinu dana od objavljivanja prve Šangajske liste iz 2003 god., objavljena i *The Times Higher Education Supplement*, koja je takođe svetski poznata. Uneskov Evropski centar za visoko obrazovanje (CEPES) zajedno sa Institutom za politike u visokom obrazovanju (IHEP) u Vašingtonu, SAD, 2004. su kreirale Internacionalnu grupu eksperata za rangiranje (*IREG-I International Ranking Expert Group*). U maju 2006, IREG je doneo set principa za kvalitet i dobru praksu u visokom obrazovanju, poznatiju kao *Berlinski principi za rangiranje visokoobrazovnih*

³³ <http://www.shanghairanking.com/>

institucija³⁴ (*The Berlin Principles on Ranking of Higher Education Institutions*). Oni sadrže 16 standarda za rangiranje, koji mogu da se prevedu u četiri velike grupe preporuka za izradu sistema rangiranja (IIEP, 2011):

- Prepoznajte diverzitet visokoobrazovnih institucija i različitost njihovih misija i ciljeva.
- Koristite jasnu i transparentnu metodologiju.
- Merite učinak ili izlazne parametre (output) pre nego ulazne parametre (input) i koristite revidirane, verifikovane uporedive statsitičke podatke.
- Obezbedite sve zainteresovane strane sa jasnim i razumljivim faktorima koji su korišćeni za razvoj rang-liste i ponudite izbor pri prikazu podataka tj. rang-lista.

5.4. Osnovne karakteristike visokoobrazovnih institucija kao neprofitnih organizacija

Početak novog milenijuma, značaj visokog obrazovanja za razvoj nacionalne ekonomije više nije upitan. Znanje i veštine koje se stiču po završetku visokog obrazovanja oblikuju razvoj ekonomije zasnovane na „društvu znanja”. To je poslednji nivo obrazovanja koji je istovremeno suočen sa transformacijom i svojim razvojnim perspektivama. Tražnja za ovim nivoom obrazovanja je sve veća pa samim tim ekspanzija sistema visokog obrazovanja zahteva i transformaciju visokoobrazovnih institucija, posebno u pogledu ponude znanja, transfera znanja i veština nastavnika. Kako bi se ova tražnja zadovoljila, obrazovni sistemi se suočavaju sa procesima modernizacije i diverzifikacije. U ovom kontekstu, i upravljanje sistemom obrazovanja je takođe u periodu promena. Posebno, u smislu odobravanja veće autonomije visokoobrazovnim institucijama, kako bi one uspele da razviju svoje institucionalne prakse i strateške planove vezane za prikaz i demonstraciju njihovih sposobnosti u postizanju adekvatnih rezultata. Kako bi odgovorile novonastalim promenama, visokoobrazovne institucije moraju da se izgrade u socijalnom kontekstu kao

³⁴ http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/ED/pdf/RANKINGS/Sadlak_IREG.pdf

razvojni stubovi sektora visokog obrazovanja kroz razvoj svojih menadžerskih kapaciteta i implementaciji boljih informacionih sistema i sistema za monitoring sopstvenih performansi. Ukoliko sistem visokog obrazovanja razvija svoj potencijal u globalizacionim procesima, imperativ je poboljšanje upravljanja, rukovođenja, finansiranja i poboljšanja praćenja performansi kroz razvoj sistema indikatora kao upravljačkog i komunikacionog alata sa visokoobrazovnim institucijama i kroz transparentnu politiku izveštavanja i sakupljanja statističkih podataka, u svetlu ubrzanih promena u sektorskim politikama.

Značaj održavanja studentske mobilnosti je jedno od važnijih pitanja današnjice u pogledu otklanjanja nejednakosti u obrazovanju, u cilju proširivanja mogućnosti za stvaranje kandidata za visoko obrazovanje koji kasnije čine osnov visokokvalifikovane radne snage. Davanje jednakih šansi svim mladima da steknu kvalitetno obrazovanje je fundamentalni deo u procesu socijalnog razvoja društva. Istraživanja u oblasti obrazovanja pokazuju da je socijalni kontekst neizbežan i da se već pri upisu u srednje obrazovanje njegove karakteristike odražavaju na odluke pojedinaca (npr. socijalno-ekonomski status roditelja i njihov akademski nivo, pripadnost nacionalnim manjinama, pojedinci iz porodica sa veoma niskim primanjima, pojedinci koji su prvi članovi porodice koji se upisuju u određeni nivo obrazovanja i sl.) (Johnson, 2008). Kako su neprofitne organizacije jedan od lidera u nastanku društva znanja, one postaju odgovorni nosioci stvaranja vrednosti pri pružanju usluga time podstičući inovacije u društvu. Visokoobrazovne institucije imaju zadatak da pruže podršku takvim razvojnim perspektivama kroz normalizaciju i stabilizaciju finansijskih okvira i održavanjem prakse prikupljanja sredstava (*fund raising*) i kulture donacija i negovanja sopstvenog razvoja (*fund developments*).

Ukoliko analiziramo praksu performansi sistema visokog obrazovanja u regionu Centralno-istočne Evrope, možemo da uočimo iste šablone na kojima vlade insistiraju, u pogledu glavnih tema u tim sektorima, i to su: upis; unutrašnja efikasnost; značaj i spoljna efikasnost; kvalitet obrazovanja; profesionalizacija; kapacitet za istraživanje i razvoj; ukupno uložena sredstva; ulaganja i troškovi; strateški i operativni menadžment (IIEP, 2011). Ukoliko analiziramo praksu performansi visokoobrazovnih institucija, uočavamo tri

oblasti njihovih razvojnih kapaciteta a to su: obrazovanje, istraživanje i menadžment. To su oblasti, pri čijoj analizi, možemo da proverimo njihovu sposobnost za postizanje svojih ciljeva i u odnosu na njih mi možemo da analiziramo njihove slabosti i snage. U ovom smislu, mnoge zemlje kao prioritetni cilj u sektoru visokog obrazovanja predlažu proširenje pristupa u visoko obrazovanja, ponekad čak i u srednje obrazovanje, dok se druge zemlje bore sa pritiskom na kvalitet obrazovanja i unutrašnju efikasnost sektora obrazovanja, koji time mogu nastati. Stoga, potrebno je bolje savetovanje i praćenje upisa studenata, kako bi se oni na najbolji mogući način usmerili, da bi im se povećale šanse za profesionalnom orijentacijom, nivoom studija koji žele da steknu i s tim u vezi većim brojem stope diplomiranja.

Zatim, razvijanje veza visokog obrazovanja i ekonomije je drugi vrlo važan prioritetni cilj, u smislu važnosti podizanja značaja i spoljašnje efikasnosti sektora visokog obrazovanja, gde bi informacije o zaposlenosti njihovih studenata bile od velike važnosti. Zato što od momenta kada napuste visokoobrazovnu instituciju diplomirani studenti postaju važna socioekonomska kategorija, u smislu formiranja visokokvalifikovane radne snage unutar nacionalne ekonomije. Takođe, kvalitet u obrazovanju je još jedna prioritetna oblast, koja integriše visokoobrazovne institucije po pitanju kvaliteta obrazovanja koji je razvijen kroz mehanizme transfera znanja i nastavno osoblje a koji se pruža studentima. Značajno pitanje koje se postavlja vezano za pružanje znanja je upravo profesionalno obrazovanje i kapacitet za istraživanje i razvoj, zbog toga što u zemljama sa problemom zaposlenosti, često je odgovor upravo razvijanje profesionalnih programa obrazovanja pored akademskih, zbog promovisanja prekvalifikacija ili doškolavanja već postojećeg kadra. Usto tako, šanse mladima koji žele da se bave naukom i istraživanjem moraju biti prepoznate kako bi se podupreo razvoj inovacija u zemlji. Još jedno ključno pitanje za rukovođenje i finansijski menadžmet u sektoru visokog obrazovanja je visina izvora sredstava, pošto smanjivanje nejednakosti pri ulasku u visoko obrazovanje, kao i povećanje uspeha u realizaciji unutar sektora visokog obrazovanja je posebno pitanje za vlade zemalja, pri planiranju sopstvenih ulaganja i predviđanju troškova za tekuća i kapitalna ulaganja.

Upravljanje sektorom visokog obrazovanja ima više socijalnih i ekonomskih implikacija koje su česta pitanja unutar reforme visokog obrazovanja u pogledu poboljšanja obrazovnih politika i razvojnih planova za visoko obrazovanje. Strateški i operativni kapaciteti moraju biti dobro prilagođeni a oni su vrlo kompleksi i teško merljivi. Međutim, što se tiče rukovođenja unutar visokoobrazovnih institucija, poznata svetska praksa koja je razvijena među univerzitetima je priprema strateških ciljeva i mehanizama za njihov monitoring. U ovom smislu, razvijen je koncept matrice postignutog uspeha, tzv. *balanced scorecard* (BSC) matrice pristupa za merenje performansi, koji su razvili autori Kaplan i Norton, kao okvir za merenje rezultata u korporativnim sektoru (Kaplan, Norton, 2001). Kao što je već pomenuto, ranije u radu, to je sistem za strateški menadžment i planiranje koji se koristi kako bi se izravnale poslovne aktivnosti sa ciljevima i misijama organizacije, u cilju monitoringa performansi u odnosu na postavljene ciljeve. Ova BSC matrica predstavlja okvir za merenje organizacionih performansi sa četiri aspekta (satisfakcija korisnika, poboljšanje internih procesa, kreiranje sposobnosti kod zaposlenih i uspostavljanje sistema ljudskog kapitala, finansijske perspektive) i ujedno su to oblasti unutar kojih se moraju definisati indikatori koji su najkritičniji za performanse visokoobrazovnih institucija. Pitanje koje ostaje za visokoobrazovne institucije, jeste mogućnost za izgradnju monitoringa upisanih i diplomiranih studenata kao i uspostavljanje sistema praćenja njihovih karijera (najmanje tri godine od diplomiranja), kao i unapređenje istraživačkih mogućnosti i kapaciteta. Najvažnije pitanje za njih, tiče se izvora finansiranja, tj. koliko su resursi finansiranja i tendencije ulaganja u liniji sa strateškim planovima i kolike su sposobnosti visokoobrazovnih institucija da se razvijaju dodatni ili alternativni izvori finansiranja razvoja.

Međutim, razvoj civilnog društva je spor proces, izložen endogenim pritiscima, tako da je jačanje dobrovoljnog sektora, složen pitanje unutar nacionalnih ekonomija. Na koji način se neprofitni sektor i njegovi delovi kao što su: zdravstvo, obrazovanje, kultura i usluge, mogu transformisati i preživeti proces racionalizacije, ostaje pitanje sektorskih politika. Samoorganizovanje unutar ovih sektora mora biti isplanirano i njihove institucije se ne mogu više orijentisati na kvantitativni rast već pored toga moraju stvoriti jedinstvenu

kombinaciju upravljačkih i strateških komponenti kako bi zadržali svoje pozicije (Anheier, 2000). Takođe, podvlači se značaj jačanja privatnog i javnog menadžmenta, pošto nije više dovoljna premisa pristupa modernom menadžmentu na bazi troškovi-transakcije, ona može vrlo lako da stvori probleme za razvoj neprofitnog sektora i njegovih institucija.

Privatne visokoobrazovne institucije su počele da se razvijaju u nekim zemljama kao konkurencija državnim univerzitetima ali i kao teža ubrzanom društvenom razvoju i novonastalim potrebama na tržištu rada koje su podizale tražnju za novim znanjima i veštinama. One su uglavnom isto kao i državne svojim osnivačkim aktom i statutom definisane kao neprofitne ustanove, u Srbiji je to predviđeno Zakonom o javnim službama³⁵ dok je finansiranje visokog obrazovanja predviđeno Zakonom o visokom obrazovanju³⁶. Međutim, razlike u finansijskom poslovanju su vidljive u zavisnosti od države do države u regionu Centralno-istočne Evrope, u pogledu poreskog tretmana i tretmana dobiti u smislu pravljanja trošenja akumulirane dobiti kroz određeni vremenski period. Takođe, pojedine zemlje u svetu dozvoljavaju visokoobrazovnim institucijama da se ponašaju dvojako u smislu da je njihov akademski rezultat u polju neprofitnog sektora, dok u smislu realizovanog finansijskog poslovanja, rezultat može biti raspodela dobiti u skladu sa njihovom poslovnom politikom i pravnom formom (profitno ili neprofitno orijentisane institucije), pa tako možemo da imamo privatne visokoobrazovne institucije profitnog ili neprofitnog karaktera. Prve se vezuju za napredne ekonomije, uglavnom se takav vid organizovanja visokoobrazovnih institucija nalazi u Americi i Velikoj Britaniji, Japanu, Australiji, Kanadi, dok ovaj drugi, konzervativniji vid se uglavnom vezuje za ekonomije u razvoju ili ako je tako zakonom definisano i predviđeno. Bez obzira na svoju poslovnu orijentaciju, misija i vizija svih visokoobrazovnih institucija je ista nezavisno od toga kakav je osnivački status. Privatne visokoobrazovne institucije, imaju fleksibilnost određenu u pogledu prilagođavanja nastavnih programa i nastavnih metoda kako bi uspešnije reagovala na specifične potrebe tržišta rada, pa samim tim bolje zadovoljavaju potrebe lokalnih i

³⁵ <http://www.zavodsz.gov.rs/PDF/zakoni/.pdf>

³⁶ <http://www.mpn.gov.rs/dokumenta-i-propisi/zakonski-okvir/>

međunarodnih poslodavaca. Međutim, suočavaju se sa konkurencijom sa državnih univerziteta, koji imaju mnogo prednosti u finansiranju iz državnih obrazovnih budžeta. Bez obzira na ove razlike, različite dileme i otvorena pitanja i dalje ostaju u domenu obrazovnih politika u regionu Centralno-istočne Evrope.

Paralelno sa tim pitanjem prepoznaje se potreba za definisanjem optimalnog finansiranja svih visokoobrazovnih institucija neprofitnog karaktera. Uspešnim inoviranjem i razvijanjem funkcije finansijskog menadžmenta, visokoobrazovne institucije finansiraju svoj dalji razvoj i napredak. Visokoobrazovne institucije u regionu Centralno-istočne Evrope su u najvećem broju slučajeva neprofitne organizacije. Kao institucije neprofitnog karaktera one moraju da održavaju i poboljšavaju nivo kvaliteta u obrazovanju a u isto vreme moraju da opravdaju svoju društveno odgovornu ulogu. Samo kroz pažljivo finansijsko upravljanje univerziteti mogu biti u stanju da stvore konkurentne prednosti na način da poboljšaju kvalitet obrazovanja, istraživanja, nastavnog osoblja, rada studentskih službi i sl. Značaj funkcije finansijskog upravljanja u institucijama visokog obrazovanja leži u specifičnom aspektu finansijskog planiranja, proširenja mogućih izvora i finansijske kontrole i nadgledanja. To mora da bude glavno sredstvo za ove institucije u procesu ispunjavanja svoga cilja. Samo kroz sistematsko sprovođenje specifičnih znanja o upravljanju finansijama one mogu da planiraju finansiranje svoje aktivnosti i razvoj na efektivnim i efikasnim osnovama. Efikasno finansijsko upravljanje neprofitnim organizacijama, može doprineti procesu stvaranja održivih konkurentskih prednosti i boljim performansama u visokoobrazovnim institucijama i na taj način, doprineti podizanju standarda i formiranju dobre osnove za dalji napredak. Normalizovan i stabilan finansijski okvir za visokoobrazovne institucije može doprineti povećanju stope zaposlenosti, čak može i da inicira izmene i utiče na politiku budžetskog finansiranja. Takođe, ovo dalje omogućava proširivanje i jačanje finansijske pomoći za studente, što može poboljšati uslove tokom studiranja sa jedne strane i stvoriti jednake šanse pri upisu i mogućnost završavanja studija u predviđenom roku.

Glava VI Funkcija finansijskog menadžmenta u visokoobrazovnim institucijama

6.1. Analiza izvora finansiranja

Efektivno planiranje i monitoring u sektoru visokog obrazovanja, esencijalnu tačku ima u saznanju o podacima o tome koliko je uloženo sredstava u ovaj sektor i na koji način su ona potrošena. Prva stepenica ka tom saznanju je identifikacija resursa tj. izvora finansiranja u sektoru visokog obrazovanja. Različite svetske prakse govore o neujednačenosti izvora sredstava i iznosima koji se ulažu u ovaj sektor. Međutim, Unesko u svom dokumentu Ciljevi održivog razvoja (*Sustainable Development Goal – SDG 4*), u delu koji se odnosi na visoko obrazovanje (*Education 2030: Ensure inclusive and equitable quality education and promote lifelong learning opportunities for all*) objašnjava kako ne postoji opšti specifičan cilj za finansiranje obrazovanja, već se u okviru nacionalnih sistema obrazovanja mora izvršavati potreban monitoring alokacije sredstava kao i iznosa plasiranih sredstava i načina njihovog trošenja, u cilju postizanja nacionalnih ciljeva. Dodatno, naglašava ulogu vlada u transparentnom sprovođenju obrazovnih politika i jasnijem izveštavanju i prikupljanju podataka u vezi sa finansiranjem u visokom obrazovanju (Unesko, UIS, 2015). Čak ukoliko postoji jasna transparentna budžetska alokacija sredstava, i dalje postoje veliki jazovi u podacima koji se tiču finansiranja visokog obrazovanja. Bez jasne koordinacije u prikupljanju podataka, ne može se steći uvid u efikasnost sektora visokog obrazovanja. Na primer, efektivnost u sprovođenju obrazovnih politika, mora da se ogleda u povezivanju ulaganja u visoko obrazovanje i postignutih rezultata. Isto tako, u cilju evaluacije ovih veza, vlade moraju imati uvid u izvore troškova i ukupnih izvora prihoda, kako bi na pravilan način omogućile fiskalni prostor za pravljenje budžeta iz kojeg se finansira njihov sektor visokog obrazovanja, zato što moraju biti svesni koliko je potrebno trenutno a koliko će biti potrebno u budućem periodu i ukoliko je potrebno pripremiti donatore koji ulažu u visoko obrazovanje.

Dostupnost validnih podataka o finansiranju u visokom obrazovanju je preduslov svake analize na ovu temu. Najčešće kao razlog za nedostatak ili nepotpunost ovakvih podataka, navodi se više faktora vezanih za kompleksnost finansijskih tokova u obrazovanju, sakupljanje podataka sa više različitih institucija, te nekompatibilnost i neujednačenost ili neadekvatna prezentacija autoritetima, što sve zajedno čini slabost sistema za informisanje i izradu podataka na nacionalnom nivou, te njihovu čestu neuvrštenost u globalne baze podataka za visoko obrazovanje. Kako bi se ovi problemi prebrodili, Unesko (UIS) je za potrebe pripreme svoje globalne baze napravio studiju u kojoj je poredio pet najvećih sistema i mehanizama za prikupljanja podataka u finansiranju obrazovanja (*Public Expenditure Reviews (PERs)*; *BOOST initiative*; *National Education Accounts (NEAs)*; *Education Country Status Reports (CSRs or RESEN)*; *UIS-UOE (UNESCO-OECD-Eurostat)*³⁷ (Unesko, UIS, 2015). Zaključci ove studije, govore da bi kolaboracija i koordinacija, na prvom mestu, među odeljenjima za saopštavanje i publikovanje ovih podataka, morala da bude mnogo 1) ujednačenija i vremenski osetljivija, tj. redovnija, kako bi saradnja mogla da bude objedinjena, zatim 2) pravila rada i ograničenja kao i mandati da budu jasno ustanovljeni, zatim 3) da se usklade metodologije i 4) da se prilagode nacionalne strategije ovom kontekstu. Međutim, i pored postojećih usvojenih međunarodnih standarda³⁸, koji već čine solidnu bazu za usklađivanje nacionalnih izveštavanja, ovakav način obezbeđivanja transparentnosti zahteva i precizniju alokaciju i definisanje izvora finansiranja i troškova u obrazovanju, uopšte. Sakupljanje i korišćenje podataka o finansiranju u obrazovanju je vrlo važno za kreatore obrazovnih politika i njihov monitoring na nacionalnom nivou, zbog toga što na osnovu godišnjih baza podataka o finansiranju i izvorima ulaganja naspram napravljenih troškova, mogu da se ojačaju analize vezane za predikciju kretanja i uspostavljanje trendova u obrazovanju. Postoje

³⁷ *Public Expenditure Reviews (PERs)* – je alat za procenu efektivnosti vladinih ulaganja na nivou svih sektora; *BOOST* – je skorašnja inicijativa detaljnije i razumljivije Excel baze podataka vezane za Vladina ulaganja; *National Education Accounts (NEAs)* – je obiman okvir za sastavljanje podataka o ulaganju u obrazovanje i to iz nacionalnih, međunarodnih i privatnih izvora; *Education Country Status Reports (CSRs or RESEN)* – je detaljna analiza sektora obrazovanja koja uključuje finansiranje ali i upise, osoblje, rezultate, politike itd.; *The UIS-UOE (UNESCO-OECD-Eurostat)* – prikupljanje baze podataka na godišnjem nivou o finansiranju u obrazovanju kroz upitnike koji se šalju svim zemljama i podaci su na međunarodnom nivou.

³⁸ The System of National Accounts (SNA); The Government Finance Statistics manual (GFS); and The International Standard Classification of Education (ISCED).

različiti pristupi i koncepti u modeliranju strukture izvora finansiranja i troškova u sektoru visokog obrazovanja u svetu, u zavisnosti od nacionalnih prioriteta ekonomskog razvoja. Mnoge zemlje u razvoju stavljaju akcenat na povećanje studentskih zajmova, pre nego direktne finansijske pomoći studentima, kako bi smanjili državna ulaganja u visoko obrazovanje i rasteretili na taj način pritisak na budžet za obrazovanje. Taj pritisak se naziva fiskalni stres, zato što se vlade bore da povećaju svoja ulaganja u visoko obrazovanje, prepoznavši njegov značaj u razvoju društva, sa jedne strane, dok sa druge strane, u borbi za pravilnom alokacijom sredstava oni se susreću sa ograničenim korišćenjem javnog budžeta. Efikasnost i podela troškova (*cost-sharing*) su ključni koncepti za razumevanje trendova u finansijama visokog obrazovanja (Vossensteyn, 2004).

Efikasnost se ogleda u procesima razvoja veće autonomije visokoobrazovnih institucija i finansiranje na osnovu rezultata njihovih performansi, dok model podele troškova, tj. *cost-sharing*, i dalje stiče svoju popularnost kroz prenošenje dela troškova finansiranja sa vlade i visokoobrazovnih institucija na studente i njihove porodice, tj. domaćinstva. Efikasnost u sektoru visokog obrazovanja se ogleda u promeni upravljačkog modela, što podrazumeva za mnoge zemlje promenu u centralizovanom upravljanju ka većoj autonomiji za visokoobrazovne institucije. Ovo znači da visokoobrazovne institucije moraju da se oslanjaju na proces samoorganizovanja unutar sistema visokog obrazovanja i da pri tome integrišu osnovne principe odgovornosti visokoobrazovnih institucija i brige o studentima (Jongbloed, 2003). Ovo, zauzvrat, znači dozvoljavanje tržišnih mehanizama i njihov uticaj na poslovanje visokoobrazovnih institucija. Takođe, ovo znači i veću konkurenciju u ponudi za studente dok deregulacija dozvoljava i privatnim visokoobrazovnim institucijama da imaju dominantniju ulogu u odnosu na državne visokoobrazovne institucije u smislu kvaliteta i uslova studiranja. Samim tim se stiču jaki podsticaji za podizanje kvaliteta naučno-nastavnih programa i načina transfera znanja kao i bržeg podizanja efikasnosti sektora visokog obrazovanja. Akcentovanje efikasnosti u ovom smislu, može da znači stimulisanje smanjivanja školarina, što može da vrši pritisak na izbore za studente ali i za visokoobrazovne institucije.

Ovi trendovi se ne mogu odvojeno posmatrati, od procesa donošenja obrazovnih politika u smislu visine školarina, studentske pomoći, privatizacije i internacionalizacije u visokom obrazovanju. S druge strane, mnogi naučnici smatraju da upravo taj model, utiče na povisivanje školarina i smanjuje jednake šanse za ulaz u visoko obrazovanje. Ipak debata se nastavlja u pravcu koncepta podele troškova (*cost-sharing*) u sektoru visokog obrazovanja i u pogledu studentskih kredita ili zajmova (*loans*), kao jednog od načina realizacije *cost-sharing* koncepta, s tim da u mnogim zemljama a posebno u regionu Centralno-istočne Evrope i dalje su popularna budžetska mesta za studente koji dobijaju na taj način besplatno školovanje, tj. direktno finansiranje studenata o trošku države (*grants*). Na primer, postoje različiti trendovi, u mnogim zemljama postojeći nivoi školarine imaju tendenciju uvođenja *cost-sharing* koncepta više nego u drugim, kao što su Australija, Kina, Brazil, Velika Britanija, Mađarska, gde primećujemo uvođenja školarina tamo gde nisu postojale i kroz revidiranja budžetskih linija za studente, tj. smanjenja budžetski linija za potpuno finansiranje ili uvođenjem programa „sufinansiranja”, gde vlada plaća deo školarine bezuslovno ili uslovno, uz povećanje određenog dela proporcije tzv. samofinansirajućih studenta. U SAD, su studentski zajmovi zamenili veći deo direktnih finansiranja studenta i plaćenih školarina. U nekim drugim zemljama, imamo primere gde školarine ne igraju tako bitnu ulogu u kontekstu pritiska na državni budžet, kao na primer Švedska, Finska, Norveška i Danska gde visoko obrazovanje spada u socijalne pakete koji su finansirani iz dela budžeta koji je pokriven visokim porezima. Trendovi u načinu razrade studentske pomoći se upravo tiču razrade mehanizama studentskih zajmova, gde se primećuju pet najvećih kretanja (Vossensteyn, 2004):

1. Uspostavljanje studentskih zajmova kao dugoročne tradicije – Australija, Kanada, SAD, itd.
2. Uvođenje studentskih zajmova, tamo gde nisu postojali i kroz dodatne napore za privlačenje investicija iz privatnog sektora – Francuska, Slovenija, Poljska, Hong Kong itd.
3. Zamenjivanje direktnog finansiranja studenata, tj. bespovratnog (*grants*), sa studentskim zajmovima (*loans*) – Kanada, Holandija, Velika Britanija.

4. Diverzifikacija načina za otplatu studentskih zajmova – fiksni načini otplate – (vezuje se za relativno kratak period otplate, fiksne mesečne naplate, i visoke zatezne kamate) naspram fleksibilnih načina otplate – (vezuju se za prihode diplomiranih studenata, gde otplata ide nekad brže a nekad sporije i nije uvek kratka pa je zbog toga često kritikovana, tzv. *income-contingent loans*).
5. Privlačnost studentskih zajmova kao prihvatljivog načina studiranja – dok se u nekim primerima uvođenja studentskih zajmova vidi „fer” način smanjivanja troškova vladinih ulaganja u visoko obrazovanje, u nekim primerima imamo odbijanje studenata da iskoriste zajmove zbog načina njihove otplate i stvaranja duga npr. u Danskoj i Holandiji.

U zemljama regiona Centralno-istočne Evrope i dalje je finansijski pritisak na roditelje i domaćinstva veoma visok, posebno ukoliko se dodaju troškovi života. Sa tendencijom povećanja troškova vladinih ulaganja u visoko obrazovanje, situacija je još teža, zbog toga što studenti uglavnom nisu finansijski nezavisni od svojih roditelja, što je važna komponenta ali i otežavajuća pri formiranju i definisanju otplate studentskih zajmova, što dodatno otežava uspostavljanje *cost-sharing* koncepta u ovim zemljama.

U procesu prebacivanja tereta finansiranja visokog obrazovanja sa ukupnih poreskih obveznika i građana na studente i njihove roditelje u cilju smanjivanja vladinih troškova ulaganja u visoko obrazovanje imamo i privatna ulaganja, kao i donacije. U procesu prebacivanja finansijskog tereta na studente, mora se obezbediti paralelan sistem finansijske pomoći kako bi se osigurao pristup visokom obrazovanju ali i kako bi se osiguralo adekvatno finansiranje u visokom obrazovanju (Johnstone, 1998). Pet primarnih mehanizama za obezbeđivanje paralelne finansijske pomoći:

- 1) uvođenje ili značajno povećanje u školarinama i troškovima studiranja, koji su dosad bili primarno ili u potpunosti pokriveni vladinim ulaganjima.
- 2) uvođenje studentskih zajmova ili bespovratnih direktnih finansiranja za studente na osnovu procene njegovog finansijskog stanja ili stanja njegove porodice, tj. domaćinstva.

- 3) podsticanje privatnog visokog obrazovanja.
- 4) podsticanje preduzetničke aktivnosti univerziteta.
- 5) podsticanje donacija kroz za direktne operacije i za školarine za studente.

Sinteza različitih strategija diverzifikacije izvora finansiranja u visokom obrazovanju, koja može da se koristi u visokoobrazovnoj instituciji je prikazana u Tabeli 6.1 ispod.

Tabela 6.1: Matrica diverzifikacije izvora finansiranja u visokom obrazovanju

	Izvori finansiranja/Sektori	Vladine subvencije (poreski obveznici)	Studenti i roditelji	Privredne usluge	Alumni i dobrotvorne svrhe	Međunarodna saradnja
1.	Direktno institucionalno finansiranje	X				
2.	Indirektni doprinos kroz finansijsku pomoć i subvencionisane zajmove	X				
3.	Školarine					
3.1	za akademske programe		X			
3.2	za profesionalne kurseve		X	X		
4.	Studentski zajmovi i/ili Diplomske takse					
4.1	subvencionisani/e	X	X	X		
4.2	nesubvencionisani/e		X			
5.	Uslužne aktivnosti					
5.1	Usluge					
	konsalting	X		X		X

	istraživanje	X		X		X
	laboratorijski testovi	X		X		
5.2	Proizvodnja robe					
	poljoprivredni proizvodi			X		
	industrijski proizvodi			X		
5.3	Iznajmljivanje zemljišta i postrojenja			X	X	
6.	Donacije					
	direktne			X	X	X
	indirektne (lutrije)				X	

Izvor: Johnstone D.B., 1998, *The Financing and Management of Higher Education: A Status Report on Worldwide Reforms*, World Bank.

Ukoliko analiziramo izvore finansiranja u visokom obrazovanju na osnovu prikazane Matrice, vidimo da se premeštaj troška vladinih ulaganja u visoko obrazovanje delom preneo sa poreskih obveznika na studente kroz subvencionisanje školarina i troškova studiranja, što je uveliko praksa u zemljama sa visoko razvijenom ekonomijom i OECD zemljama. Međutim ekonomije u razvoju i zemlje u tranziciji se i dalje bore sa finansijskim deficitom u visokom obrazovanju i diverzifikacijom izvora finansiranja. Zatim, namenska finansijska pomoć (na osnovu finansijskog stanja studenta i roditelja) i studentski zajmovi su uvedeni kao što je spomenuto kroz školarine i troškove studiranja, mada je to i dalje vrlo teško izvodljivo zemljama u razvoju i u tranziciji, posebno onima koji imaju visoke stope siromaštva i nizak životni standard. U nekim državama, studentski zajmovi su unapređeni poboljšanim mehanizmima za otplatu, dok u zemljama gde postoji *diplomska taksa*, studenti mogu da studiraju koristeći sve finansijske pogodnosti koje im pripadaju od strane države ali plaćaju veći porez posle diplomiranja nego što bi plaćali u slučaju da nisu koristili državnu finansijsku pomoć, no, ovakvih uspešnih primera je malo, australijska šema kontribucija visokom obrazovanju je vrlo uspešna u ovoj metodi, međutim, uspešnost ovoga se zasniva pre svega na poverenju u poreski sistem. Sa stabilnim prihodima poreskog sistema, ovakva praksa je prihvatljiva. U zemljama u razvoju, ove prakse su manje

zastupljene, dok su studentski zajmovi skromno razvijeni, posebno u smislu sistema otplate.

Privatni sektor u visokom obrazovanju igra vrlo važnu ulogu u upisu i mobilizaciji studenata i udvostručio se u poslednjih 15 godina, iako kritikovan uglavnom zbog kvaliteta i održivosti na dugi rok, bez adekvatne direktne ili indirektno finansijske pomoći, izložen je slabom finansijskom položaju. Međutim, trend u zemljama u razvoju, dokazuje suprotno, u smislu da postoje slučajevi gde visokoobrazovne institucije čak mogu da naprave i dobit, koje su finansirane samo od školarina i da pri tome zadržavaju prosečne cene školarine. U izveštaju koji je Univerzitet iz Mančestera, dostavio Međunarodnoj finansijskoj korporaciji (IFC) i Svetskoj banci (WB)³⁹, još se dodaje da čak i akademski prosečene privatne visokoobrazovne institucije integrišu modernizaciju u svojim procesima, proširuju institucionalne diferencijacije, finansiranje iz privatnih izvora i pokazuju odlične rezultate u poboljšanju efikasnosti i merenja performansi. Takođe, pokazuju minimalni politički konflikt, nove forme odgovornosti po izboru, bolje odgovore po pitanju zapošljavanja na tržištu rada. Tako da se nameće zaključak da, iako privatni sektor u oblasti visokog obrazovanja pokazuje ogromne nejednakosti, nije do kraja ustanovljeno koji su standardi zapošljivosti u odnosu na kvalitet institucije ili studijskog programa i kakva je efikasnost i produktivnost pri upisu na isti.

Kvalitet nije determinisan u odnosu na to da li je institucija privatna ili državna, nego ipak na osnovu toga da li ta institucija ostvaruje svoje ciljeve na efikasan način u odnosu na sredstva sa kojima raspolaže, da li je osnovana na osnovu propisa i ispunjava standarde nadležnih organa (Johnstone, 1998). Što se tiče diverzifikacije izvora finansiranja u visokom obrazovanju na osnovu preduzetničkih aktivnosti, oni se odnose na jake partnerske veze između univerziteta i privrede, koja predstavlja i potencijalne poslodavce njihovim studentima, potencijalne zainteresovane (stejkholdere) za transfere tehnologije, potencijalne partnere za studentske obuke i dodatne finansijske pomoći za studentske

³⁹ Institute of Economic Affairs and Nord Anglia Education PLC, University of Manchester, *Investment Opportunities in Developing Countries*, Interim Report to the International Finance Corporation, 24 November 1997, p. 4.

školarine. Donacije i prihodi iz dobrotvorne prakse su još jedan vid finansijske alternative za privlačenje sredstava u visoko obrazovanje. Mnoge vlade postaju svesne, potrebe za poreskim olakšicama u ovim slučajevima (ukoliko ih već nemaju), pa čak i po cenu nekih smanjenih poreskih prihoda, ili čak izgubljenih poreskih prihoda u zavisnosti od regulacije ovog pitanja u poreskoj politici. Doduše uspešnost davanja ovakvih donacija, zavisi i od kulture donacija i tradicije ulaganja na ovaj način, koja se stvara vrlo teško i dugotrajno. Ovakva kultura donacija, u SAD se posebno vezivala za privatni sektor u visokom obrazovanju, međutim i taj trend se menja od sedamdesetih godina. Naime, alumni asocijacije kao i dobrovoljni sektor jačaju ovakva iskustva i svojim doprinosima u želji da doprinesu svojoj akademskoj zajednici i često mogu biti značajni.

Konačno, pošto diverzifikacije izvora finansiranja u visokom obrazovanju implicira takođe i diverzifikaciju u rezultatima tj. performansama i aktivnostima koje iz njih proizilaze unutar univerziteta, ovaj proces može dovesti i do nastanka promene uloge univerziteta i dodatnog udaljavanja od njegovih tradicionalnih nastavnih i istraživačkih aktivnosti, na prvom mestu. Stoga, ukoliko se diverzifikacija izvora istakne u prvi plan, mogu nastati polemike oko transformacije uloge univerziteta u društvu, uopšteno (Ziderman, Albrecht 1995). Komercijalizacija visokog obrazovanja, postavlja pitanje u pravcu uloge univerziteta na tržištu rada. Još jedan autor upozorava na moguću transformaciju uloge univerziteta u društvu, podstaknutu tendencijama sa tržišta (Bok, 2003). On upozorava na posledice preterane tražnje univerziteta za dodatnim vidovima finansiranja, u vidu profita od licenciranja određenih patenata, konflikta interesa između naučnika koji imaju novčane interese u privredi i sl. On smatra da je visoko obrazovanje previše važno da bi ga tržište rada kontrolisalo u tom smislu i smatra da preokretanje preterano komercijalne struje u visokom obrazovanju, može biti postignuto kroz jako akademsko liderstvo, pošto bi na taj način univerzitet mogao da razvije politike unutar svog poslovanja koje bi mogle da utiču na tu promenu.

6.2. Analiza gotovinskih tokova

Skorašnje reforme menjaju strukturu i prirodu finansiranja u visokom obrazovanju. Osnovni koncept koji se sastoji od centralizovanog donošenja odluka od strane nadležnih ministarstava obrazovanja i široke diskrecione politike fakulteta u raspodeli finansija u odnosu na subvencionisana sredstva koja se dodeljuju na osnovu formule su sve više izložena transformacijama u upravljačkom smislu. Dskorašnje prakse su se sastojale u visokim prihodima iz vladinih ulaganja i niskim prihodima od studenata i privrede. Ove okolnosti se menjaju prema novim trendovima koji se ogledaju u porastu eksternom finansiranju iz privrede i sve više finansijskih pritisaka na studente, što povećava finansiranje iz nedržavnih izvora i naglašava ulogu institucionalne autonomije u raspodeli sredstava. Povećana konkurencija za državnim subvencijama pojačava konkurenciju i među državnim fakultetima za veće vladine resurse ali ih okreće ka novim mogućnostima dodatnih resursa kroz donacije i ugovore sa privredom. Privatne visokoobrazovne institucije takođe doživljavaju transformaciju u svojim finansijskim resursima i sve više se okreću izjednačavanju finansijskih opcija sa državnim visokoobrazovnim institucijama. Pri ovim trendovima, sve više se nameće uloga države u alokaciji subvencionisanih sredstava u visoko obrazovanje kako na državne, sve više i na privatne visokoobrazovne institucije. Sve više se postavlja pitanje funkcije distribucije ovih sredstava unutar visokoobrazovnih institucija. Pored toga, svaka od ovih institucija se trudi da poveća i proširi sopstvene izvore finansiranja. Finansijski menadžment je svakako u perspektivi jedno od važnijih pitanja sa kojim će morati da se suoče i državne i privatne visokoobrazovne institucije. Rukovodstvo ovih institucija će takođe biti pitanje od velike važnosti, posebno kad je u pitanju interna alokacija budžetskih i ostalih finansijskih sredstava (Asonuma, 2002).

Visokoobrazovne institucije doživljavaju svoju transformaciju u 21. veku i sve više su izložene intenzivnom ispitivanju od strane različitih zainteresovanih strana (*stakeholders-a*), studenata, roditelja i nadređenih autoriteta u pogledu nivoa i visine školarina za studente i troškova koji su namenjeni studentima tokom studiranja (Paulsen, Smart, 2001). U pogledu ustanovljivanja rasta cena školarina i visine troškova za studente koji su

subvencionisani sa različitih strana, postoje različite ekonomske teorije. Analize finansijskih tokova u visokoobrazovnim institucijama je veoma složena posebno u analizi trenda porasta cena školarina u visokom obrazovanju tokom vremena i porasta koštanja troškova studiranja i administracije, generalno, pružanja usluga u visokom obrazovanju. Posebnu pažnju pri ispitivanju prihoda i rashoda na visokoobrazovne institucije, treba obratiti porast troškovne strane bilansa koji dolazi iz smanjivanja državnih sredstava ili iz porasta administrativnih troškova. Sa druge strane, za povećavanje cena, prevashodno u smislu školarina, u visokom obrazovanju tokom vremena možemo da identifikujemo četiri moguća uzroka: 1) povećavanje studentske, tj. roditeljske uloge u plaćanju njihovog obrazovanja, 2) inflacionim pritiscima na cene roba i usluga, 3) povećanje troškova za zaposlene po svakom studentu, 4) porast u programima za studentsku pomoć (Paulsen, Smart, 2001, str. 12). U isto vreme, pojedine ranking liste u Americi pohvaljuju univerzitete koji imaju visoke troškove po studentu u odnosu na svoje konkurente. S obzirom da su troškovi po studentu, u velikoj meri pokriveni izvorima koji nisu subvencionisani od strane države, tako da u tom smislu troškovna strana takođe može porasti u ovim uslovima i usloviti rast cena školarina, pored rasta troškova koštanja pružanja usluga u visokom obrazovanju i pada visine iznosa državne pomoći prema visokoobrazovnih institucijama. Pregled prihoda i troškova u visokom obrazovanju, prema Ministarstvu obrazovanja SAD (IPEDS)⁴⁰, je predstavljen ispod u Tabeli 6.2.

Tabela 6.2: Najveće oblasti prihoda i troškova u visokom obrazovanju

PRIHODI		TROŠKOVI (RASHODI)	
1.	Školarine i naknade	1.	Namenska trošenja (plate i troškovi izvođenja nastave)
2.	Vladina izdvajanja na svim nivoima (nacionalni, pokrajinski, lokalni)	2.	Istraživačke aktivnosti
3.	Subvencije i ugovori iz državnih izvora na svim nivoima (nacionalni,	3.	Usluge javnim preduzećima

⁴⁰ The Integrated Postsecondary Education Data System (IPEDS), integrisani sistem Ministarstva obrazovanja SAD za prikupljanje i obradu podataka u obrazovanju.

	pokrajinski, lokalni)		
4.	Subvencije, ugovori i pokloni iz privredno-privatnog sektora	4.	Akadska podrška (biblioteka, informacijski sistemi, tehnička podrška)
5.	Donacije	5.	Studentski servisi
6.	Prodaje i usluge iz obrazovnih i istraživačkih aktivnosti	6.	Institucionalna podrška (administrativni troškovi i oprema)
7.	Odvojeni poslovni objekti	7.	Održavanje i opravke zgrade i opreme
8.	Naknade za zdravstvenu negu studenata	8.	Stipendije
9.	Drugi izvori	9.	Obavezni i neobavezni transferi između unutrašnjih jedinica
10.	Nezavisne operacije od strane nezavisnih jedinica unutar univerziteta i fakulteta	10.	Odvojeni poslovni objekti (menze, domovi za spavanje i sl.)
11.	–	11.	Troškovi zdravstvene nege studenata
12.	–	12.	Nezavisne operacije za nezavisne jedinice unutar univerziteta i fakulteta (npr. univerzitetske prodavnice za knjige ili sl.)

Izvor: Paulsen M. B., Smart, J. C., 2001, *The Finance of Higher Education: Theory, Research, Policy, and Practice*, Algora Publishing, USA, str. 16. i 17.

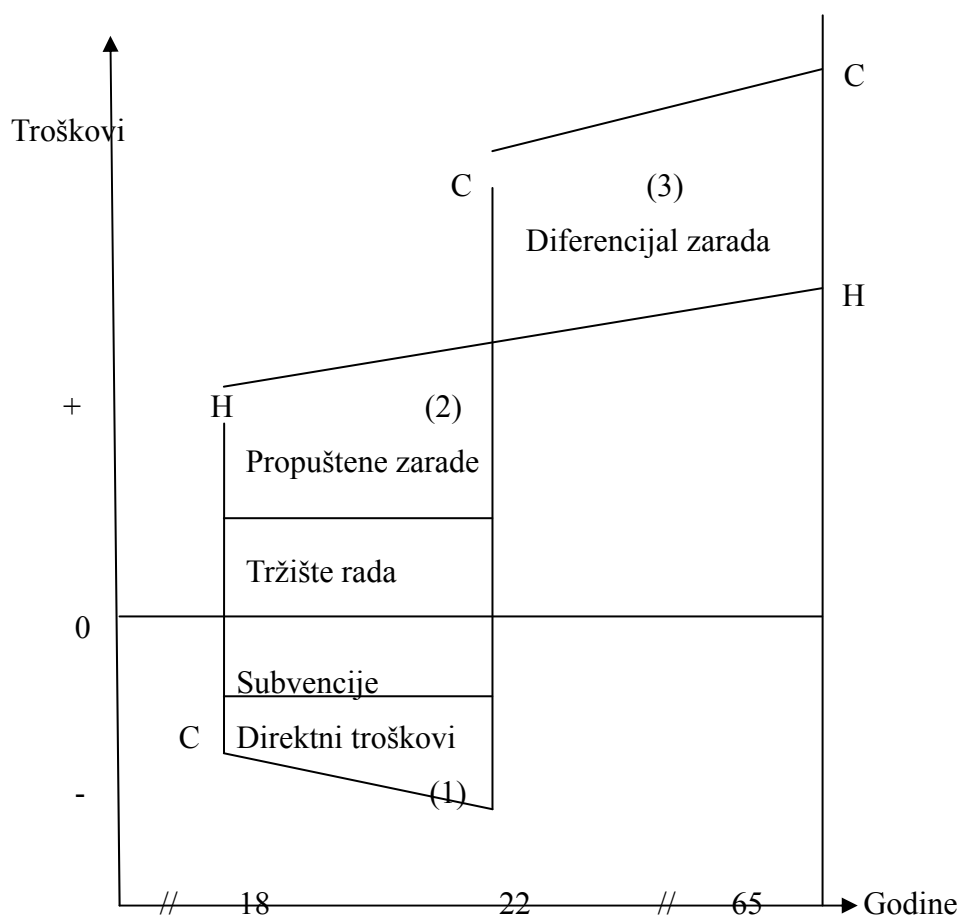
Ukoliko posmatramo prihode i troškove visokoobrazovnih institucija sa izvorima finansiranja u visokom obrazovanju, vidimo da se nameće pitanje dostupnosti i prihvatljivosti, zbog fiskalnog pritiska sa kojima se suočavaju vlade, kao i opštih trendova u

visokom obrazovanju koji vrše pritisak na podizanje iznosa školarina ili dodatnih izvora finansiranja za troškove realizacije i pružanja usluga u obrazovanju. Jedno od rešenja koje se nameće je proširenje studentskih zajmova i diverzifikacija mehanizama otplate duga prema državi, ali i ovo rešenje pokriva samo delimično ukupnu problematiku, zbog toga što školarine i dalje igraju važnu ulogu u strukturama prihoda, posebno kod privatnih visokoobrazovnih institucija. Dalje, ovo prebacuje fokus sa proširivanja ulaska studenata u visoko obrazovanje na mogućnost dostupnosti studiranja za studente koji se i dalje oslanjaju na porodične „kase”, što ustvari daje novu socijalnu dimenziju ovoj problematici u kontekstu ko će moći priuštiti visoko obrazovanje, da li oni srednjoškolci iz ugroženih okruženja, kojima su namenjena budžetska sredstva ili srednjoškolci kojima roditelji u većem delu ili u celosti plaćaju školarinu. Optimizacija strukture prihoda i rashoda kao i proširenje izvora finansiranja je od izuzetne važnosti za finansijsku funkciju visokoobrazovnih institucija, što stavlja finansijski menadžment pored akademskog upravljačkog (*academic leadership*) konteksta u prvi red unutar visokoobrazovnih institucija. Takođe, promene u alokaciji i distribuciji državnih sredstava i subvencija su sve učestalije i predstavljaju velike razlike u prihodovnoj strani između privatnih i državnih visokoobrazovnih institucija, u pojedinim zemljama, što vrši pritisak na jačanje akademskog *leadership-a* i preduzetništva. Međutim, želja za upisom u visoko obrazovanje i plaćanjem školarina nije samo vezana za cenu iste, već i za šanse koje će pojedinac imati nakon diplomiranja sa određene visokoobrazovne institucije. Razlike u zaradama na tržištu rada između onih koji imaju stečeno visoko obrazovanje i onih koji to nemaju znaju biti presudan stimulišući faktor. Zatim, kultura donacija i ulaganje u visoko obrazovanje se nije još uvek progresivno razvila, posebno u zemljama u razvoju. Isto tako, nije ni svuda ista želja studenata da se zadužuju, pozajmljuju i otplaćuju dugove da bi stekli visokoobrazovanje, prevashodno zbog mogućnosti akumulacije duga na dugi rok.

Mnogi ekonomski koncepti se mogu iskoristi u analizi tokova novca i finansija u visokom obrazovanju. Ovi koncepti se uglavnom naslanjaju na principe iz šireg teorijskog okvira mikroekonomije. Na primer, teorija oportunitetnog troška se može svrstati u primenjeno polje mikroekonomije kada govorimo o ulozi države tj. vlade u finansiranju visokog

obrazovanja a posebno kada su u pitanju finansijski i nefinansijski efekti ponašanja studenata prilikom odabira, tj. upisa na visokoobrazovne institucije (Paulsen, Smart, 2001). Primer jednog takvog sličnog koncepta kada je u pitanju teorija oportunitetnog troška je model racionalnog donošenja odluka prilikom investiranja u visoko obrazovanje, a centralna pretpostavka tog modela je da bi pojedinac, tj. u ovom slučaju student doneo osetljivu odluku za investiranje, to implicira da on mora prvo da uporedi vrednost takve investiciju u odnosu na očekivane koristi sa očekivanim troškovima ulaganja u svoje obrazovanje, prilikom odabira visokobrazovane institucije. Ova veza je prikazana na Grafiku 6.1 i objašnjena ispod grafika u tekstu.

Grafik 6.1: Troškovi i investicije u visokom obrazovanju



Izvor: Paulsen M. B., Smart, J. C., 2001, *The Finance of Higher Education: Theory, Research, Policy, and Practice*, Algora Publishing, USA, str. 57, 58.

Grafik 6.1 oslikava novčane faktore uzete u obzir i u poređenje, od strane srednjoškolaca maturanata, prosečnih godina za upis na visokoobrazovne institucije (18–22), u prosečnom trajanju od četiri godine, kako bi napravili odluku o investiranju u svoje visoko obrazovanje. Grafik prikazuje logiku ovih odnosa, gde su (1) Direktni troškovi studiranja, upisivanja studija, koji mogu biti smanjeni kod onih studenata koji koriste studentske zajmove ili školarine, su vrlo često mogu sadržati i troškove studentskog života; (2) Indirektni troškovi studiranja, koji su ustvari umanjeni za one studente koji su zaposleni ili rade pola radnog vremena, (3) Diferencijal zarada (zona između CC linija), između pojedinaca koji imaju završen fakultet i onih koji imaju završenu srednju školu, kroz trajanje radnog veka. Stim, da se prikazuje 43-godišnji radni vek, onih diplomiranih studenata između 22–64 starosnog doba, a prikazani diferencijal ima tendenciju inkrementalnog povećanja ukoliko poredimo pojedince sa završenim visokim obrazovanjem i sa završenom srednjom školom. Što se tiče zone između HH linija, ona ilustruje očekivane zarade studenata koji ulaze na tržište rada, na poslove sa punim radnim vremenom, odmah nakon završavanja srednje škole, umesto upisivanja studija. Dok, zona između CCC linija, ilustruje očekivane koristi i troškove, za maturante koji upisuju redovne studije odmah nakon završenih srednjih škola, umesto da nalaze poslove na tržištu rada. Zona ispod „0”, na horizontalnoj osi, predstavlja ukupne direktne troškove studiranja, školarine, materijale, knjige, naknade i sl., dok zona iznad „0” na horizontalnoj osi ali ispod HH linije, predstavlja indirektno troškove studiranja, koji odgovaraju propuštenim zaradama sa tržišta rada tj. onim zaradama, kojih su se studenti, koji su upisali studije odmah nakon završavanja srednje škole odrekli, a koje bi imali da su u tom trenutku sa diplomom iz srednje škole se zaposlili na tržištu rada.

Investiranje u visoko obrazovanje je primamljivo podjednako i pojedincima kao i vladama, odnosno državnim instancama. Atraktivnost ovog vida ulaganja u oba slučaja navedena iznad, leži u razlogu što se ulaganjem u obrazovanje mladih proizvodi veća produktivnost pojedinca, što je povezano sa povećavanjima njihovih zarada u njihovom radnom veku, što dodatno povlači povećavanje produktivnih kapaciteta radne snage i pozitivno je povezana sa povećanjem ekonomskog *output-a* i prihoda na nacionalnom i lokalnom nivou. Stoga,

primeri za ulaganja u visoko obrazovanje u ovom smislu su raznovrsni. Postoje tri primarne „ekonomske” funkcije vlade: 1) efikasnost „alokacije” resursa u snabdevanju ekonomije sa robama i uslugama 2) pravedna „distribucija” troškova i koristi ekonomskih aktivnosti i 3) „stabilizacija” proizvodnje, zapošljavanja i cena u nacionalnoj ekonomiji. Ekonomija javnog sektora je prevashodno orijentisana na vladine aktivnosti i performanse u prve dve funkcije: alokacija i distribucija (Stiglitz, 2003).

Analiza obrazovnih politika i vladinih finansiranja visokog obrazovanja je jedan od aspekata ekonomije javnog sektora. Međutim, postavljaju se mnoga pitanja kad je visoko obrazovanje u fokusu, kao npr. posmatranje visokog obrazovanja kao sektora koji stvara javno dobro ali i eksternalije za one koji investiraju u visoko obrazovanje, kao i nemonetarne i monetarne eksternalije, stim da su nemonetarne prednosti vrlo kompleksne za analizu pri oceni za investiranje i ulaganje u visoko obrazovanje. To se može posmatrati na nacionalnom ali i lokalnom nivou; isto tako, mogu se posmatrati kroz direktne i indirektne doprinose društvu, npr. socijalni aspekti ulaganja kroz povećanje svesti o dobrovoljnom radu, adaptivnosti i važnosti obrazovnih politika, podsticanju dobrotvornih ulaganja, poboljšanju socijalnog statusa stanovništva, pa sve do smanjivanja nezaposlenosti, kontribucija ekonomskom rastu, socijalnih i ekonomskih aspekata razvijanja visokoobrazovnih institucija, jačanja lokalnih zajednica, itd. Visoko obrazovanje nije čisto javno dobro ali ima njegove karakteristike, do određenog nivoa eksternalije koje stvara, zbog čega se koristi nekad i izraz *kvazijavno dobro* (Stiglitz, 2003). Međutim, socijalne nesigurnosti kada je investiranje u visoko obrazovanje u pitanju, podstiče vladine mehanizme alokacije sredstava u visoko obrazovanje u smislu identifikacije i određivanja optimuma za alokaciju sredstava namenjenih za visoko obrazovanje, uz prisutnost eksternalije za investitore i kategorizacije kvazijavnog dobra. Na primer, države koje imaju visoka trošenja u izdvajanjima za studentske stipendije i školarine, mogu da imaju programe podrške za studente i za upise u privatne visokoobrazovne institucije, što zauzvrat, može da stvara relativno ujednačene i visoke školarine u visokom obrazovanju. U ovom slučaju, ove varijable pokazuju da postoji pozitivna korelacija između privatnog i javnog sektora pri planiranju državnih odvajanja u visoko obrazovanje (Paulsen, Smart,

2001). Prikaz konceptualnih veza između orijentacija državnih politika i privatnog visokog obrazovanja u Tabeli 6.3 je objašnjen ispod u tekstu.

Tabela 6.3: Povezanost orijentacije državnih politika i privatnog visokog obrazovanja

Orijentacije	Korišćenje direktne državne kontrole		
		Nisko	Visoko
Korišćenje direktnih državnih podsticaja	Nisko	<i>Laissez-faire</i>	Birokratsko-regulatorno planiranje
	Visoko	Tržišno-orijentisan stav	Proaktivno-komprihensivno centralno planiranje

Izvor: Paulsen M. B., Smart, J. C., 2001, *The Finance of Higher Education: Theory, Research, Policy, and Practice*, Algora Publishing, USA, str. 398.

U konceptualnom smislu ovde se nameću tri različita moguća pristupa državnih politika i njihovog stava prema privatnom visokom obrazovanju, a to su: *laissez-faire* koncept, model centralnog planiranja i tržišno orijentisan stav. *Laissez-faire* stav prema privatnom visokom obrazovanju je, zapravo, ostavljanje ovog sektora da operiše isključivo na svojim mogućnostima u pogledu finansiranja studenata i visokoobrazovnih institucija od strane države, dok je obrazovna politika uglavnom orijentisana prema državnim institucijama, tako da je razvoj ovog sektora unutar ovog koncepta spor i ograničen. Ekstrem sa druge strane je birokratsko planiranje sektora visokog obrazovanja koje ni ne podrazumeva privatni sektor u visokom obrazovanju. U kontrast ovom stavu, imamo centralno sveobuhvatno državno planiranje, koje zapravo suprotno od ignorisanja privatnog visokog obrazovanja kao u *laissez-faire* konceptu, integriše ovaj sektor kao značajni deo kapaciteta u sektoru visokog obrazovanja. Zapravo, država koja već ima praksu u ovakvom vođenju svojih obrazovnih politika, ovim stavom produbljuje ulogu privatnog sektora u visokom obrazovanju, kroz jasnu podelu uloga u institucionalnom smislu kao i traženja i prikupljanja podataka vezanih za njihove performanse i na taj način privatne visokoobrazovne institucije imaju deo odgovornosti za sprovođenje nacionalnih obrazovnih politika. Različito od ovog poslednjeg stava, je tržišno orijentisan stav države, gde se ne

insistira na precizno isplaniranom sprovođenju nacionalnih obrazovnih politika kao u konceptu centralnog državnog planiranja, već država kroz ustanovljivanje tržišnih mehanizama za zapošljavanje i jačanje konkurencije kroz detaljniju alokaciju sredstava u visokom obrazovanju i podsticanje javno-privatnog partnerstva (*public-private partnerships*), reguliše sektor visokog obrazovanja (Zumeta, 1992).

Konačno, finansiranje visokog obrazovanja, zapravo, treba da pretpostavlja koherentnu strategiju a ne ad hoc planiranje, isto tako, finansiranje koje je oslonjeno isključivo ili pretežno na jedan izvor finansiranja ne može da opstane (Barr, 2005a). „Ekonomska teorija i praktična iskustva nude rešenja za probleme koji se mogu izbeći: a) neodrživo javno trošenje, b) javno trošenje koje je konfiskovala srednja klasa, c) odsustvo zajmova, ili je loše dizajnirana zajmovna šema, sa vrlo malo, ukoliko i postoje, dodatnih izvora, d) ekonomska ograničenja univerziteta, koja smanjuju podstreke za efikasnost, e) specifično dizajnirane mere koje su skupe i administrativno zahtevne (testiranje prihoda, kamate na subvencije i sl.)” (Barr, 2005b, str. 25). „Tri lekcije iz ekonomske teorije za finansiranje visokog obrazovanja: 1) dani centralnog planiranja su prošli, 2) diplomci treba da dele troškove studiranja u visokom obrazovanju, 3) dobro dizajnirani studentski zajmovi imaju suštinske karakteristike” (Barr, 2005b, str. 5).

Promocija javnog-privatnog partnerstva kao što je Svetska banka prikazala u svojoj studiji iz 2009. god., najvernije oslikava promenu u načinu organizovanja i načinu ulaganja u oblasti visokog obrazovanja i potkrepljena je reformama i uspešnim primerima iz iskustva raznih zemalja koje su se našle pred sličnim izazovima. Naime, ekonomije u razvoju, koje se suočavaju sa nestabilnim tržišnim uslovima i problemima finansiranja razvoja, vladu države stavljaju i dalje na prvo mesto, kako bi ona pomogla pri lansiranju inovativnih programa i inicijativa za povećanje državnih resursa i transformacija rukovodstva u sektoru visokog obrazovanja. Koncept javno-privatnog partnerstva (*public-private partnerships – PPPs*) se zasniva na prepoznavanju postojanja alternativnih opcija za pružanje usluga u obrazovanju, pored državne pomoći i budžetske alokacije državnih sredstava (World Bank, IBRD, 2009). Iako postoje razne forme javno-privatnog partnerstva (Tabela 6.4)

uključujući i ona partnerstva gde privatne organizacije pružaju podršku obrazovnom sektoru kroz donacije i dobrotvorne aktivnosti, akcentat u široj definiciji se uglavnom stavlja na javno-privatna partnerstva u kojima država ima vodeću ulogu kroz svoje nacionalne obrazovne politike dok privatni sektor pruža obrazovne usluge kroz potpisane ugovore sa vladom gde se definiše specifični cilj, kvantitet i kvalitet u odnosu na sredstva koja se dobijaju od države, na određeno vreme. Ovi ugovori, mogu sadržati i nagrade i sankcije ukoliko se ne ispune ugovorne obaveze. Oni variraju u odnosu na stepen kompleksnosti i mogu se odnositi u obrazovanju na različite usluge kao što su izgradnja kapaciteta, upravljanje i održavanje infrastrukture u smislu snabdevanja ili ponude u uslugama u obrazovanju i samoj operacionalizaciji visokoobrazovnih institucija.

Tabela 6.4: Finansiranje i pružanje usluga u javno-privatnom partnerstvu

Finansiranje	Snabdevanje		
		Privatno	Javno
	Privatno	<ul style="list-style-type: none"> –Privatne škole –Privatni univerziteti –Školovanje od kuće –Tutorstva 	<ul style="list-style-type: none"> –Provizija za korisnike –Studentski zajmovi
	Javno	<ul style="list-style-type: none"> –Vaučeri –Škole sa ugovorima –Škole sa <i>charter</i> ugovorima (npr. franšizni ugovori) –Škole sa (<i>contracting out</i>) ugovorima (npr. ugovori sa trećim licima) 	<ul style="list-style-type: none"> –Državne škole –Državni univerziteti

Izvor: World Bank and IBRD (2009) The role and impact of public-private partnerships in education, Washington, DC: The International Bank for Reconstruction and Development, str. 3.

Uloga i efekat javno-privatnog partnerstva ima široku lepezu argumenata koji impliciraju pozitivne i negativne aspekte ovog koncepta. Pozitivni efekti ovog koncepta su: – javno-privatno partnerstvo stvara zdravu konkurenciju na tržištu obrazovanja; – ovi ugovori mogu biti više fleksibilni nego aranžmani u javnom sektoru; – vlada može da se odluči za partnere među privatnim entitetima kroz javni konkurs kao i da postavi specifične ciljeve i zahteve u pogledu kvaliteta obrazovanja i da ih zahteva od druge ugovorne strane; – ovim ugovorima može se povećati stepen podele rizika između vladinog i privatnog sektora. Potencijalni negativni aspekti prakse javno-privatnog partnerstva, vezani su za potencijalne negativne rezultate koji mogu da proizađu iz snabdevanja javnog dobra iz privatnog sektora u obrazovanju. Neki od argumenata su da ovakav način saradnje može imati za posledicu dalju privatizaciju u obrazovanju i smanjiti kontrolu vlade nad uslugama od javnog značaja, zatim, da povećanje obrazovnih izbora za studente i njihove porodice može produbiti socioekonomsku segregaciju, ovo posebno može da se odrazi na studente iz lošijih socijalnih i ekonomskih pozadina, takođe, subvencionisanje privatnog sektora od strane države može da stvori otpor kod stejkholdera i umanju značaj njihovih inicijativa. Međutim, glavna racionalna pretpostavka za razvijanje javno-privatnih partnerstava (PPPs) u obrazovanju leži u mogućnosti maksimiziranja potencijala za proširivanje pristupa sredstvima, koja su potrebna za obrazovanje i postizanje obrazovnih ciljeva, posebno kod marginalizovanih grupa.⁴¹ Različiti tipovi ugovora, mogu proširiti mogućnosti za pomirenje različitih socioekonomskih konteksta i različitosti nacionalnih obrazovnih politika. Posebnu važnost, ovi ugovori imaju pri definisanju merenja napretka i poboljšanja i u postizanju ciljeva i podizanju performansi u sektoru obrazovanja. Ovi ugovori mogu da se dotiču različitih tipova pružanja usluga i to posebno pri 1) uslugama rukovođenja i menadžmenta u obrazovanju, 2) profesionalnim uslugama, 3) uslugama podrške, 4) operativnim uslugama, 5) obrazovnim uslugama, 6) infrastrukturnim zahtevima i 7) infrastrukturnim zahtevima i obrazovnim uslugama, kombinovano (Videti Tabelu 6.5).

⁴¹ Specifičnosti vladine pomoći pri finansiranju neprofitnog sektora u obrazovanju, ogledaju se u izvorima sredstava koji su često limitirani u pojedinim zemljama i tiču se ograničene mobilizacije državnih i nedržavnih sredstava, u tom smislu, vlada prepoznaje sledeće moguće izvore finansiranja za neprofitni sektor: 1) Državne garancije ili subvencionisane obveznice, 2) Državne subvencije 3) Privatni izvori finansiranja sa vladinim garancijama (kvazi garant), 4) Neraspoređena dobit 5) Donacije 6) Dugoročni zajmovi (uglavnom vezani za velike korporativne neprofitne organizacije).

Tabela 6.5: Tipovi ugovora u visokom obrazovanju

Vlada potpisuje ugovore za:	Vlada stiže na osnovu ugovora:
Menadžment, profesionalne usluge i dodatna podrška (input)	–Menadžment institucije (finansijski menadžment i menadžment ljudskih resursa) –Usluge podrške (obroci i transport) –Profesionalne usluge (usavršavanje profesora i nastavnika, dostavljanje knjiga i materijala, osiguranje kvaliteta i dr.) –Obrazovanje studenata, finansijski i HR menadžment, profesionalne usluge i održavanje zgrade
Operativne usluge (proces)	
Obrazovne usluge (output)	
Infrastrukturna podrška (input)	
Infrastrukturna podrška i obrazovne usluge, kombinovano (<i>input i output</i>)	–Studentska mesta u privatnim institucijama (ugovori za upis određenih grupa studenata) –Infrastruktura i održavanje zgrade i opreme –Infrastrukturna održavanja sa uslugama (operativnim ili edukativnim uslugama)

Izvor: World Bank and IBRD (2009), *The role and impact of public-private partnerships in education*, Washington, DC: The International Bank for Reconstruction and Development, str. 9.

Zaključci Studije o efektima uloge javno-privatnog partnerstva u obrazovanju, koji je publikovan 2009. godine od strane Svetske banke u saradnji sa Međunarodnom bankom za obnovu i razvoj, nalaže da je fokus ugovora koji vlada potpisuje sa privatnim sektorom u obrazovanju pri pomoći za obrazovne i operativne usluge, prikazan kroz četiri tipa ugovora: 1) Vaučera; 2) Subvencija; 3) Privatni menadžment obrazovnih institucija i kroz 4) Inicijative privatnog finansiranja za obnovu i izgradnju obrazovnih institucija. Zapravo, ugovori za obrazovne usluge su najkompleksniji zbog merenja upisa studenata i njihovog procesa učenja pri studiranju, zbog toga je teško ustanoviti najbolju praksu za parametre,

posebno ako se uzmu u obzir specifičnosti svakog obrazovnog sistema i njegovih institucija. Osnovni ciljevi ugovora javno-privatnog partnerstva u oblasti pružanja obrazovnih usluga, mogu da se svrstaju u četiri glavne svrhe, tj. opšta cilja:

- Povećanje upisa tj. ulaznih parametara;
- Pобољшanje obrazovnih ishoda, tj. izlaznih parametara;
- Smanjivanje nejednakosti;
- Smanjivanje troškova;

Što se tiče upisa, vaučeri i subvencije su u teoriji instrumenti koji dalju pozitivne ishode sve dok postoje uslovi i kapaciteti za upis studenata u privatne visokoobrazovne institucije. Dok profesionalni menadžment i privatne finansijske inicijative za ulaganje, zahtevaju razvijanje partnerskih odnosa, koji bi mogle da rezultiraju u velikoj inicijalnoj kapitalnoj investiciji koja bi služila infrastrukturnim i razvojnim perspektivama. Što se tiče vaučera i subvencija i profesionalnih inicijativa (menadžment i finansijska ulaganja) kao i njihovih uticaja na poboljšanje obrazovnih ishoda, tu takođe može da se uoči veza, posebno između kvaliteta obrazovanja u privatnom sektoru i smanjivanja troškova. Korelacija ova dva indikatora je pozitivna i samim tim nejednakosti se smanjuju ali, ipak moraju biti nadgledane od strane javnog sektora kako ne bi došlo do prevelikog jaza i segregacije pri upisu studenata u privatni sektor obrazovanja. Međutim, obrazovni ishodi, tj. izlazni parametri su kompleksa kategorija za merenje i u isto vreme, osiguranje za uspeh prilikom definisanja ugovornih obaveza i postizanja željenih rezultata u javno-privatnim partnerstvima. Ukratko, u Tabeli 6.6 ispod, možemo videti da postoje četiri osnovna faktora koja mogu da poboljšaju obrazovni ishod i predstavljaju snažne podstreke u ovim ugovorima. To su: 1) fleksibilnost naknade, 2) inkorporiranje kriterijuma kvaliteta u ugovorima, 3) optimalna podela rizika, 4) konkurencija.

Tabela 6.6: Efekti različitih vrsta ugovora u javno-privatnom partnerstvu u obrazovanju koji utiču na obrazovne ishode

Faktor	Privatni menadžment institucija	Vaučeri	Subvencije	Privatne finansijske inicijative
Fleksibilnost	Značajan	Umeren	Umeren	Slab
Kriterijum kvaliteta	Značajan ako je u ugovoru	Značajan ukoliko je prepoznat od strane studenata i roditelja	Umeren ali značajan ako je u ugovoru	Slab
Podela rizika	Slab	Slab	Umeren	Značajan
Konkurencija	Slab	Značajan	Slab	Slab

Izvor: World Bank and IBRD (2009), *The role and impact of public-private partnerships in education*, Washington, DC: The International Bank for Reconstruction and Development, str. 35.

Konačno, različiti programi javno-privatnog partnerstva ili modeli, su zapravo kompleksna intervencija koja stvara značajne podsticaje koji utiču na aspekte kao što su ponašanje studenata i performanse visokoobrazovnih institucija. Ipak, poboljšanja i reforma obrazovnih politika kao i regulatornog okvira je presudan faktor za stvaranje stabilnog privatnog sektora visokog obrazovanja u zemljama u razvoju. Jedino, takav okvir može da omogući potencijalni oslonac i pomoć u razvijanju javno-privatnog partnerstva i da stvori uslove za privatne visokoobrazovne institucije da budu efikasne i efektivne u svojim performansama, pri tome ne ugrožavajući kvalitet obrazovanja. Međutim, na prvom mestu podrška vlade mora biti prisutna i najznačajnija. Potrebno je izdvojiti veća ulaganja u obrazovanje u sledećih deset godina preko 10% BDP-a. Neophodno je obezbediti osiguranje kvaliteta upravljanja i finansiranja visokoobrazovnih institucija i proširivanje finansijske podrške za studente (Andrejević Panić, 2015). Potrebno je doneti mere koje se tiču izgradnje veza između aktera sa tržišta rada i visokoobrazovnih institucija kao i akcije za njihovu implemetaciju. Omogućavanje poreskih olakšica za aktere sa tržišta koji žele da

investiraju u buduće obrazovne kadrove bi podstaklo podizanje performansi visokoobrazovnih institucija i modernizaciju u njihovom radu. Osiguranje kvaliteta upravljanja u sistemu visokog obrazovanja mora se ogledati u monitoringu ulaznih parametara tj. samog studenta i njegovih potreba ali je takođe potrebno ispratiti i izlazne parametre, ostvarene rezultate studenta ili visokoobrazovne institucije na međunarodnom ili nacionalnom nivou. Na drugom mestu, se nalaze i visokoobrazovne institucije i pitanje njihove efikasnosti u radu, gde su ulazni parametri tj. upis studenata i izlazni parametri, odn. diplomiranje studenata od krucijalnog značaja. Pitanje efektivnosti indukovano je transformacijom društva i samom tranformacijom visokoobrazovnih instutucija i ukazuje na važnost parametara koji se tiču kvaliteta obrazovanja, tj. kvaliteta naučno-nastavnog procesa, u smislu kvaliteta naučne produkcije i kvaliteta metoda i tehnika izvođenja nastave, što zajedno mora činiti okosnicu razvoja ovakve prakse.

6.3. Specifičnosti planiranja budžeta

Reforma finansiranja visokog obrazovanja iz javnog sektora je sada već istrajna teme, međutim, finansiranje većine visokoobrazovnih institucija i dalje ostaje da ima značajno uporište za razvoj i izvore prihoda iz državnog budžeta. Čak i u Sjedinjenim Američkim Državama, gde je privatno visoko obrazovanje vrlo razvijeno, i dalje i privatni i državni univerziteti primaju državnu pomoć. Zemlje u razvoju, sa druge strane se i dalje bore sa tražnjom za sredstvima finansiranim od strane države, tako da je pritisak na promenu šablon finansiranja budžetskih sredstava i dalje visok. Međunarodne razvojne agencije i razvojne banke kao i agencije za donacije pomažu fiskalne politike, kako bi se smanjila neracionalno velika ulaganja u obrazovanje i ljudske resurse, kako bi se omogućila potrebna realokacija i racionalnije koršćenje vladinih resursa. Ovo se često naziva u praksi „politika strukturnog prilagođavanja i podrazumeva” da u cilju reforme visokog obrazovanja mora da se učine naponi u cilju efikasnijeg korišćenja postojećih sredstava, zatim, strateškim finansijskim planiranjem da se omoguće alokacije novih novčanih sredstava i organizacionalnim promenama da se smanji uloga centralnog upravljanja

visokoobrazovnih institucija kako bi im se omogućila veća institucionalna ekonomija (Weidman, 1995).

Važan deo reforme agendi nacionalnih obrazovnih politika ostaje efikasnije korišćenje mehanizama finansiranja iz državnih budžeta. Između ostalog, najvažniji koraci u sprovođenju i implementaciji mera koje reforme predviđaju u ovom smislu su 1) delegiranje ovlašćenja za potrošnju i ulaganje sredstava, sa centralnih ili nacionalnih ministarstava na pokrajinske ili lokalne nivoe do visokoobrazovnih institucija i 2) budžetske reforme, u smislu uvođenja složenijih mehanizama finansiranja tj. prenosa sredstava u zavisnosti od performansi i slične forme tzv. osetljivog budžetiranja (Johnstone, 1998). Ovaj autor objašnjava da delegiranje ovlašćenja za ulaganja u visoko obrazovanje sa centralnih na lokalne nivoe te visokoobrazovne institucije omogućava promenu finansijske i menadžment funkcije u visokom obrazovanju koja je u planu svetskih agendi i reformi. Iako postoje različita odstupanja u zavisnosti od država i njihovih ekonomija, autonomija, deregulacija i privatizacija nisu cilj same po sebi niti su garant za ostvarivanje optimalne distribucije na osnovu institucionalnih misija i struktura. Međutim, u upravljačkom smislu za održavanje nivoa kvaliteta, akademske odgovornosti, autoritet mora ostati značajno centralizovan.

Reforme troškovne strane budžeta se i dalje razvijaju i imaju svoje specifičnosti. Jedna od formi reforme troškovne strane budžeta se razvija u zemlja u razvoju i naziva se *lump sum* budžet. U ovoj reformi, celokupna budžetska suma koja se odobrava i jednokratno dodeljuje instituciji i njenom menadžmentu da bi oni napravili odluke za dalju alokaciju sredstava. Dok je *performance based* budžet podrazumeva mnogo tradicionalnije forme alokacije dodeljene budžetske sume i uglavnom se formira i zasniva na visini upisa. S druge strane, postoji i *formula based* budžet koji ima svoje pozitivne aspekte i dozvoljava realističniju alokaciju sredstava između visokoobrazovnih institucija i između različitih fakulteta iz različitih disciplina. Međutim, ovde pritisak nije na menadžmentu već uglavnom na rektora koji mora da donosi politički ispravne odluke i da se bori za reizbor na to mesto, što ponekad može da uspori efikasnost alokacije sredstava unutar

visokoobrazovne institucije i da utiče na njihovu neravnomernu raspodelu (Johnstone, 1998). Popularna budžetska reforma se zapravo tiče *performance based* budžeta⁴², koji podrazumeva da na institucionalnom nivou (rektori, predsednici i dekani) se ponašaju kao racionalni subjekti i da maksimizuju dodelje sume i omoguće pravednu alokaciju dodeljenih budžetskih sredstava. Sa druge strane, dodeljena budžetska sredstva se definišu na osnovu postignutih rezultata kao dodatnih kriterijuma pored upisnih kvota, koji mogu uključivati prosečno vreme završavanja studija, broj dodeljenih akademskih priznanja u određenom polju, performansi diplomiranih studenata, uspešnost određene visokoobrazovne institucije da privuče dodatna sredstva za finansiranje istraživanja, reputacija institucije na osnovu određenih ili konkurisanih rang-lista i sl. Na osnovu ovog, uočavamo da je veoma kompleksno pitanje merljivosti i kompatibilnosti ciljeva različitih visokoobrazovnih institucija. Zbog toga, što je potrebno izbalansirati više komponentnih mera koje nisu uvek uporedive i jednostavne za izmeriti. Na primer, cilj maksimizacije pristupa za studente u visoko obrazovanje će uvek značiti mobilizaciju većeg broja studenata, što će integrisati studente sa niskim prethodnim rezultatima, što se može sukobiti sa ciljem maksimizacije stepena završavanja i uspešnosti ili kvaliteta performansi diplomiranih studenata.

U većini savremenih ekonomija opstaje struktura univerzitetskih finansija, koja se formirala još u periodu posle Drugog Svetskog rata i druge polovine pedesetih, pa sve do kraja šezdesetih, kad su strukture univerzitetskih finansija obuhvatale pet glavnih karakteristika (Asonuma, 2002). **Prva** podrazumeva zavisnost državnih univerziteta od vladinih finansiranja. **Druga** podrazumeva da većina vladinih subvencija se dodeljuje u obliku *block* ili *lump sums* tj. jednokratne transakcije koja obuhvata celokupni utvrđeni iznos dodeljene sume. **Treća** obuhvata automatsku distribuciju vladinih dodeljenih sredstava na visokoobrazovnu instituciju na osnovu unapred određene formule. **Četvrta** karakteristika je

⁴² Postoje dva aspekta „performance based“ koja se bitno razlikuju na sledeći način: „performance funding“ sistema alokacije sredstava iz državnog budžeta, koji podrazumeva posebne sume koje se ulažu direktno na osnovu rezultata specifičnih indikatora, dok se „performance budgeting“ odnosi na alokaciju sredstava iz državnog budžeta, na taj način, što se izveštaji o rezultatima indikatora performansi uzimaju u obzir samo kao jedan od faktora pri ukupnom finansiranju državnih univerziteta i fakulteta.

vrlo mala ili nepostojeća finansijska kontrola od strane rukovodstva institucije, pošto diskrecija upravljanja operativnih troškova ne spada pod ingerenciju menadžmenta već akademskih departmana ili fakulteta. **Peta** ukazuje visoko centralno upravljanje i kontrolu od strane vlade kroz budžetske aroprijacije, npr. broj studentskih mesta, broj akademskog osoblja, redukcija ili ekspanzija određenih akademskih polja i sl.

Ukoliko posmatramo budžetske reforme i njihove nacionalne agende u zemljama u razvoju, primećuje se trend koji je sve dalji od pregovaranja za budžetska trošenja, u odnosu na koja bi univerziteti mogli da dobijaju državne subvencije u odnosu na njihove snage, i taj način bi se ostvarila fer i transparentna politika finansiranja. Realna budžetska reforma je u ovim zemljama i dalje diskutabilna, u odnosu na stepen promene koji bi mogao da se usvoji u budžetskim procedurama, kako bi se racionalno korišćenje budžetskih sredstava uticalo kao sistem podsticaja na razvoj finansiranja visokog obrazovanja, što bi zauzvrat imalo udaljavanje od doskorašnjih praksi formiranja budžetskih sistema koji forsiraju institucionalni menadžment da pravi teške odluke u realokaciji sredstava u okviru institucije ali i formiranju dodatnih izvora sredstava koje služe finansijskoj održivosti visokoobrazovnim institucijama u zemljama u razvoju. Različite vrste *performance budgetinga* će se sigurno nastaviti formirati kroz različite budžetske reforme u ovim zemljama, ali realistična reforma u ovom kontekstu mora obuhvatiti i usvojiti bar tri osnovna principa: 1) da univerzitetski lideri, fakulteti i državni autoriteti na različitim nivoima, moraju se ponašati kao „racionalni akteri” koji će odgovarati na podsticaje; 2) da se mehanizmi alokacije državnih sredstva, konstituišu u odnosu na snažni i prevashodno kompleksni sistem podsticaja sa različitim efektima u odnosu na institucionalne politike univerziteta, fakulteta i različitih nivoa vlasti i 3) da su složene akademske odluke o alokaciji sredstava na nivou institucije usvojene u odnosu na budžetska pravila, koja su osetljiva, transparenta, fer i stabilna (Johnstone, 1998).

U cilju promovisanja finansiranja u obrazovanje i budžetskih reformi koje targetiraju visoko obrazovanje, investicije u obrazovanje i obuku su ključne kako bi se povećala produktivnost i ekonomski rast. Uprkos jasnim srednjoročnim i dugoročnim efektima

investiranja u obrazovanje, ekonomski pad aktivnosti je stvorio fiskalne pritiske i mnoge zemlje širom Evrope su morale da smanje svoja ulaganja na nacionalnom nivou u obrazovanju uopšteno, tako da je vrlo teško sprovesti budžetsku reformu za visoko obrazovanje u tom smislu i pod tim uslovima što ukazuje na usporen procenat promene u tim tendencijama u zavisnosti od zemlje do zemlje. Manevarski prostor upravo zavisi od zemlje do zemlje, ali je svakako potrebno napraviti privatizaciju državnih investicija i iznaći više efikasne načine za razvoj novih i dostupnih finansijskih izvora (*fund development*) koji podrazumevaju strukturne reforme u obrazovnim sistemima. Sa naglaskom na povećanje efikasnosti kroz povećanje investicija i poboljšanje kvaliteta obrazovanja i podizanje visina naknada, kako bi se fokus stvorio na prevenciju neuspeha u obrazovanju. Stoga, razvoj modela *cost-sharing* između različitih partnera u obrazovnom procesu (država, privredni sektor, pojedinci, fondacije, alumni), treba da se razvija u pravcu da državne investicije predstavljaju leveridž za nalaženje finansiranja iz privatnog sektora. Konačno, u kontekstu proširivanja mogućnosti izvora finansiranja za državne strane, vlade bi takođe morale da na efektivnije načine iskoriste dostupne strukturne fondove, posebno Evropski socijalni fond (EC, 2012).

Dva najveća trenda u finansiranju visokog obrazovanja zapravo predstavljaju između ostalih, trendovi finansiranja na makro nivou i načini finansiranja visokoobrazovnih institucija (EACEA, 2011). Što se tiče prvog pomenutog trenda, može da se uoči da i pre finansijske i ekonomske krize, pritisci na državni budžet i ulaganja u visoko obrazovanje, nisu uspeli da održe nivo upisnih stopa. Dok su upisne stope porasle pre 2008. godine, finansiranje visokog obrazovanja npr. vladina ulaganja kao procenat BDP su stagnirala, stoga su mnoge vlade u okviru Evropske unije napravili značajne budžetske rezove još pre 2008. godine. Posle 2008.godine, divergencije u trendovima u finansijskim politikama su nastale, posebno u smislu rastuće potrebe za visokoobrazovnu radnu snagu na tržištu rada kao strategiju koja bi na dugi rok mogla da smanji efekte svetske ekonomske krize. Kao drugo, mnoge zemlje su se upravo u ovom smislu, skoncentrisale na promenu finansiranja visokoobrazovnih institucija, kako bi integrisale socijalnu dimenziju u visokom obrazovanju i ojačale visokoobrazovnu populaciju. Pri tome, one su uglavnom

skoncentrisane na jedan ili dva mehanizma finansiranja visokoobrazovnih institucija, kao što su *input based* finansiranje (najčešće na osnovu broja profesora/broja upisanih studenata), „pregovarane/ugovorom definisane” alokacije budžetskih sredstava, „specifično - svrhom definisano” i „performance based” finansiranje. Ovi trendovi u finansiranju visokoobrazovnih institucija su značajno usmereni na postizanje nacionalnih ciljeva, prevashodno tako da na prvom mestu moraju se jasno definisati i odrediti opšti nacionalni ciljevi u visokom obrazovanju.

Na strani tražnje, povećanje nezaposlenosti i slab ekonomski rezultat su pojačali tražnju za visokim obrazovanjem, posebno kod mladih ljudi i odraslih koji pokušavaju da poboljšaju svoje mogućnosti za zaposlenje ili da odlože ulazak na tržište rada tako što će steći dodatne kvalifikacije. Na strani ponude, finansiranje obrazovnih sistema je pod pritiskom obaveza država širom Evrope ali i država članica Evropske unije (EU27), da smanje svoju javnu potrošnju kako bi se smanjio javni dug (European Commission; EACEA; Eurydice, 2012). Sveopšti trend povećanja iznosa javnog trošenja u obrazovanje između 2000. i 2010. god. je ubrzo izgubio zamajac. Naime, u Evropi 2003. godini, evropske zemlje (EU-27) su u proseku 1.18% BDP izdvajala za ukupna ulaganja u visokoobrazovne institucije na nacionalom nivou. Takođe ukupna vladina ulaganja u visoko obrazovanje u proseku za EU-27 su iznosila 1.1% BDP. Isto tako, vladina ulaganja u visoko obrazovanje su iste godine iznosila u proseku za EU-27 2.6% od ukupnih vladinih troškova. Najčešće je direktno finansiranje visokoobrazovnih institucija u Evropi i ono može podrazumevati relativno male redistribucije između različitih administrativnih nivoua. Najveća kategorija troškova unutar kategorije tekući troškovi unutar visokoobrazovnih institucija pripada platama zaposlenih dok kapitalna ulaganja kao deo ukupnih ulaganja u visoko obrazovanje imaju najniže procenat, manje od 10% na nivou EU-27. Troškovi po studentu su naglašeni kao troškovi u okviru troškova za nastavne aktivnosti. U Evropi, finansiranje po studentu u okviru studentske podrške je visoko centralizovano (European Commission, Eurydice, Eurostat, 2007).

Posle 2007. godine, većina EU zemalja uspeva da održi nivo javnog trošenja u obrazovanju kao deo BDP, relativno stabilne. Međutim, ovo može ukazivati pre na manje izražene promene u ukupnim vladinim ulaganjima u obrazovanje nego na promene u procentima BDP koji su ulažu u obrazovanje. Povrh toga, javna ulaganja u obrazovanje kao procenat BDP su u nekim zemljama i doživela skok posle 2007., što dodatno ukazuje da su vladina ulaganja u obrazovanje ostala stabilna uprkos smanjenju nivoa javne potrošnje (European Commission; EACEA; Eurydice, 2012). Države Evropske unije su se obavezale da će smanjiti javni dug na održivi nivo u srednjem roku, što se može dogoditi ili kroz povećanje poreskih osnovica ili kroz smanjenje javne potrošnje ili kombinacijom oba. Isto tako, ukoliko razmatramo javnu potrošnju u obrazovanje kao deo ukupne javne potrošnje, ovo može ukazivati na važnost obrazovnog sektora ali ne definiše načine trošenja trenutnog nivoa finansiranja obrazovanja. Stoga, povećanje u delu javne potrošnje u obrazovanje, može ukazivati da javna potrošnja u obrazovanje raste brže nego ukupna javna potrošnja ili da se smanjuje sporije nego ukupna javna potrošnja. Sa druge strane, smanjivanje javne potrošnje u obrazovanje kao dela ukupne javne potrošnje, može ukazivati na sporiji rast troškova obrazovanja u poređenju sa ostalim vladinim troškovima ili obrnuto, veća smanjenja troškova obrazovanja nego što se smanjuje ukupna javna potrošnja. Konačno, EU zemlje su uspele da održavaju postojeće procenat BDP koji se ulažu u obrazovanje. S tim, da su tokom perioda 2000–2010. god. imale maksimalnu varijaciju od 2%, što ukazuje na postojanje političke volje za održavanjem istog nivoa ulaganja u obrazovanje kako bi se održao budući ekonomski rast. Isto tako, ovo ponekad može i biti rezultat inertnosti i javnoj potrošnji u obrazovanje, u smislu dugoročnih perspektiva kao što su kapitalni troškovi ili plate zaposlenih u tom sektoru, što je vrlo teško prilagodljivo u kratkom roku (European Commission; EACEA; Eurydice, 2012). Ispod u Tabeli 6.7, možemo pogledati alokaciju sredstava državnog budžeta za visoko obrazovanje u odnosu na tip, odnosno namenu trošenja dodeljenih sredstava. Alokacija resursa obrazovnih budžeta je prikazana za visoko obrazovanje, tj. za nivo obrazovanja ISCED 5, 6, 7 i 8 za selektovane zemlje regiona Centralno-istočne Evrope (European Commission/EACEA/Eurydice, 2015). Posmatrani pokazatelji alokacije državnih resursa u obrazovanje, zapravo predstavljaju finansijske

indikatore u visokom obrazovanju za selektovane zemlje u regionu Centralno-istočne Evrope.

Tabela 6.7: Obrazovni budžeti u odnosu na vrstu potrošnje (alokaciju sredstava) za ISCED 5, 6, 7 i 8 nivo obrazovanja u 2015. godini

	Val.	Kapitalna potrošnja	Ukupna tekuća potrošnja	Potrošnja za plate osoblja	Državne subvencije za roditelje i studente	Ukupno ⁿ
Bugarska *	BGN	4 538 400	–	–	31 696 203	36 234 603
	EUR	2 320 482	–	–	16 206 259	18 526 741
Mađarska **	HUF	49 515 200 000	222 077 000 000	245 913 900 000	–	517 506 100 000
	EUR	158 722 913	711 876 522	788 286 639	–	1 658 886 074
Rumunija ***	RON	–	–	–	–	5 505 500 000
	EUR	–	–	–	–	1 232 455 060
Srbija ****	RSD	995 659 000	4 074 536 000	31 790 987 000	1 896 471 000	38 757 653 000
	EUR	7 943 238	33 866 695	264 240 069	15 763 072	321 813 074
Slovačka *****	EUR	21 100 734	229 406 087	235 413 566	39 558 444	531 478 831
	EUR za R&D	36 163 493	122 041 066	97 623 172	–	255 827 731

Izvor: European Commission/EACEA/Eurydice, 2015.

ⁿNapomena: Ukupan agregatni budžet alociran u visoko obrazovanje može sadržati i zasebne kategorije koje su neklasifikovane i ovde nisu prikazane, pa ne ulaze u ukupnu cifru, nego kategorija ukupno samo sumira predstavljene kategorije, ukoliko nije drugačije napomenuto za neku zemlju.

*Agregatni budžet za Bugarsku isključuje EU sredstva, CPF sredstva, sredstva subvencionisana od Ministarstva odbrane, kao i ostale neraspoređene troškove za visoko obrazovanje, tako da ukupno prikazuje sredstva subvencionisana od strane države kroz Ministarstvo obrazovanja i nauke.

**Agregatni budžet za Mađarsku je prikazan ukupno i uključuje EU sredstva i ukupne donacije.

***Agregatni budžet za Rumuniju sadrži jedine dostupne podatke i oni su prikazani ukupno ali isključuje ostale neraspoređene troškove.

**** Agregatni budžet za Srbiju je ukupno prikazan, s napomenom da Srbija nije članica EU.

****Agregatni budžet za Slovačku za visoko obrazovanje ne uključuje donacije, sredstva EU fondova i ostale neraspoređene troškove.

Finansiranje obrazovanja na nacionalnom nivou i formiranje budžetskih sredstava za ulaganje u visoko obrazovanje su specifični za svaku pojedinačnu zemlju.⁴³ Što se tiče Republike Srbije, u 2010. godini, procenjena javna potrošnja u visoko obrazovanje je iznosila 0.96% BDP, gde su investicije iz državnog budžeta iznosile 0.67% BDP. Dodatno, visokoobrazovne institucije su mogle dodatna sredstva da privlače od školarina, različitih nacionalnih i međunarodnih projekata, donacija, konsultacija, izdavanja kapaciteta u zakup i sl. U Bugarskoj, obrazovni sistem uglavnom je većinom državno finansiran. Skoro, 87% sredstava plasiranih u obrazovanje su iz državnih izvora. Alocirana sredstva za obrazovanje u 2010. i 2011. god. variraju između 4.20% i 3.30% BDP. U 2012. god. 3.4% BDP je uloženo u obrazovanje, što označava povećanje javne potrošnje u obrazovanje u odnosu na 2011. koje iznosi 171.2 miliona BGN, od čega je 76.9 miliona BGN iz državnog budžeta a 94.3 miliona iz EU fondova (nacionalno kofinansiranje i evropske subvencije, tj. *grantovi*). Što se tiče Mađarske, javna potrošnja u obrazovanje kao udeo BDP je drastično opadala od 2005. god. sa 5.3% BDP na 3.9% BDP u 2013. god. Ovo je najviše zbog toga što se GDP povećao ali i zbog povećanja broja studenata. U 2013., troškovi obrazovanja u okviru državnog budžeta iznosili su 1.142 milijarde HUF, što je predstavljalo nominalno sniženje od 1% u odnosu na 2012. god., i to ukazuje da su državne restrikcije u budžetskim izdvajanjima za obrazovanje usporile. U Rumuniji u odnosu na Zakon o visokom obrazovanju (Law 1/2011, Art. 8), propisani minimum od 6% BDP je na godišnjem nivou alociran iz državnog budžeta i iz budžeta lokalnih samouprava u sektor obrazovanja. Mada, visokoobrazovne institucije nisu ovim uslovljene i mogu na različite načine da stiču i dodatne izvore sredstava. Slovačka je od 2004. god., napravila poresku reformu, tako da su sredstva koja se izdvajaju u obrazovanje iz državnog budžeta takođe raspoređena i kroz delove državnog budžeta koji su namenjeni opštinama, različitim autonomnim pokrajinama, kako bi se ojačale performanse visokoobrazovnih institucija.

⁴³ <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/eurydice/index.php/Countries>

6.4. Finansijski menadžment u funkciji socijalnog menadžmenta

Socijalno i ekonomsko okruženje nalaže potrebu znanja i veština koje su rafinirane i sve važnije pitanje u društvu postaje njihovo sticanje kroz adekvatno visoko obrazovanje. Stoga, socijalni imperativ za proširenje mogućnosti pristupa visokom obrazovanju, najširem udelu populacije je od krucijalnog značaja. Postizanje ovog cilja se najčešće odnosi na socijalnu dimenziju visokog obrazovanja. Razvojne perspektive visokog obrazovanja na prostoru Evropske unije se odnose na omasovljavanje i ukazuje na brze promene u ovom smislu. Obrazovne politike se, takođe, menjaju i svojom promenom utiču i na razvoj finansijske funkcije u visokom obrazovanju. Pored alokacije budžetskih sredstava, finansijska funkcija podrazumeva i prikupljanja dodatnih sredstava za održivo finansiranje i razvoj kao i njihove pravedne distribucije, što samim tim, transformiše i ulogu finansijskog menadžmenta unutar sektora visokog obrazovanja. U poslednjim godinama, koncept socijalne dimenzije u visokom obrazovanju je u centru mnogih dokumenata na nacionalnom, regionalnom i međunarodnom nivou. Socijalna dimenzija visokog obrazovanja mora da omogući pristup svim članovima društva, kako bi mogli da učestvuju u visokom obrazovanju. Upravo ovakav pristup povezuje se sa modernizacijom visokog obrazovanja koja se postiže kroz ekonomske i socijalne ciljeve ekonomije zasnovane na znanju. Često se kao početni problem definiše *funding gap*, ili finansijski jaz između potrebnih i dodeljenih ili obezbeđenih sredstava, u smislu studentskih troškova i šema za pomoć studentima, i to vrlo često ukazuje na raskorak između efikasnosti i podele sredstava. U ovom smislu Evropska komisija je predložila set mera koje se odnose na finansiranje balansa koji više targetira ishode, koji su ključni targeti i koji mogu da se izmere kroz određene indikatore koji se internacionalno postavljaju. Tri načina za proširenje pristupa visokom obrazovanju (EACEA, 2011):

- povećanje državnog finansiranja visokog obrazovanja uz relativno niske troškove;
- naplaćivanje većih školarina uz proširene mogućnosti za stipendije i studentske zajmove;
- povećavanje privatnog sektora visokog obrazovanja kako bi se smanjio pritisak na državno finansiranje;

Demografske promene i projekcije su važno pitanje prilikom odlučivanja vezanih za politike finansiranja visokog obrazovanja u socijalnom kontekstu, zbog mogućih varijacija u broju studenata. S druge strane, smanjivanje broja mladih ljudi, takođe može da utiče na proširivanja načina pristupa visokom obrazovanju, što utiče na mehanizme finansiranja. Povećavanje potrebnih veština kod populacije u srednjim godinama ili starijih adolescenata kao i pristup netradicionalnih učenika u visoko obrazovanje, takođe formira različite aspekte koordinisanja finansijskih i ostalih pitanja. Evropske zemlje imaju značajne varijacije kada su u pitanju obrazovne politike, finansiranje visokoobrazovnih institucija, ciljevi reformi na nacionalnom nivou i broj studenata (EACEA, 2012). U Berlinu, 2003., na sastanku evropskih ministara⁴⁴, fokus je stavljen na socijalnu koheziju i jednakost polova u visokom obrazovanju, te akcenat na finansijske napore pri otklanjanju prepreka koji su povezane sa socijalnim statusom studenata i studenata sa ugroženim socijalnim i ekonomskim poreklom. Vrlo malo zemalja do sada ima jasne ciljeve, agende i sistem monitoringa kada su u pitanju ciljevi i socijalna dimenzija u visokom obrazovanju. Cilj ovih napora trebalo bi da stavi u fokus orijentaciju sistema finansiranja u visokom obrazovanju, na podršku i stimulaciju uključivanja i proširivanja pristupa za studente kojima je to otežano ili im je potrebna finansijska pomoć. Potreba za jasnim i ustanovljivanjem, bržim određivanjem i namenskim usmeravanjem sredstava na potrebe za postizanjem socijalnih ciljeva, podrazumeva, pored uključivanja socijalne dimenzije u obrazovne politike, i transformaciju finansijske funkcije unutar visokoobrazovnih institucija.

Uspešnost sistema visokog obrazovanja nije pitanje samo akademske izuzetnosti. Uprkos razvoju mehanizama za promovisanje jednakosti pristupa, kroz promovisanje uloge finansiranja u sektoru visokog obrazovanja, i dalje nivo obrazovanja porodica i roditelja ima najjači uticaj na opredeljenje studenata, pa samim tim i na uspeh u funkcionisanju

⁴⁴ U Berlinu, 19. septembra 2003. godine, ministri odgovorni za visoko obrazovanje iz 33 evropske zemalje su se sastali, kako bi razmotrili napredak postignut i postavili prioritete i nove ciljeve za naredne godine, sa ciljem da se ubrza integracija evropskog prostora visokog obrazovanja. <http://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2013/03/BerlinCommunique1.pdf>

sistema visokog obrazovanja. Pojedinci čiji roditelji imaju viši nivo obrazovanja imaju mnogo veće šanse da uđu u sistem visokog obrazovanja nego drugi. U Evropskoj uniji, na svakih 100 osoba čiji roditelji imaju završenu najmanje srednju školu, samo 17 od njih je završilo studije u visokom obrazovanju. Ovaj udeo raste do 32% kada su u pitanju osobe čiji roditelji imaju više srednje obrazovanje i dostiže 63% kada su u pitanju osobe čiji roditelji imaju završeno visoko obrazovanje (Eurostat, 2009). Zapravo, ključni element socijalne dimenzije visokog obrazovanja je taj da ona mora da obezbedi dovoljna finansijska sredstva za jednakosti pristupa i uspešnog završavanja studija, što zavisi od mnoštva faktora, koji su vrlo često nepovezani. Zapravo, ovo znači da pristup visokom obrazovanju na nacionalnom nivou i dalje u velikoj meri zavisi od različitih neujednačenih mehanizama i nesposobnosti sistema obrazovanja da uspostavi socijalnu i ekonomsku jednakost studenata. Takođe, za sistem visokog obrazovanja ovo znači, prilagošavanja obrazovnih politika u smislu obrazovnih aspiracija socijalno i ekonomski ugroženih studenata kao i razvoj mehanizama za netradicionalne pristupe visokom obrazovanju, ali i razne druge vidove pristupa (*part-time* studije, studije na daljinu, profesionalne studije i sl.).

Mnoge visokoobrazovne institucije imaju iskustva u pružanju podrške netradicionalnim načinima pristupa u visoko obrazovanje, dok je za neke institucije to i dalje novo iskustvo da imaju „studente u zrelih godinama”, vanredne studente, studente nacionalnih manjina ili studente iz porodica sa veoma niskim primanjima (Fry, Ketteridge, Marshall, 2009). Visokoobrazovne institucije proširuju mogućnosti pristupa za ovakve grupe studenata na taj način, što stupaju u kontakt sa njihovim srednjim školama i prave konekcije sa njima i sa njihovim profesorima i pre njihovog upisa, zatim, organizuju dodatne kurseve, pripremaju akreditaciju i partnerstva sa lokalnim školama, unapred i tek razvijaju različite programe pristupa, organizuju letnje škole ili letnje pripremne kurseve za studente kojima je potrebna tranzicija u sistem visokog obrazovanja, ili čak izmene kurikuluma određenih akademskih departmana kako bi se prilagodili zahtevima takvih studenata, kojima su potrebni netradicionalni načini pristupa u visoko obrazovanje. Koncept akademske izvrsnosti naglašava da se izvrsnost mora bazirati na dostignućima tj. uspešnim ishodima obrazovnih

procesa, a ne samo na inputima u sistem visokog obrazovanja, npr. dobro obučenog i obrazovanog nastavnog osoblja, dobrih programa, dobrih uslova rada. To su faktori koji se podrazumevaju i oni su neophodni ali nisu i dovoljni. U cilju podizanja performansi sistema visokog obrazovanja, neophodno je pored kvalitetih ulaznih parametara, imati i kvalitet organizovanja procesa visokoobrazovne institucije (Petković, Živaljević, Bagarić, 2005).

Koncept menadžment praksi u visokoobrazovnim institucijama je opšte privaćen i zastupljen u široj naučnoj literaturi o politikama u visokom obrazovanju, što je dovelo do važnih promena u transformaciji operacionalizacije poslovanja visokoobrazovnih institucija. Često korišćenje ovakvih praksi upravljanja i vođenja i planiranog monitoringa, predstavlja fenomen koji ima utemeljenje u konceptima kao što su „menadžerstvo”, „novo menadžerstvo”, „novi javni menadžment” (Santiago, Carvalho, Amaral, Meek , 2006). Ovi koncepti su neodvojiv deo opštih procesa globalizacije u visokom obrazovanju, gde je ideologija tržišta i regulacija kvazitržišnih modela spojene sa nizom menadžment praksi, koje su zapravo izvučene iz korporativnog sektora, kao što su: računovodstvo, diverzifikacija budžeta, privatizacija, finansijski menadžment itd. U ovom kontekstu, tradicionalne forme akademskog menadžmenta su se transformisale iz neefikasnih i zastarelih u progresivne menadžment prakse zasnovane na kriterijumima ekonomske racionalnosti. Visokoobrazovne institucije eksplicitno pokazuju društvu da su sposobne da na efikasan i efektivan način iskoriste svoje finansijske resurse i da su njihove aktivnosti od važnosti za ekonomije i za tržište rada. U isto vreme, njihovo poslovanje je pod pritiskom usvajanja preduzetničkih strategija kako bi privukla alternativne finansijske izvore. Ovde zapravo počinje transformacije uloge finansijskog menadžmenta unutar visokoobrazovnih institucija, što upravo naglašava da artikulacijom jasne i afirmativne misije, komercijalni marketing, strategijski menadžment i finansijsko planiranje, kao deo finansijskog menadžmenta, jesu fundamentalni instrumenti za stvaranje konkurentnosti u sektoru visokog obrazovanja. Upravo trendovi koji se tiču promene šablona u finansijskom upravljanju i menadžmentu u visokoobrazovnim institucijama se tiču srednjeg izvršnog nivoa menadžmenta, koji je operativniji i spreman na interne tržišne analize, uspostavljanje

novih načina komunikacije, konsultacije, veću fleksibilnost osoblja i resursa uz delegiranje ovlašćenja. Suočavajući se sa novim trendovima kao što je komercijalizacija u sektor visokog obrazovanja, nacionalna ili evropska vizija globalizacije visokog obrazovanja i internacionalizacije visokoobrazovnih institucija, posebno je od prevashodne važnosti. Promena realnosti i razvojnih perspektiva, u komercijalizaciji su posebno adresirane promeni srednjeg nivoa menadžmenta pri internacionalizaciji visokoobrazovnih institucija (Söderqvist, 2007). Dalje studije na ovu temu, razvijaju se u pravcu koordinacije odnosa između vlada, visokoobrazovnih institucija i privrede kao i uticaja državnih politika na taj odnos, zatim strukture inovacionih sistema kao i uloge tržišnih pritisaka u smislu tražnje studenata i poslodavaca u tim sistemima.

Danas, visoko obrazovanje je obavijeno pritiscima globalizacije tj. internacionalizacije visokog obrazovanja, dok su regionalne i nacionalne perspektive razvoja ovog sektora manje okrenute međunarodnim tokovima. Internacionalizacija i globalizacija u visokom obrazovanju u socijalnom kontekstu naglašava značaj komparativnih studija sistema visokog obrazovanja. Tri aspekta analize ovih tokova naglašena su kroz poznati „istraživački trougao” (profesionalni/kolegijalni aspekt; državni/rukovodilački aspekt; tržišni aspekt) u tim odnosima (Clark, 1983) kroz koje se ističu spontane i isprepletane veze i njihova važnost na međunarodnom nivou a koje nisu zanemarive ni na globalnom, nacionalnom i lokalnom nivou (Marginson, Rhoades, 2002). Iz ovog koncepta, stvara se nova misao koja se u široj literaturi naziva *akademski kapitalizam* i koja nameće razne diskusije na ovu temu. Akademski kapitalizam, zapravo, nameće ispitivanje globalnih mehanizama u visokom obrazovanju, koje može rezultirati prisvajanjem karakteristika tržišnog proizvoda pri procesima pružanja obrazovnih usluga, tj. nekom vrstom otuđivanja ili normiranja, studenata, fakulteta i intelektualnih proizvoda. U tom smislu, insistiranjem na neprofitnoj noti u visokom obrazovanju i insistiranjem na jačanju neprofitnih funkcija u visokom obrazovanju kako bi se očuvale karakteristike visokog obrazovanja i njegove socijalne funkcije javnog dobra. Metafora akademski kapitalizam otkriva moćne globalne trendove ali često zanemaruje važnost nacionalnih ingerencija u oblikovanju sektora visokog obrazovanja na međunarodnoj sceni, ali i značaj lokalnih administracija, fakulteta

i ostalih obrazovnih tela i institucija, u sprovođenju znanja, socijalne kritike i socijalne pravde (Slaughter, Leslie, 1997). Globalno otvoreno društvo ne može nastati tako što će ljudi i nevladine organizacije da se ponašaju kako oni žele i misle da treba, već država mora da obezbedi političke akcije kojima bi se omogućio okvir saradnje. Javni socijalni menadžment mora da obezbede da zemlje koje su u sličnim razvojnim pozicijama stvore obavezu za stvaranje globalnog otvorenog društva (Soros G., 1998). „Moderni socijalni menadžment reflektuje veštinu upravljanja socijalnim potrebama i blagostanjem građana.” (Ristić Ž., 2000, str. 202). „Obrazovanje predstavlja društveno dobro samo po sebi, koje se razvojno efektira, jer usavršavanje i menjanje društvenih odnosa, zavise u najvećoj meri od znanja i obrazovanosti ljudi. Obrazovanje ima, dakle, svoje važne socijalne ciljeve, povećava društvenu mobilnost, omogućava i olakšava prilagođavanje pojedinaca stalnim društvenim i socijalnim promenama koje sa sobom nosi sve brži napredak nauke” (Ristić Ž., 2000, str. 149, 150).

Socijalna dimenzija visokog obrazovanja je često centralni element obrazovnih politika pa i specijalne mere za jačanje socijalne dimenzije, postoje u brojnim zemljama kao kako bi pomogle specifičnim grupama, u odnosu na posebne faktore kao što su socioekonomski status, rodna jednakost, etnička pripadnost i invaliditet. Tipične mere uključuju obezbeđivanje adekvatnih vodiča, informacija i usluga podrške. Dok neke zemlje imaju fokus na donošenju mera za proširivanje pristupa nedovoljno zastupljenih grupacija, druge zemlje se fokusiraju na opšte proširivanje pristupa u sektoru visokog obrazovanja. Nešto više od pola ukupnih država članica Eurydice mreže imaju utvrđene alternativne pristupe visokom obrazovanju, dok 15 nacionalnih obrazovnih sistema ne dozvoljava alternativne pristupe u sektor visokog obrazovanja. Povrh toga, značajan broj nacionalnih obrazovnih sistema sa utvrđenim načinima pristupa u visoko obrazovanje, ima propuste vezane za regulaciju priznavanja i validovanja neformalnog učenja. Dok u zemljama gde je prepoznavanje i priznavanje takvog načina učenja integrisano u sistem, vrlo često je to prepušteno institucionalnoj autonomiji visokoobrazovnih institucija da definišu procedure i kriterijume za njihovo priznavanje (EACEA, 2011).

ČETVRTI DEO: ISTRAŽIVANJE I ANALIZA FINANSIJSKOG MENADŽMENTA U NEPROFITNIM ORGANIZACIJAMA: STUDIJA SLUČAJA VISOKOOBRAZOVNIH INSTITUCIJA U CENTRALNO-ISTOČNOJ EVROPI

Glava VII Teorijsko-metodološki okvir istraživanja

7.1. Pregled literature

Definicija finansijskog menadžmenta u širem kontekstu podrazumeva efikasno i efektivno upravljanje tj. menadžment novčanih sredstava kako bi se dostigli ciljevi organizacije. Definicija savremenog pristupa finansijskom menadžmentu obuhvata to da finansijski menadžment pored osnovne funkcije pribavljanja kapitala, razmatra i funkciju njegove upotrebe (Anđelić, 2007). U užem kontekstu, finansijski menadžment predstavlja zapravo finansijsku strategiju koja je specifična za posmatranu organizaciju (Drucker, 1990). Zadatak finansijskog menadžmenta obuhvata procenu potrebnih sredstava, tj. planiranje budžeta, zatim određivanje strukture kapitala, tj. utvrđivanje izvora finansiranja i investiranje u buduće projekte. Cilj finansijskog menadžmenta zavisi od tipa organizacije, ukoliko je organizacija profitno orijentisana onda je osnovni cilj maksimiziranje profita kroz upravljanje smanjivanjem troškova i povećanjem prihoda od prodaje, kako bi se maksimizirala akcionarska dobit. Ukoliko govorimo o neprofitno orijentisanoj organizaciji, logika finansijskog menadžmenta je zapravo ista u domenu upravljanja troškovima, međutim funkcija prodaje se zamenjuje funkcijom prikupljanja sredstava a funkcija maksimiziranja akcionarskog kapitala se zamenjuje funkcijom postizanja ciljeva misije i vizije organizacije. Neprofitne organizacije postoje kako bi predvodile promene u društvu i vrlo često finansijski menadžment unutar ovakih organizacija podrazumeva finansiranje razvoja određenih grana društva ili pojedinaca. U oba slučaja finansijsko upravljanje kao funkcija unutar neprofitnih organizacija se i sama susreće sa izazovima sopstvene transformacije. Finansijski menadžeri neprofitnih organizacija moraju da imaju visoko

razumevanje finansijskih tržišta i različite ideje diverzifikacije finansijskih resursa (Shim, Siegel, 1997). Funkcija finansijskog menadžmenta pretvara računovodstvene podatke u konzistentne i održive finansijske politike neprofitne organizacije u cilju postizanja njene misije (Herrington, 2000). U slučaju visokoobrazovnih institucija neprofitnog tipa finansijski menadžment služi kako bi finansirao njihov razvoj unutar sektora visokog obrazovanja. U ovom smislu, funkcija finansijskog menadžmenta ovih institucija je skoncentrisana na pribavljanje sredstava i diverzifikaciju izvora finansiranja kao i na namensko trošenje ovih sredstava u funkciji postizanja željenih ciljeva propisanih misijom visokoobrazovnih institucija ali isto tako u funkciji dostizanja ciljeva propisanih na nacionalnom nivou, kroz nacionalne strategije obrazovanja ili čak kroz regionalne, te globalne razvojne inicijative u oblasti visokog obrazovanja. Često, ovakav razvoj podrazumeva i mikro i makro dimenziju analize finansijskog menadžmenta. Na makro nivou, to se odnosi na sistemsku alokaciju finansijskih sredstava unutar sektora visokog obrazovanja i ogleda se u razlikama između ukupnih vladinih ulaganja u visoko obrazovanje i troškova visokoobrazovnih institucija dok se na mikro nivou to odnosi na finansijski menadžment određene institucije, tj. njenu sposobnost alokacije finansijskih sredstava unutar određene visokoobrazovne institucije. Zapravo, može se reći da je finansijski menadžment u ovom kontekstu okarakterisan finansijskom funkcijom unutar sektora visokog obrazovanja i na visokoobrazovnim institucijama i to kako na dugi rok, tzv. kapitalna ulaganja tako i na kratak rok, tj. finansiranja tekućih obaveza.

Naime, definicija troškovi u ekonomiji može da se posmatra sa tri aspekta: makro, mikro i individualnog aspekta. Definicija troškova u visokom obrazovanju na makro nivou, obuhvata državni aspekt i integriše društvo kao celinu u smislu troškova koje država namenski potroši kako bi postigla određene rezultate koji odgovaraju ciljevima koji su definisani zakonom ili strategijom u cilju povećanja efikasnosti i razvoja sektora visokog obrazovanja na nacionalnom nivou. Definicija troškova u visokom obrazovanju na mikro nivou, integriše institucionalnu perspektivu, koja obuhvata sve rashode koje je određena visokoobrazovna institucija iskoristila kako bi u okviru sopstvenog obrazovnog procesa napravila rezultate, tj. izlazni kriterijum, koji zadovoljava propisane nacionalne standarde

akreditacije i odgovara ciljevima misije te institucije. Isto tako, sveukupna definicija troškova obuhvata i individualni nivo, koji integriše studentsku perspektivu, i u ovom kontekstu obuhvata sve one troškove koje pojedinac plaća kako bi stekao visoko obrazovanje. Međutim, ukoliko se vrši kompletna analiza troškova, ona se isto tako razlikuje u odnosu na svoju svrhu ali i vrstu troškova. Važno je definisati troškove u visokom obrazovanju u odnosu na njihovu klasifikaciju. Klasifikacija troškova u visokom obrazovanju obuhvata tri perspektive: **finansijskog računovodstva** (finansijski izveštaji); **troškovno-menadžersku** perspektivu (finansijski menadžment) i **ekonomsku** perspektivu (teorijski i analitički okvir) (Paulsen, Smart, 2001). Ukoliko posmatramo troškovno-menadžersku perspektivu, možemo da definišemo finansijski menadžment u visokom obrazovanju kao funkciju koja služi da akumulira, klasifikuje, sumira i interpretira i izveštava o visini troškova koji se tiču naknada za zaposlene, troškova pružanja obrazovnih usluga i drugih troškova nastalih tokom obrazovnog procesa na određenoj visokoobrazovnoj instituciji. Ukoliko posmatramo ekonomsku perspektivu, možemo da zaključimo da finansijski podaci (finansijsko računovodstvo) za analiziranje troškova u visokom obrazovanju obično potiču od finansijskih izveštaja visokoobrazovne institucije, zato je uloga finansijskog menadžmenta nezaobilazna za poboljšanje efikasnosti na institucionalnom nivou ali i na makro nivou.

Ukoliko znamo da uspešna obrazovna politika može biti sprovedena samo na osnovu zacrtanih ciljeva, jasno je da ciljevi moraju biti dobro propisani i definisani. Stoga efikasnost sektora visokog obrazovanja možemo da posmatramo na makro i na mikro nivou, što mora biti postignuto uz određeni nivou uloženih sredstava. Sektorska efikasnost na makro nivou je povezana sa kvantitetom sredstava koja se ulažu u visoko obrazovanje, u zavisnosti od veličine sektora, dok efikasnost na mikro nivou se bavi onim delom ukupnim vladinih ulaganja u visoko obrazovanje koja se odnose na njihovu raspodelu između nastave i istraživanja i između različitih aspekata kvaliteta ishoda studiranja pojedinaca koja su vezana za satisfakciju tražnje studenata, poslodavaca i vlade država. Finansiranje koje treba da obezbedi funkcionisanje ovih relacija vezuje se za distribuciju visokog obrazovanja po socioekonomskim grupama (Barr, 2005a). Ulaganje vlade u visoko

obrazovanje kao deo BDP-a bi trebalo da obuhvati strukturalne aspekte finansiranja visokog obrazovanja, kako bi se postigla jasnija diferencijacija ciljeva i istakli mogući pozitivni efekti alternativnog povećanja, što bi trebalo da se obuhvati razvojnom strategijom. Štaviše, ovo korespondira razvojnoj perspektivi na makro nivou (odnosu sredstava za visoko obrazovanje kao dela BDP-a) koju bi trebalo da prati analiza mikro-efikasnosti raspodele raspoloživih sredstava (Vukasović, Babin, Ivošević, Lažetić, Miklavić, 2009). Alternativni mehanizmi finansiranja visokog obrazovanja ne moraju apriori da znače povećanje javnih troškova i mogu doneti mere fiskalne politike. Prevedhodno, uvođenjem poreskih olakšica utiče se na saradnju privrede i visokog obrazovanja, čime se podstiču i investicije u visoko obrazovanje (Babin, 2008). Međutim, neizbežna diverzifikacija izvora sredstava u finansiranju visokog obrazovanja, očigledan je trend koji je uzeo maha i nameće spontanu promenu načina prikupljanja sredstava kao strategiju finansijskog preživljavanja visokoobrazovnih institucija, koje se u velikoj meri oslanjaju i zavise ako ne direktno od državnog finansiranja, tj. budžetskih mesta, onda od iznosa školarina i zapravo studenata i njihovih porodica, posebno u zemljama u razvoju, tako da su neke od formi podela troškova (*cost-sharing*), zapravo rešenja, koja bi trebalo da postanu zastupljena praksa u većini zemalja, možda pre kao generalni koncept u sektoru visokog obrazovanja a u nekim zemljama i opšta smernica ako ne i specifična mera predviđena u okviru nacionalnih obrazovnih strategija. Naime, posebna potreba kao i opšta popularnost sektora visokog obrazovanja uz očigledna ograničenja javnih izvora finansiranja i sve veću konkurenciju za dobijanje istih, nameće zapravo zaključak da je koncept podele troškova potreba koja ima sopstvenu kontinuiranost i utemeljenost bez obzira na postojeće državne otpore (Johnstone, 2004).

Ekonomska kriza svaki put kad se dogodi u određenom vremenskom momentu, nosi sa sobom i društvene transformacije usled kojih se velike polemike podignu i uglavnom nastanu mnoge nove teme za istraživanje dok se najpopularnije teme za razvoj naučne misli uglavnom iz toga mogu pokrenuti. Međutim, isto tako tranzicioni procesi mogu da pokrenu različite transformacione procese društva koji mogu uticati na promenu postojeg stanja ali i ukazivati na potencijalne mogućnosti razvoja. Stoga, svaki razvoj ima potrebu za

finansiranjem i iznalaženjem stabilnih izvora finansiranja. S druge strane, finansiranje i izvori finansiranja u neprofitnom sektoru i njenim organizacijama su specifičnog karaktera. Funkcija finansijskog menadžmenta u neprofitnim organizacijama se bitno razlikuje od one koja je uobičajena za tržišne institucije i preduzeća. Tako da, pravilno upravljanje ovom funkcijom u uslovima stvaranja novih trendova i otpočetih reformi je izuzetno važna. Posebno sa aspekta visokoobrazovnih institucija koje same po sebi imaju veoma značajnu ulogu u socijalnom kontekstu. U našoj zemlji je svakako Strategija razvoja obrazovanja u Srbiji do 2020. god., potvrdila ove trendove. Ovo istraživanje je veliki izazov i u pogledu teorije finansijskog menadžmenta i u pogledu stvaranja novih uglova posmatranja visokoobrazovnih institucija. Nedostaci istraživanja u ovoj oblasti su evidentni, posebno u ovom delu Evrope. Međutim, neke zemlje su uspešno sprovele i sistematizovale reforme u oblastima visokog obrazovanja, te su se sledstveno tome nametnule mogućnosti za eksploataciju ove teme u regiji Centralno-istočne Evrope, a istraživanje sprovedeno na regionalnom nivou, ukazuje na spremnost ovih institucija i zemalja da izađu u susret novim potrebama. Istraživanje u svom fokusu posmatra visokoobrazovne institucije i uspešnost njihovog organizovanja u pogledu finansijskog menadžmenta i mogućnosti uspešnog ulaganja u budući razvoj na osnovu dosadašnjih napora. Naglašavanjem alata sa kojim bi se to postiglo i osiguralo na dugi rok, kroz promovisanje uloge finansijskog menadžmenta i razvoja ove funkcije, utemeljuje doprinos naučnom značaju u oblasti razvoja ove teme. Istraživanje podvlači važnost i potvrđuje aktuelnost ove teme u cilju iznalaženja novih zaključaka, kako bi došli do novih zapažanja i razvoja novih metodologija, s namerom da se na novi način priđe rešavanju problema i osiguranju stabilnog razvoj visokoobrazovnih institucija, što u isto vreme signalizira razvoja zdrave konkurenciju i predlaže razvojne perspektive u obrazovanju u ovom regionu.

7.2. Istraživački problem i naučni značaj

Region Centralno-istočne Evrope je prošao kroz velike promene u poslednjih 20 godina. Tranzicioni proces pokrenuo je mnoge promene u tržišnoj ekonomiji, a procesi privatizacije su postavili potrebu za novim znanjima i reformama u svim sektorima društva. Pokrenuta je

i reforma sistema visokog obrazovanja kao jedne od sastavnih oblasti neprofitnog sektora u regionu Centralno-istočne Evrope. Transformativni procesi su inicirali promene u tražnji na tržištu rada i diktiraju potrebu za novom vrstom zanimanja, naučno-nastavnih programa, modela i novih standarda. Takođe, promene u obrazovnim sistemima sve više naglašavaju potrebu za primenjenim znanjima. Jedna od tih promena odnosi se na specifičnu potrebu za stabilizacijom finansijskog okvira unutar neprofitnog sektora, kao i potrebu za stabilnim finansijskim upravljanjem sredstvima u neprofitnim organizacijama i poboljšanjima u razvojnim perspektivama unutar neprofitnog sektora. Obrazovanje zauzima prominentu ulogu u neprofitnom sektoru svake ekonomije. Napredak i razvoj svakog društva zahteva solidan obrazovni sistem, koji predstavlja nosioca promena i ima potrebu za stabilnim izvorima finansiranja. Sektor visokog obrazovanja može biti ključan za ekonomski rast jedne ekonomije. On generiše prihode i isplaćuje plate visokoobrazovnoj strukturi stanovništva pretežno a njegov razvoj može uticati pozitivno na stopu nezaposlenosti. Modernizacija sektora visokog obrazovanja i visokoobrazovnih institucija, u pogledu kvaliteta obrazovanja, nalaže i inovacije i promene obrazovne politike posebno u pogledu finansijskih podsticaja i okvira za ostvarivanje dijaloga između vlade, univerziteta i privrede (Andrejević Panić et al., 2014). Ovo uključuje i promene u rukovođenju a posebno u finansijskom menadžmentu visokoobrazovnih institucija u smislu poboljšanja procesa finansijskog upravljanja i donošenja odluka. Detaljna analiza Uneskovich indikatora sektora visokog obrazovanja⁴⁵ pruža uvid u trenutnu situaciju u sektoru visokog obrazovanja na makro⁴⁶, tj. nacionalnom i regionalnom nivou dok analiza praksi finansijskog menadžmenta na primerima visokoobrazovnih institucija na mikro tj. institucionalnom nivou, pruža mogućnost da se proučiti stanje finansijskog menadžmenta u visokoobrazovnim

⁴⁵ Uneskov Institut za statistiku (UIS) ima za cilj da prikaže kompletan pregled formalnog obrazovanja kako bi obezbedio međunarodno uporedive podatke o ključnim aspektima obrazovnog sistema, po pitanjima pristupa, učešća, napredovanje i završetaka, kao i povezane ljudske i finansijske resurse posvećene njima. Prikupljeni podaci su neophodni za praćenje napretka ka regionalnim i globalnim ciljevima uključujući Obrazovanje za sve (EFA) i Milenijumskih razvojnih ciljeva (MDG). Ovi podaci takođe čine centralni deo UIS međunarodne baze podataka statistike obrazovanja. Podaci su podeljeni širokoj zajednici korisnika kako bi služila kao pomoći pri informisanju na nacionalnom i međunarodnom nivou. Istraživanje prikuplja informacije o formalnim obrazovnim programima klasifikovanim samo prema stepenu obrazovanja kao što je definisano u 2011. revizijom Međunarodne standardne klasifikacije obrazovanja (ISCED 2011).

⁴⁶ Podaci na makro nivou, koji su prikupljeni za UIS, obično obezbeđuju ministarstava obrazovanja ili nacionalne statističke kancelarije.

institucijama u različitim zemljama. Analizom značajnih veza između finansijskih i operativnih indikatora u sektoru visokog obrazovanja na nivou regiona Centralno-istočne Evrope, formiraju se statistički modeli na osnovu kojih možemo predvideti trend promene za date indikatore, koji mogu imati svoju upotrebu kao deterministički finansijski modeli pri procesima upravljanja finansijama i donošenja odluka u visokom obrazovanju. *Case study* i komparativnom analizom na institucionalnom nivou možemo identifikovati najbolju praksu finansijskog menadžmenta, kojom se ustanovljava najefektivnije prikupljanje i formiranje stabilnih izvora sredstava i njihova najefikasnija upotreba u visokoobrazovnim institucijama. Značaj ove teme leži u pokušaju da se istraži i ispita koji su nedostaci i gde oni postoje u sektoru visokog obrazovanja ali istovremeno ovo istraživanje pruža uvid u mogućnosti donošenja konkretnih zaključaka vezanih za poboljšanje performansi visokoobrazovnih institucija i povećavanje efikasnosti u visokom obrazovanju. Usled nedostatka relevantnih istraživanja u ovoj oblasti u regionu Centralno-istočne Evrope, jedan od osnovnih ciljeva doktorske disertacije je da se istraže mogućnosti unapređenja i razvoja tog naučnog prostora a rezultati ovog istraživanja mogu biti osnova za dalja istraživanja na nacionalnom i na regionalnom nivou, koja mogu biti primenljiva u sektoru visokog obrazovanja i/ili na nivou pojedinačne visokoobrazovne institucije.

7.3. Plan istraživanja

Ovo istraživanje će se sprovesti u dve faze. U prvoj fazi, analizira se stanje u sektoru visokog obrazovanja u regionu Centralno-istočne Evrope, tako što se definišu finansijski i operativni indikatori u visokom obrazovanju i posmatraju se kroz vremenski period, kako bi se utvrdili statistički najznačajniji indikatori i opisale njihove statistički značajne međusobne veze, na osnovu kojih se ustanovljavaju statistički i finansijski modeli, koji numerički izražavaju vrednosti uticaja finansijskih na operativne indikatore. Na osnovu čega se može predvideti trend razvoja istih i dalje ispitivati njihov uticaj na visokoobrazovne institucije i performanse sektora visokog obrazovanja. U drugoj fazi, uporednom finansijskom analizom selektovanih bilansnih pozicija identifikujemo najznačajnije prakse u visokoobrazovnim institucija u regionu Centralno-istočne Evrope.

Analiziraju se pozicije iz bilansa aktivnosti, tzv. bilansa uspeha, tako što se ispituju izvori prihoda i struktura troškova, kako bi se identifikovali indikatori razvoja finansijskog menadžmenta i ispitale mogućnosti o pravcu razvojnih perspektiva za finansiranje visokoobrazovnih institucija. Istraživanje se sprovodi kao empirijsko istraživanje koje će biti zasnovano na analizi uzorka i dobijenih podataka iz finansijskih izveštaja, koji će biti prikupljeni u visokoobrazovnim institucijama u regionu Centralno-istočne Evrope a uzorak obuhvata univerzitete u okviru Alijanse univerziteta Centralno-istočne Evrope (ACEU). Pri analizi bilansnih pozicija prihoda i troškova, koriste se podaci iz bilansa uspeha, isključivo zato što se na osnovu njih može napraviti najopštiji uvid u efikasnost alokacije sredstava na institucionalnom nivou, što je najznačajnija dimenzija finansijskog menadžmenta u neprofitnom sektoru. Sekundarni podaci su dobijeni kroz originalna dokumenata ili uzeti iz postojećih baza podataka, prevashodno iz onlajn baze podataka Uneskovog zavoda za statistiku⁴⁷. Kao zaključak ovog istraživanja, sublimiraju se rezultati obe faze istraživanja, koji su predstavljeni preko finansijskih modela za razvoj finansijske funkcije u visokoobrazovnim institucijama, koji služe kao mikro parametri za razvoj funkcije finansijskog menadžmenta i formiranih zaključaka iz drugog dela istraživanja na osnovu ispitivanja finansijskih izveštaja selektovanih visokoobrazovnih institucija. Na osnovu toga se zapravo formira jedinstven okvir za finansijsko upravljanje i strateško odlučivanje u visokoobrazovnim institucijama kao neprofitnim organizacijama i uopšteno u sektoru visokog obrazovanja.

Polazna istraživačka pitanja i ciljevi:

1. Utvrditi koji su glavni indikatori razvoja u visokom obrazovanju.
2. Ispitati koji su dostupni izvori finansiranja univerziteta unutar ACEU (Alijansa Univerziteta Centralno-istočne Evrope) i na koji način se ona ulažu.
3. Identifikovati koji indikatori razvoja imaju najveći stepen promene u određenom vremenskom periodu.

⁴⁷ <http://www.uis.unesco.org/datacentre/pages/default.aspx>

4. Istražiti da li postoji visoka korelacija sa nekim drugim indikatorima i koji su to indikatori.
5. Odrediti koje su grupe indikatora sa najvećom promenom i visokom korelacijom koje treba da omoguće najefikasnije upravljanje sredstvima da bi se osigurao stabilan rast i razvoj.

Cilj 1: *Identifikacija indikatora razvoja sektora visokog obrazovanja i utvrđivanje odnosa između njih.* Na osnovu definisanja indikatora u sektoru visokog obrazovanja i ispitivanja međusobnih veza koje su statistiki značajne, možemo zaključiti koji od njih u realnosti treba targetirati i pratiti kako bi se osigurao rast i razvoj visokoobrazovnih institucija.

Cilj 2: *Određivanje modela koji predviđa trend njihovih promena.* Utvrđivanje visine broja mernih jedinica određene promene u odnosima između indikatora, omogućava realnu procenu trenda rasta pa samim tim definiše očekivanja brzine razvoja i utiče na proces donošenja odluka.

Cilj 3: *Podizanje efikasnosti finansijskog upravljanja u visokoobrazovnim institucijama kroz poboljšanje finansijske funkcije.* Analiza osnovnih karakteristika finansijskog upravljanja u neprofitnim organizacijama na primerima visokoobrazovnih institucija u regionu Centralno-istočne Evrope i identifikacija glavnih prednosti i slabosti u oblasti finansiranja i strateških smernica.

Cilj 4: *Proširenje stabilnih dugoročnih izvora sredstava kroz optimizaciju strukture sredstava radi obezbeđivanja kvaliteta akademskih i naučnih aktivnosti i budućeg rasta i razvoja.* Formulisanje celovitog modela za finansijsko upravljanje u cilju postizanja održivih finansijskih izvora i obezbeđivanja kontinuiranog razvoja i implementacije kvaliteta u visokoobrazovnim institucijama u regionu Centralno-istočne Evrope.

7.4. Hipoteze istraživanja

Osnovne polazne pretpostavke:

- H1: Razvoj finansijskog menadžmenta neprofitnih organizacija doprinosi poboljšanju finansijske funkcije u visokoobrazovnim institucijama.
- H2: Diverzifikacija finansijskih izvora doprinosi stabilnom rastu visokoobrazovnih institucija.
- H3: Postoji direktna veza između razvoja finansijske analize i razvoja visokoobrazovnih institucija.
- H4: Identifikacija indikatora razvoja pomaže razvoj finansijske funkcije u visokoobrazovnim institucijama.
- H5: Određivanje i definisanje finansijskog modela za funkciju finansijskog menadžmenta u neprofitnom sektoru omogućava stabilni finansijski okvir za rast i razvoj visokoobrazovnih institucija.

7.5. Metodologija istraživanja

Osnovno polazište istraživanja u doktorskoj disertaciji bazira se na najopštijim nivoima naučnog mišljenja i naučne analize koja je utemeljena na principima logike i podložna je postupcima empirijske provere. Suštinski kriterijum u procesu donošenja zaključaka predstavljaju odgovarajuće naučne teorije. Adekvatni teorijski postulati se dovode u vezu sa primenom empirijskih postupaka i metoda. Eksplorativni pristup se koristi pri pregledu stručne literature. Istraživačke metode koje će se koristiti u doktorskoj disertaciji su:

- Deskriptivni metod, koji se koristi za sveobuhvatni prikaz podataka na osnovu korišćenih izvora i literature ali i za opis uzročnih veza, između iskaza pri analizi dobijenih podataka na osnovu uzorka.
- Komparativna analiza, koja se koristi pri poređenju i analizi podataka dobijenih iz različitih zemalja regiona Centralno-istočne Evrope.

- Analitičko-sintetički metod, koji se koristi za određivanje i raščlanjivanje najvažnijih iskaza iz analizom dobijenih podataka.
- Induktivno-deduktivni metod, koji se koristiti za istraživanje i povezivanje prikupljenih i dobijenih podataka, kao i za uspostavljanje uopštenih zaključaka.
- Metod studije slučaja, koji se koristi da se predstave primeri dobre prakse i da se naglasi značaj teme istraživanja.
- Kvalitativne metode istraživanja uključuju intervju, gde je to moguće.
- Kvantitativne metode se koriste za formiranje zaključaka iz dobijenih podataka na osnovu statističke analize podataka.

Uzorak istraživanja obuhvata sakupljene podatke sa *Unesco online date centre*⁴⁸ za zemlje regiona Centralno-istočne Evrope. S obzirom na to da u široj literaturi postoje različite definicije regiona, za potrebe ovog istraživanja koristi se uža definicija regiona⁴⁹. Pri definisanju veličine uzorka koristile su se selektovane zemlje i visokoobrazovne institucije iz tih zemalja. Međutim, isključivo su uzete u obzir one zemlje koje imaju predstavnicu, tj. članicu Alijanse univerziteta Centralne i Istočne Evrope (ACEU – Alliance of Central-Eastern European Universities) kako bi se mogla uspostaviti logička veza između rezultata prvog dela istraživanja sa case study analizom u drugom delu. U prvom delu istraživanja pri analizi indikatora u visokom obrazovanju selektovane zemlje ovog regiona koje su obuhvaćene su: Bugarska, Mađarska, Rumunija, Slovačka i Srbija. U drugom delu istraživanja unutar Case study analize selektovani uzorak obuhvata sledeće visokoobrazovne institucije članice ACEU⁵⁰: *University of Sofia, Sofia, Bulgaria; Kaposvar*

⁴⁸ http://data.uis.unesco.org/Index.aspx?DataSetCode=EDULIT_DS&popupcustomise=true&lang=en

⁴⁹ Ova definicija podrazumeva da region Centralno-istočne Evrope (i njegova skraćenica CEE region), predstavlja skup zemalja od granica sa Nemačkom i obuhvata sve zemlje južno od toga do granica sa Grčkom. Definicija za potrebe doktorske disertacije, obuhvata sledeće zemlje koje su sastavni deo CEE regiona: Češka Republika; Slovačka; Mađarska; Poljska; Rumunija; Bugarska; Makedonija; Crna Gora; Srbija; Kosovo (uz napomenu, da je Kosovo predmet pod regulacijom Ujedinjenih nacija i njegov status je regulisan Rezolucijom 1244. Kosovo je iz tog razloga izuzeto iz ovog istraživanja).

⁵⁰ Spisak svih članica Alijanse univerziteta Centralno-istočne Evrope (ACEU): Kaposvar University, Kaposvar, Hungary; University of Presov, Presov, Slovakia; University Donja Gorica, Podgorica, Montenegro; Spiru Haret University, Bucharest, Romania; FON University, Skopje, Macedonia; Educons University, Sremska Kamenica, Serbia; Apeiron University, Banja Luka, Bosnia and Herzegovina; University of Shkoder, Shkoder, Albania; University of Sofia, Sofia, Bulgaria; University of Agribusiness and Rural

University, Kaposvar, Hungary; Spiru Haret University, Bucharest, Romania; University of Presov, Presov, Slovakia; Educons University, Sremska Kamenica, Serbia. Uzorak je konačno formiran u odnosu na dostupnost podataka za zemlje CEE regiona u Unesco onlajn bazi podataka kao i u drugom delu istraživanja u odnosu na spremnost visokoobrazovnih institucija u okviru ACEU da podele svoje finansijske rezultate poslovanja.

7.6. Analiza podataka

Prikupljeni podaci su uneti u bazu podataka u Excel-u, posebno kreiranu za potrebe istraživanja. Podaci su predstavljeni pomoću tabela, a grafički pomoću stubičastih dijagrama, dijagrama rasipanja i linijskih dijagrama. Prilikom statističke obrade podataka, računate su deskriptivne statistike: prosečna vrednost, standardna devijacija, minimum, maksimum, frekvencije, procenti, korelacije i kroskorelacije. U statističkoj analizi, za analizu indikatora, korišćene su metode višestruke regresije, analiza panel podataka, modeli sa slučajnim koeficijentima. Korišćen je chow test, test za konstantnost parametara. Izbor najboljeg modela je vršen na osnovu Akaike informacionog kriterijuma. Razlike za koje je p vrednost bila manja od 0,05 smatraju se kao statistički značajne. Za statističku obradu podataka su korišćeni *Microsoft Excel 2007*, statistički paketi *R*, *Stata*, (free trial) i *Statistica 13* (StatSoft Inc., Tulsa, OK, USA), za koji postoji univerzitetska licenca za Univerzitet u Novom Sadu. U rezultatima istraživanja za deskriptivne statistike indikatora u regionu Centralno-istočne Evrope date vrednosti za region su zapravo prosečne vrednosti određenih promenljivih u posmatranim zemljama. Zatim, za analizu indikatora korišćeni su regresioni modeli sa kašnjenjima i panel podaci. Prvo je rađena analiza indikatora sa regresionim modelima sa kašnjenjima, gde su povezivane zavisne promenljive sa jednom nezavisnom promenljivom u različitim vremenskim momentima (kašnjenjima od jedne ili više godina). Međutim, nedostatak modela sa kašnjenjima je taj što ne ispituje zajednički uticaj više nezavisnih promenljivih na zavisne promenljive, kako bi se dobio objedinjen

Development, Plovdiv, Bulgaria; Hellenic American University, Athens, Greece; ISMA, University of Applied Sciences, Riga, Latvia; Medical Institute Reaviz, Samara, Russia.

model za zemlje regiona. Da bismo to mogli da ispitujemo, urađena je analiza panel podataka koja nam dozvoljava da uočimo istovremeno uticaj između više nezavisnih promenljivih sa zavisnom za dati vremenski period, i ustanovimo vezu na osnovu koje možemo dobiti model njihovih povezanosti.

Panel podaci su longitudinalni podaci (ili *cross-sectional time-series data*) u kojima se posmatra više jedinica, subjekata (država) u nekoliko ravnomerno raspoređenih vremenskih perioda (godina) (Kennedy, Peter, 2008). Ako se posmatra $i = 1, 2, \dots, n$ jedinica u $t = 1, 2, \dots, T$ momenata vremena, ukupan broj podataka je nT i tada su podaci balansirani. Ako postoje nedostajući podaci, radi se o nebalansiranim panel podacima. Prvi model koji se može postaviti na osnovu podataka iz panel studije je objedinjeni model linearne regresije (OLS model). U njega su uključena sva merenja i u njemu se ne vodi računa o postojanju jedinica i ponovljenim merenjima (Hun Myoung Park, 2011). U tom modelu se pretpostavlja da su nagibi regresione prave isti za sve jedinice. Na graficima na kojima su prikazani pojedini autput u zavisnosti od inputa, vidi se da svaka zemlja ima svoj nagib i odsečke. Zbog toga se mora testirati da li su podaci pogodni za objedinjeni model, korišćenjem Chow testa. Ako se odbaci nulta hipoteza da su nagibi regresione prave isti za sve jedinice, pojedine jedinice mogu imati različite nagibe i odsečke u regresionim linijama. Tada se primenjuje regresioni model sa slučajnim koeficijentima (*random coefficient model*).

Model za panel podatke sa slučajnim koeficijentima podrazumeva:

– promenljivi nagib za različite jedinice (subjekte) koji se naziva slučajni nagib, $(\beta_1 + \alpha_{1t})$ (koji je slučajna promenljiva), kao i slučajni odsečak $(\beta_0 + \alpha_{0t})$.

$$y_{it} = (\beta_0 + \alpha_{0t}) + (\beta_1 + \alpha_{1t})x_{it} + \varepsilon_{it}$$

Ovde su:

- β_0 i β_1 su fiksirani odsečak i nagib, β_0 je prosečan odsečak, a β_1 je prosečan nagib
- $\alpha_{0t} \sim N(0, \sigma_{\alpha_0}^2)$ slučajno odstupanje od β_0 za i -tu jedinicu (za i -tu državu)
- $\alpha_{1t} \sim N(0, \sigma_{\alpha_1}^2)$ slučajno odstupanje od β_1 za i -tu jedinicu

- $Cov(\alpha_{0t}, \alpha_{1t}) = \tau_{a0,a1}$
- ε_{it} nezavisne slučajne promenljive sa $N(0, \sigma^2)$ raspodelom slučajne greške.

Uz model se testira hipoteza o konstantnosti parametara (test of parameter constancy):

$$H_0(\alpha_{01} = \alpha_{02} = \dots = \alpha_{0T})$$

Koristi se i Valdov test o zajedničkoj značajnosti parametara (β_0, β_1) , (*Wald test of the joint significance of the slope parameters in beta*)

$$H_0((\beta_0 = 0, \beta_1 = 0))$$

Glava VIII Rezultati istraživanja

8.1. Prikaz indikatora

Uneskova onlajn baza podataka za visoko obrazovanje⁵¹ se ažurira na godišnjem nivou i pruža uvid u mnogobrojne različite indikatore koji mere određene performanse, karakteristike i učinak u sektoru visokog obrazovanja na nacionalnom, regionalnom i globalnom nivou. Indikatori su na ovaj način predstavljeni u odnosu na više kriterijuma i predstavljaju polaznu istraživačku osnovu. U prvom delu ovog istraživanja Unesco indikatori koji su korišćeni odnose se isključivo na određene nivoe studija⁵² koji predstavljaju visoko obrazovanje i to na ISCED 5 do 8 nivoa studija⁵³. Selektovani Unesco indikatori⁵⁴ koji su korišćeni odnose se na sledeća četiri kriterijuma⁵⁵ i oni su:

1. Indikatori upisa:

- Stopa upisa u visoko obrazovanje, oba pola (%)
- Očekivano vreme trajanje studija u visokom obrazovanju, oba pola (godina)

2. Indikatori diplomiranih studenata:

- Diplomirani studenti iz visokog obrazovanja, oba pola (broj)

3. Indikatori ljudskih resursa:

⁵¹ http://data.uis.unesco.org/Index.aspx?DataSetCode=EDULIT_DS&popupcustomise=true&lang=en

⁵² Nivoi obrazovanja su uređen skup grupisanih obrazovnih programa u odnosu na prelazna iskustva učenja, kao i znanja, veština i kompetencija vezanih za svaki program koji je dizajniran da ih prenese. Nivoi obrazovanja po ISCED-u odražavaju zapravo stepen složenosti i specijalizacije sadržaja obrazovnog programa, od osnovnog do kompleksnog.

⁵³ Visoko obrazovanje (nivo ISCED 5 do 8) nastavlja se na srednje obrazovanje, pružajući aktivnosti učenja u specijalizovanim oblastima obrazovanja. Ono ima za cilj učenje na visokom nivou složenosti i specijalizacije. Visoko obrazovanje uključuje ono što se obično shvata kao akademsko obrazovanje, ali ponekad uključuje i profesionalno obrazovanje. Ovo istraživanje prikuplja podatke o nivoima obrazovanja za polje širih grupa kao što je definisano u ISCED 2011. godine.

⁵⁴ Uži izbor indikatora je određen ispitivanjem međusobnih korelacija nezavisnih promenljivih (inputa) i korelacija sa zavisnim promenljivima (outputima) u vremenskom trenutku lag = 0 i lag = -1. Na taj način je određeno, koje od nezavisnih promenljivih imaju najmanji stepen podudaranja za selektovane zemlje regiona kao i najznačajnije veze sa zavisnim varijablama i u kom vremenskom momentu, tako da će samo ti indikatori biti uzeti u obzir u daljoj analizi. Detaljnije pogledati u Prilogu 1.

⁵⁵ prim. prev.; engl.– Participation; Completion; Human resources, Financial resources.

- Odnos učenika i nastavnika u visokom obrazovanju (osnova po broju zaposlenih – HC – *headcount* – po glavi)
- Naknada za ukupno osoblje kao % ukupnih rashoda na visokoobrazovne javne institucije (%)
- Istraživači (HC – *headcount* – po glavi) – Visoko obrazovanje (broj)

4. Indikatori finansijskih resursa:

- GERD⁵⁶ – (Vladina ulaganja u istraživanje i razvoj) – koja su realizovana u visoko obrazovanje kao procenat BDP-a (%)
- Rashodi na visoko obrazovanje kao % državnih rashoda na obrazovanje (%)
- Vladini rashodi u visoko obrazovanje, kao % BDP-a (%)
- Tekući rashodi kao % ukupnih rashoda na državne visokoobrazovne institucije (%)

Za potrebe daljih analiza indikatori su najpre podeljeni u dve grupe kako bi se ustanovio logički smer posmatranja u daljoj analizi indikatora. Prvu grupu indikatora predstavljaju indikatori prema finansijskom kriterijumu i oni su ekonomska kategorija koja predstavlja ulaganja u visoko obrazovanje, tako da se oni dalje prikazuju kao nezavisne promenljive ili tzv. inputi, tj. ulazni parametri u visokom obrazovanju, dok drugu grupu čine indikatori iz preostala tri kriterijuma tako da oni predstavljaju zavisne promenljive ili tzv. outpute, tj. izlazne parametre, koji predstavljaju učinak u visokom obrazovanju. Ove dve grupe indikatora predstavljaju u daljoj analizi ulazne i izlazne parametre koji će se koristiti da bi se na lakši način analizirali odnosi između indikatora i ustanovile veze u predloženom modelu. Radi lakše analize podataka ovih indikatora, koristiće se skraćenice njihovih naziva, dok su njihov opis i definicija predstavljeni ispod u Tabeli 8.1.

⁵⁶ GERD – Gross domestic expenditure on R&D

Tabela 8.1: Definicija⁵⁷ selektovanih Unesco indikatora u visokom obrazovanju

Br.	Skraćenica	Opis	Definicija
1.	GERD	GERD – realizovan u visoko obrazovanje kao procenat BDP-a (%) ⁵⁸	Bruto domaća potrošnja na istraživanje i razvoj (GERD), tj. ukupni vladini rashodi za istraživanje i razvoj realizovani u visoko obrazovanje (iznos unutar institucija) izraženi kao procenat BDP-a unutar nacionalne teritorije u datoj godini.
2.	Rashodi	Rashodi na visoko obrazovanje kao % vladinih rashoda na obrazovanje (%) ⁵⁹	Vladini rashodi na visoko obrazovanje, izraženi kao procenat ukupnih vladinih rashoda na obrazovanje.
3.	Tekući	Tekući rashodi kao % ukupnih rashoda na državne visokoobrazovne institucije (%) ⁶⁰	Tekući vladini rashodi izraženi kao procenat od ukupnih vladinih rashoda na državne visokoobrazovne institucije. Finansijska pomoć za studente i slični ostali transferi su isključeni iz ukupnih rashoda ovog tipa. Tekući rashodi su namenjeni za tekuću godinu i moraju da se obnavljaju po potrebi u narednoj godini. To uključuje kompenzaciju osoblja

⁵⁷ Definicija prema zvaničnom Uneskovom rečniku (*The UIS Glossary*),

<http://glossary.uis.unesco.org/glossary/en/home>

⁵⁸ GERD – performed by higher education as a percentage of GDP:

<http://glossary.uis.unesco.org/glossary/en/term/2744/en>

⁵⁹ Expenditure on tertiary as % of government expenditure on education (%)

<http://glossary.uis.unesco.org/glossary/en/term/2744/en>

⁶⁰ Current expenditure as % of total expenditures in tertiary public institutions (%)

<http://glossary.uis.unesco.org/glossary/en/term/2744/en>

			i tekućih rashoda (npr. nastavnog materijala, pomoćnih usluga i administracije).
4.	Visoko	Vladini rashodi u visoko obrazovanje, kao % BDP-a (%) ⁶¹	Ukupni vladini rashodi na visoko obrazovanje (tekući, kapitalni i transferi) izraženi u procentima BDP-a. To uključuje i rashode koji se financiraju transferima iz međunarodnih izvora do vlasti.
5.	Diplomirani	Diplomirani studenti iz visokog obrazovanja, oba pola (broj)	Ukupan broj diplomiranih studenata u visokom obrazovanju. ⁶²
6.	Istraživači	Istraživači (HC) – Visoko obrazovanje (broj)	Profesionalci angažovani u koncepciji stvaranja novih znanja, proizvoda, procesa, metoda i sistema, kao i upravljanje ovim projektima, zaposleni u sektoru visokog obrazovanja. ⁶³
7.	Naknada	Naknada za ukupno osoblje kao % ukupnih rashoda na državne visokoobrazovne institucije (%)	Kompenzacija za ukupno zaposleno (nastavno i nenastavno) osoblje, izražena u procentima u odnosu na ukupne rashode za državne visokoobrazovne institucije. Finansijska pomoć za studente i ostali transferi su isključeni iz ukupnih rashoda ovog tipa. Kompenzacija za osoblje uključuje plate, doprinose poslodavaca za

⁶¹ Government expenditure on tertiary education as % of GDP (%)

<http://glossary.uis.unesco.org/glossary/en/term/2744/en>

⁶² Graduates from tertiary education, both sexes (number),

<http://glossary.uis.unesco.org/glossary/en/term/2744/en>

⁶³ Researchers (HC) – Higher education, <http://glossary.uis.unesco.org/glossary/en/term/2744/en>

			osoblje za penzione programe i druge naknade i beneficije. ⁶⁴
8.	Očekivano	Očekivano vreme trajanja studija u visokom obrazovanju, oba pola (godina)	Ukupan broj godina školovanja koje student može očekivati da će imati u budućnosti za dati nivo obrazovanja pri upisu u visokoobrazovnu instituciju. ⁶⁵
9.	Odnos	Odnos učenika i nastavnika u visokom obrazovanju (HC – broj po glavi)	Prosečan broj studenata po profesoru, na datom nivou obrazovanja. ⁶⁶
10.	Stopa	Stopa upisa u visoko obrazovanje, oba pola (%)	Ukupan upis u određenom nivou obrazovanja, bez obzira na godine, izražen kao procenat populacije* zvaničnog školskog uzrasta koji odgovara upisu na isti nivo obrazovanja. (*Za visoko obrazovanje uzima se procenat populacije obuhvaćene u grupi od 5 godina nakon zvaničnih godina za završetak srednje škole). ⁶⁷

⁶⁴ All staff compensation as % of total expenditure in public institution

<http://glossary.uis.unesco.org/glossary/en/term/2744/en>

⁶⁵ School life expectancy, tertiary, both sexes (years), <http://glossary.uis.unesco.org/glossary/en/term/2744/en>

⁶⁶ Pupil-teacher ration in tertiary education (headcount basis)

<http://glossary.uis.unesco.org/glossary/en/term/2744/en>

⁶⁷ Gross enrolment ratio, tertiary, both sexes (%), <http://glossary.uis.unesco.org/glossary/en/term/2744/en>

❖ **Prikaz selektovanih Unesco indikatora u visokom obrazovanju**

U Tabelama od 8.2 do 8.7, prikazan je pregled stanja za svaki selektovani indikator u posmatranim zemljama pojedinačno kao i za region ukupno.

Tabela 8.2: Deskriptivne statistike indikatora u Bugarskoj

Indikatori	Bugarska				
	N	Prosek	Min	Max	Std. Dev.
GERD	11	0.5	0.4	0.6	0.06
Rashodi	10	17.9	14.8	21.3	2.26
Tekući	11	20.1	15.3	26.8	4.06
Visoko	10	0.7	0.5	0.9	0.14
Diplomirani	10	53659.4	45353.0	64091.0	7593.78
Istraživači	11	4972.8	3016.0	7170.0	1627.63
Naknada	9	57.2	43.5	82.7	11.69
Očekivano	11	2.5	2.0	3.0	0.37
Odnos	11	12.1	10.2	13.8	1.18
Stopa	11	50.0	40.9	62.7	7.79

Tabela 8.3: Deskriptivne statistike indikatora u Mađarskoj

Indikatori	Mađarska				
	N	Prosek	Min	Max	Std. Dev.
GERD	11	1.0	0.9	1.3	0.13
Rashodi	10	20.4	18.7	23.4	1.48
Tekući	11	25.8	20.9	31.5	3.42
Visoko	11	1.0	0.8	1.2	0.10
Diplomirani	11	68249.1	62296.0	73769.0	3379.83
Istraživači	11	18285.5	16551.0	19086.0	884.24
Naknada	10	56.6	48.2	61.2	4.72

Indikatori	Mađarska				
	N	Prosek	Min	Max	Std. Dev.
Očekivano	11	2.9	2.3	3.2	0.25
Odnos	11	16.7	14.8	18.4	1.02
Stopa	11	60.3	44.6	67.6	6.77

Tabela 8.4: Deskriptivne statistike indikatora u Rumuniji

Indikatori	Rumunija				
	N	Prosek	Min	Max	Std. Dev.
GERD	11	0.5	0.4	1	0.1
Rashodi	9	24.6	19.7	28	3.6
Tekući	8	22.7	19.7	26	2.2
Visoko	9	0.9	0.7	1	0.2
Diplomirani	10	208344.5	93467.0	311475	83048.2
Istraživači	11	14163.5	7544.0	18540	3691.4
Naknada	7	54.7	45.2	71	9.9
Očekivano	10	2.4	1.7	3	0.5
Odnos	10	27.4	20.3	34	5.1
Stopa	10	49.1	32.9	61	9.5

Tabela 8.5: Deskriptivne statistike indikatora u Slovačkoj

Indikatori	Slovačka				
	N	Prosek	Min	Max	Std. Dev.
GERD	11	0.6	0.5	0.8	0.11
Rashodi	11	21.6	19.6	24.0	1.73
Tekući	11	23.3	17.9	31.3	4.81
Visoko	11	0.8	0.8	1.0	0.07
Diplomirani	11	52955.5	28162.0	76899.0	19790.05
Istraživači	11	14375.5	10101.0	18363.0	2910.27

Indikatori	Slovačka				
	N	Prosek	Min	Max	Std. Dev.
Naknada	11	46.9	41.1	51.4	3.41
Očekivano	11	2.3	1.7	2.8	0.44
Odnos	11	15.6	11.6	18.7	2.51
Stopa	11	46.5	32.1	56.0	9.41

Tabela 8.6: Deskriptivne statistike indikatora u Srbiji

Indikatori	Srbija				
	N	Prosek	Min	Max	Std. Dev.
GERD	11	0.6	0.3	0.9	0.22
Rashodi	6	28.0	25.8	29.2	1.35
Tekući	6	40.2	36.1	42.9	2.31
Visoko	6	1.3	1.2	1.3	0.06
Diplomirani	6	41271.8	31473.0	47523.0	6170.18
Istraživači	10	8990.6	8115.0	10506.0	780.65
Naknada	6	63.3	59.4	65.7	2.35
Očekivano	11	2.3	1.8	2.6	0.25
Odnos	5	16.3	15.3	19.1	1.61
Stopa	11	46.0	35.7	52.4	5.22

Tabela 8.7: Deskriptivne statistike indikatora u CEE Regionu*

Indikatori	CEE Region*				
	N	Prosek	Min	Max	Std. Dev.
GERD	11	0.6	0.6	0.8	0.08
Rashodi	11	21.2	19.1	25.1	1.73
Tekući	11	22.9	19.8	27.2	2.32
Visoko	11	0.9	0.8	1.0	0.06
Diplomirani	11	93586.5	58631.0	128285.0	26522.84

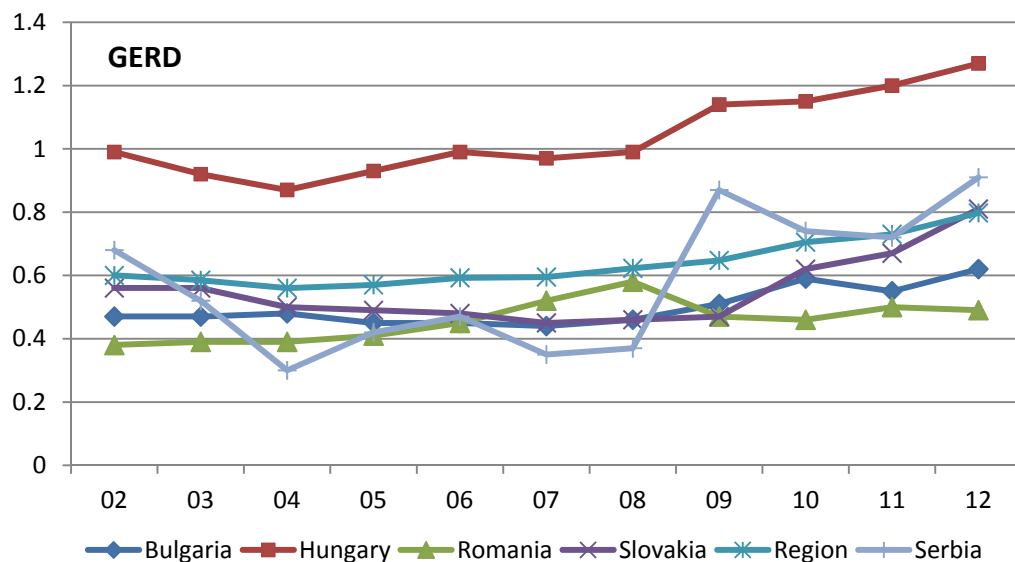
Indikatori	CEE Region*				
	N	Prosek	Min	Max	Std. Dev.
Istraživači	11	12949.3	9827.3	15042.5	1797.03
Naknada	11	53.1	45.3	57.5	3.61
Očekivano	11	2.5	1.9	2.9	0.34
Odnos	11	17.7	14.2	20.7	2.30
Stopa	11	51.7	37.6	59.1	7.46

*Podaci za region dobijeni su kao prosečne vrednosti odgovarajućih podataka u zemljama regiona.

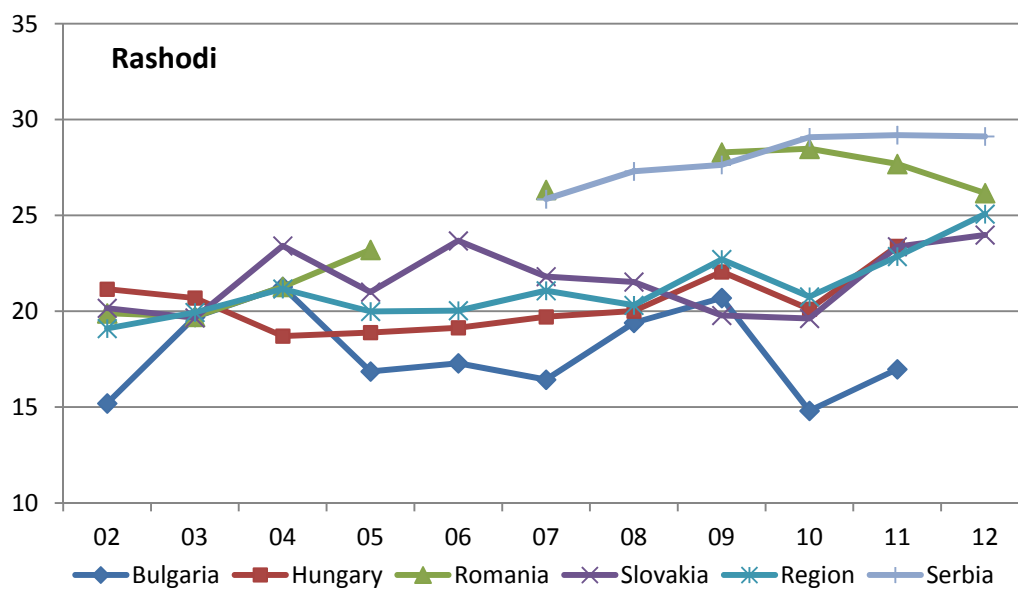
Uporednom analizom predstavljenih indikatora po zemljama, a na osnovu deskriptivnih statistika dobijaju se zaključci za posmatrani CEE region, gde se uviđa da je trend kretanja indikatora u visokom obrazovanju nejednako raspoređen u odnosu na zemlje. Indikatori kao i njihovo kretanje u poslednjih deset godina upućuju na neusklađenosti u regionu u oblasti visokog obrazovanja ali i na oprečne zaključke u zavisnosti od indikatora, što je ilustrovano ispod u graficima (grafici od 1.9). Tako da u Rumuniji npr., koja ima najjače linearne veze u regionu, uočavamo relativnu usklađenost porasta finansijskih indikatora sa ostalima što pokazuje porast ostalih indikatora, kao što su stope upisa, broj diplomiranih studenata, broj istraživača, očekivanog vremena završetka studija i visina naknada. Dok pad finansijskih indikatora od 2008. god., prati smanjivanje ostalih gore navedenih indikatora. Uzroci ovog pada koji se može uočiti i u celom regionu mogu se tražiti u i globalnim eksternim faktorima kao što je svetska ekonomska krizu iz 2008. god. koja se prirodno reflektuje i u ovoj oblasti. Međutim, ponašanje indikatora i uprkos tome, drastično varira od zemlje do zemlje, tako da se u Mađarskoj uočava blagi negativni trend u kretanju indikatora tokom celog perioda od 2002–2012, izuzev kod indikatora koji se tiče ulaganja u istraživanje i razvoj (GERD). Ovaj indikator, je karakterističan za sve zemlje regiona, kao indikator sa porastom u svim zemljama tokom pomatranog perioda. Slovačka i Bugarska su relativno usklađene po pitanju kretanja indikatora osim kod stope upisa i visine naknada. Vrlo često kretanje finansijskih indikatora može zavisiti i od internih faktora unutar jedne nacionalne ekonomije kao što su npr., trenutne visine javnog duga u državi kao i od usvojenih godišnjih politika budžetiranja ali i od vladinih ulaganja u visoko obrazovanje. Srbija beleži

konstantan tok sa tendencijom smanjivanja u vladinim rashodima (% BDP) i u tekućim rashodima u visokoobrazovne institucije (% od ukupnih rashoda na državne visokoobrazovne institucije), dok je blagi porast zabeležen u vladinim rashodima u visoko obrazovanje (% od ukupnih ulaganja u obrazovanje) i značajniji porast u ulaganjima za istraživanje i razvoj. Blagi porast se uočava u visinama naknada i broju diplomiranih studentata, dok je zabeležen manji pad u broju istraživača. Najveći porast u posmatranom vremenskom periodu Srbija beleži u stopama upisa i paralelno tome što je negativno u očekivanom vremenu trajanja studija u visokom obrazovanju. Dostupni podaci za Srbiju su od 2007–2012, što je za par godina kraće nego za ostatak regiona. Tendencija smanjivanja istraživača se poklapa sa trendom odliva mozgova, koji je aktuelan u našoj zemlji, dok porast očekivanog vremena trajanja studija nam govori o potencijalom smanjivanju stope diplomiranih u narednom period kao i o potencijalnom smanjivanju stope zaposlenosti u budućnosti. Takođe, porast ovog indikatora može ukazivati na smanjenu inicijativu za završavanjem studija zbog postojanja jaza između veština i znanja koje se traže na tržištu rada i slobodnih mesta za zaposlenje diplomiranih studenata.⁶⁸ Međutim, istovremeno indikator GERD koji pokazuje stopu ulaganja u istraživanje i razvoj na nacionalnom nivou je u porastu, što može ukazivati na šansu za napredak u nauci. Proseci za region su relativno ujednačeni i prate proseke kretanja indikatora po zemljama u posmatranom periodu i tu nema većih odstupanja. Na graficima od 8.1 do 8.9. su ilustrovani selektovani indikatori pojedinačno za posmatrane zemlje i CEE region.

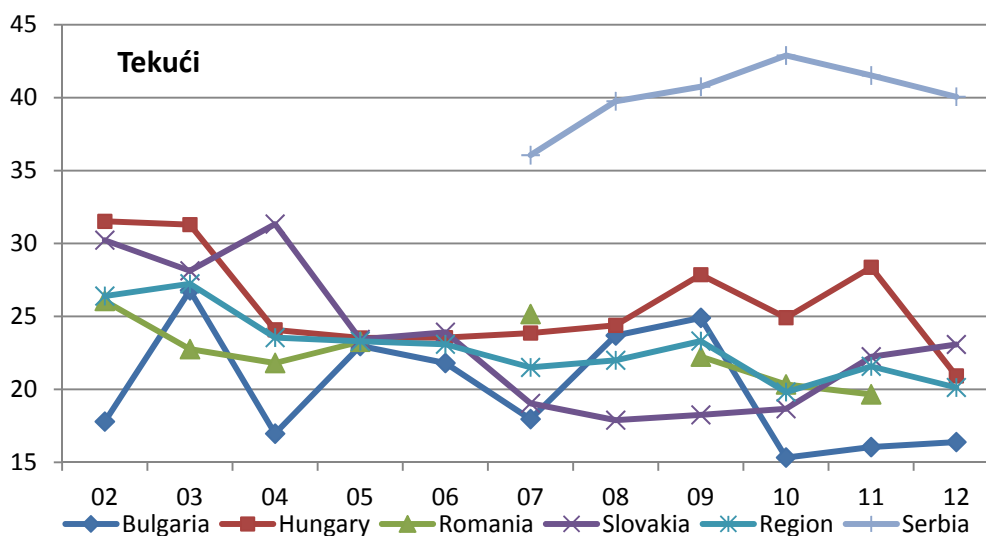
⁶⁸ U Srbiji još uvek nije usvojen Nacionalni okvir kvalifikacija (NOKS) koji bi trebalo da omogućiti povezivanje obrazovanja i tržišta rada. Nacionalna služba za zapošljavanje u Srbiji koristi staru verziju dokumenta Nacionalna klasifikacija zanimanja.



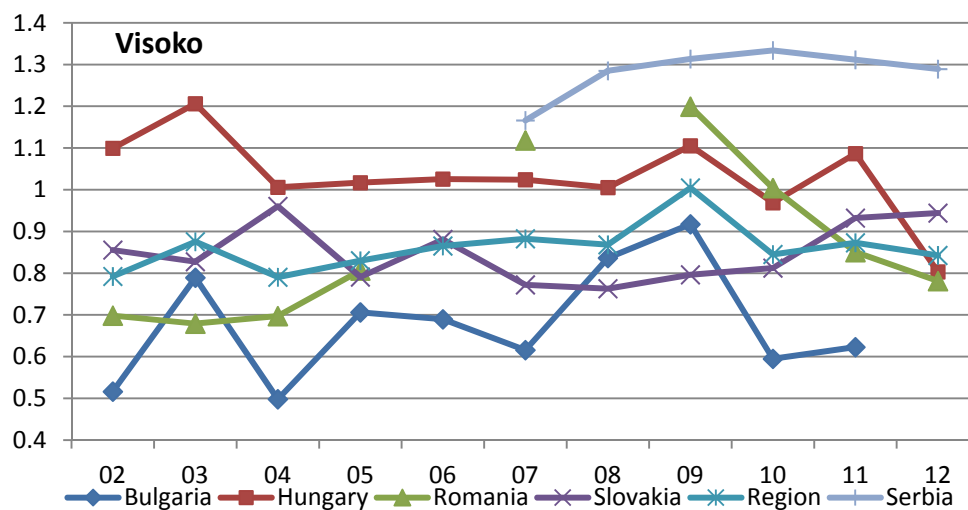
Grafik 8.1: Promene indikatora GERD od 2002. do 2012. za zemlje regiona



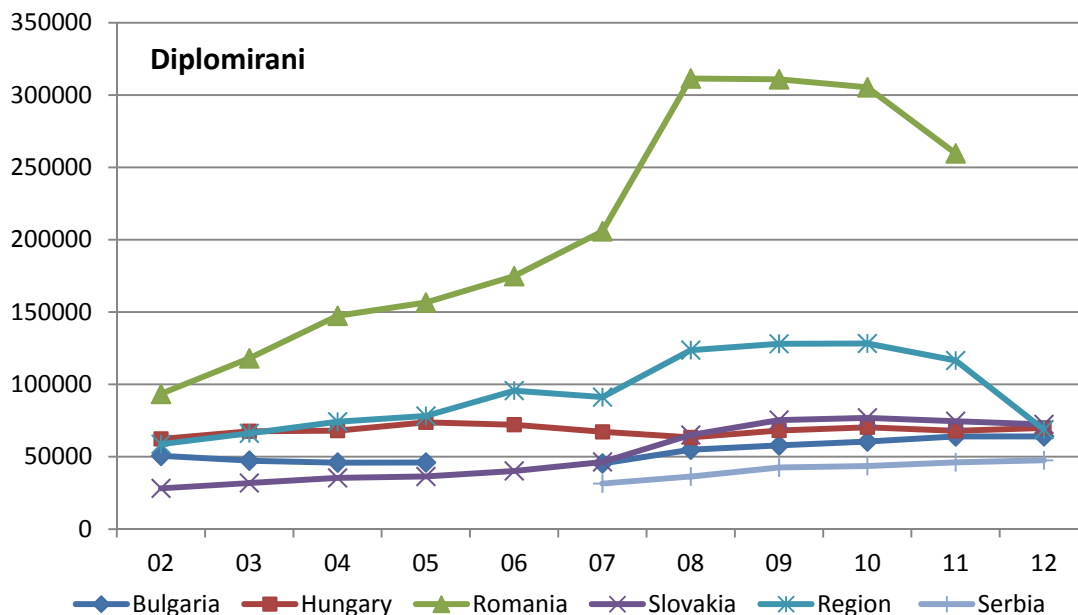
Grafik 8.2: Promene indikatora Rashodi od 2002. do 2012. za zemlje regiona



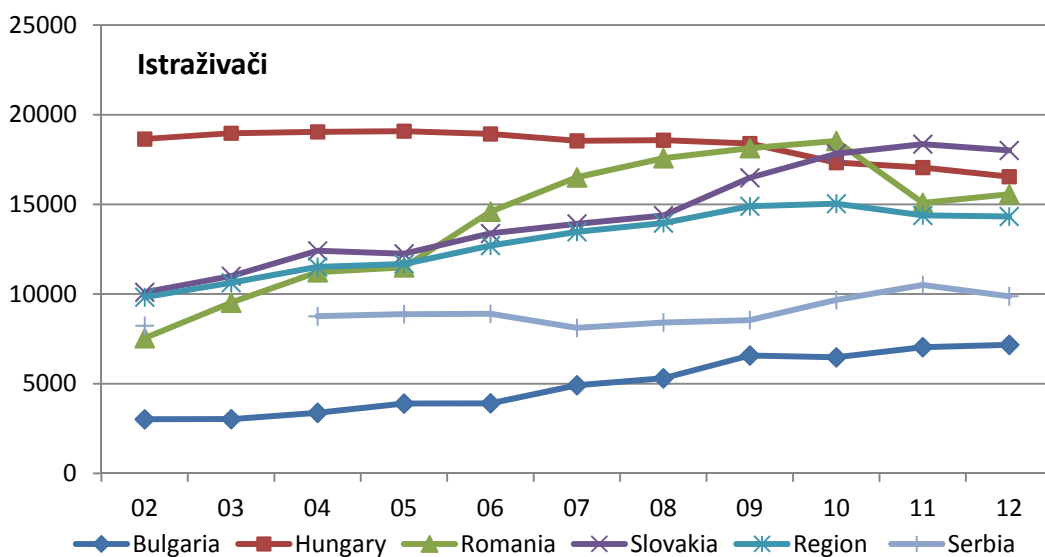
Grafik 8.3: Promene indikatora Tekući od 2002. do 2012. za zemlje regiona



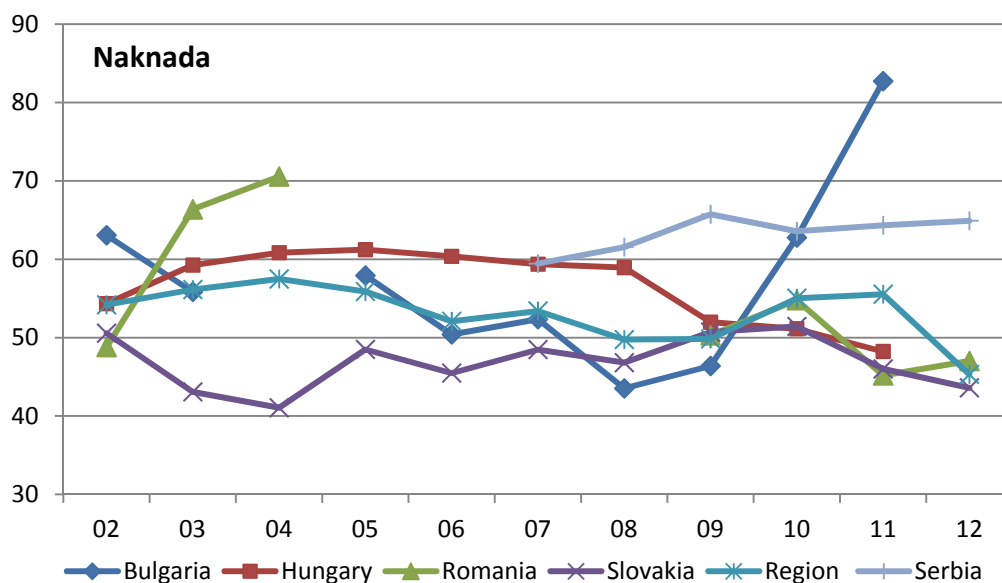
Grafik 8.4: Promene indikatora Visoko od 2002. do 2012. za zemlje regiona



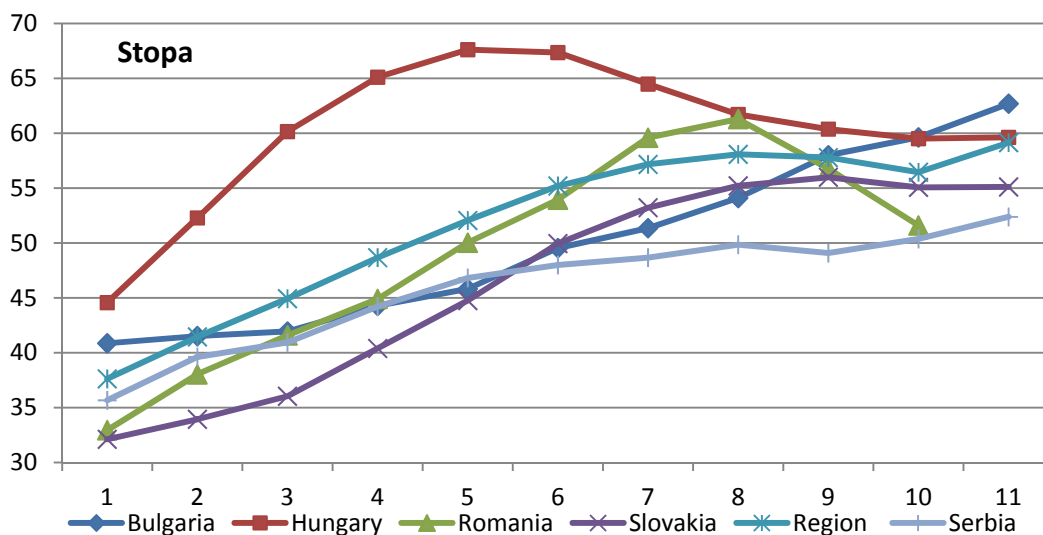
Grafik 8.5: Promene indikatora Diplomirani od 2002. do 2012. za zemlje regiona



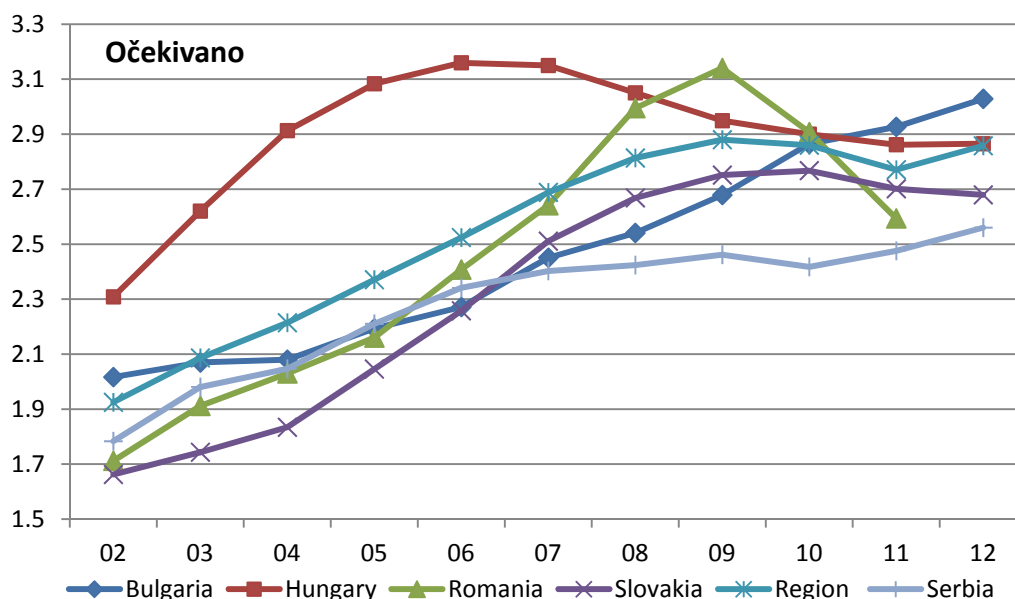
Grafik 8.6: Promene indikatora Istraživači od 2002. do 2012. za zemlje regiona



Grafik 8.7: Promene indikatora Naknada od 2002. do 2012. za zemlje regiona



Grafik 8.8: Promene indikatora Stopa od 2002. do 2012. za zemlje regiona



Grafik 8.9: Promene indikatora Očekivano od 2002. do 2012. za zemlje regiona

8.2. Analiza indikatora

U cilju istraživanja povezanosti nezavisnih promjenljivih (finansijski indikator u visokom obrazovanju) sa zavisnim promjenljivim (indikatorima upisa, diplomiranih studenata i ljudskih resursa u visokom obrazovanju), kako bi se formirao model koji opisuje tu povezanost, prikupljeni podaci su posmatrani sa dva aspekta. Sa jedne strane, kako bi se ustanovile najznačajnije veze između promjenljivih, prvo su formirani regresioni modeli sa vremenskim kašnjenjima, a potom, sa druge strane, kako bi se podaci objedinili na nivou posmatranog regiona prikupljeni podaci su posmatrani kao panel podaci.

➤ Regresioni modeli sa vremenskim kašnjenjima

U cilju analiziranja zavisnosti dve vremenske serije, može se posmatrati njihova povezanost u trenutnom momentu, ali i kako vrednosti nezavisnih promjenljivih iz prethodnih godina utiču na zavisne promjenljive. Zbog toga su analizirane kroskorelacije vremenskih serija

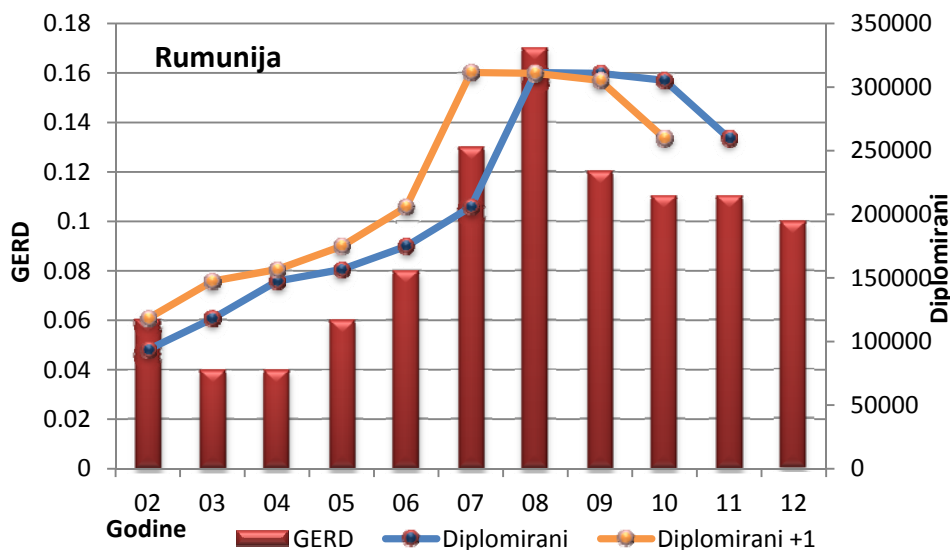
između nezavisnih i svake zavisne promenljive (videti Tabele od 8.8 do 8.10). Na osnovu toga su napravljeni regresioni modeli u kojima se analizira povezanost zavisnih sa jednom nezavisnom promenljivom u trenutnom momentu i iz prethodnih godina (videti Grafike od 8.10 do 8.13). Prikazani su modeli (videti ispod u tekstu) koji najbolje opisuju tu povezanost za svaku pojedinačnu zemlju regiona. U daljem tekstu, u tabelama su date kroskorelacije zavisnih promenljivih sa svim nezavisnim promenljivim po zemljama i za region. Na osnovu toga su određeni modeli za pojedine zavisne promenljive u zavisnosti od nezavisnih promenljivih od iste godine ili sa kašnjenjima, tj. sa vrednostima od prethodnih godina po zemljama unutar CEE regiona. Najveće kroskorelacije i modeli za najznačajnije kombinacije zavisnih i nezavisnih promenljivih, ispod u tekstu su predstavljeni za Rumuniju, u kojoj postoje najjače linearne veze između promenljivih a za detaljniju analizu kroskorelacije kao i modeli za zemlje CEE regiona, pogledati u Prilogu 2.

Tabela 8.8: Kroskorelacije zavisne promenljive broja diplomiranih studenata sa nezavisnim promenljivim u zemljama regiona

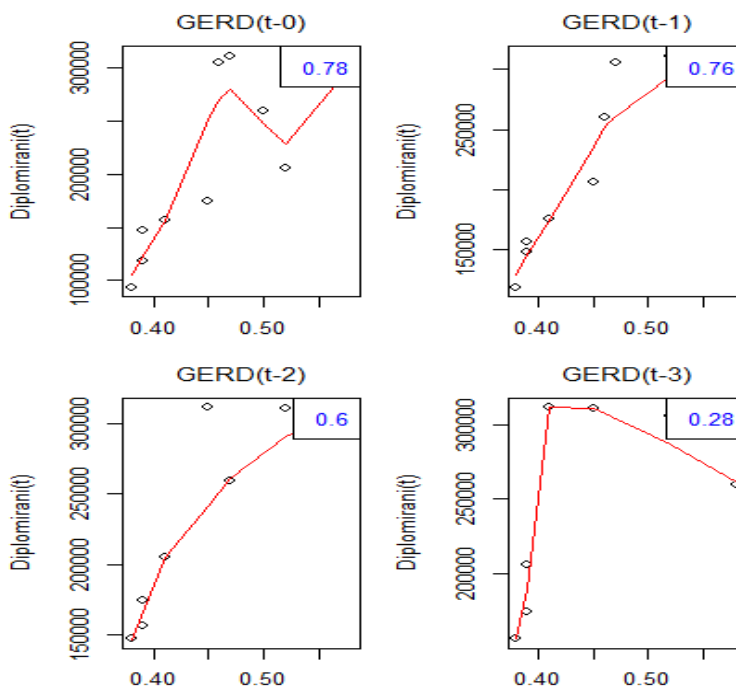
Diplomirani							
	Lag	Bugarska	Mađarska	Rumunija	Slovačka	Srbija	Region
	-2	0.294271	-0.205546	0.607287	-0.228309	0.2412	-
	-1	0.554980	-0.106887	0.764217	0.014980	0.4608	0.051297
GERD	0	0.879177	0.105861	0.786331	0.429339	0.9770	0.282573
	-2	0.153950	0.027612	0.505272	-0.037524	0.0023	0.086061
	-1	-0.112056	-0.163504	0.776121	-0.068249	0.5122	0.108919
Rashodi	0	-0.143160	-0.373700	0.981373	0.065810	0.9460	0.167685
	-2	-0.027290	0.264776	0.171217	-0.757390	0.1882	-
	-1	-0.305527	-0.020099	-0.079299	-0.823179	0.6008	-
Tekući	0	-0.385373	-0.526160	-0.501492	-0.748849	0.7756	-
	-2	0.536288	0.207926	0.680962	-0.428043	0.1690	0.385326
	-1	0.280878	0.012838	0.840457	-0.310097	0.5800	0.515627
Visoko	0	0.153460	-0.299642	0.813520	-0.004441	0.793	0.602457

Na osnovu prezentovanih podataka iz Tabele 8.8, možemo uočiti da Rumunija i Srbija imaju pozitivne veze između indikatora broja diplomiranih studenata i finansijskih indikatora, dok su u Rumuniji te veze statistički najznačajnije. Slovačka i Mađarska pokazuju negativni trend uticaja finansijskih indikatora na broj diplomiranih studenata dok

u Bugarskoj taj uticaj varira u zavisnosti od finansijskog indikatora. Možemo zaključiti da na promene u broju diplomiranih u CEE regionu najjači pozitivni uticaj imaju rashodi u visoko obrazovanje (% ukupnih rashoda na obrazovanje), ulaganje u visoko obrazovanje (% BDP) i GERD ulaganje u istraživanje i razvoj (% BDP) i to primećujemo u Rumuniji. Dok je u Bugarskoj i Srbiji izražena pozitivna promenu u broju diplomiranih najviše u odnosu na povećanje ulaganja u istraživanje i razvoj (GERD, % BDP). U Mađarskoj i Slovačkoj, imamo negativne veze u većini slučajeva, to jest u Mađarskoj skoro da uticaj na broj diplomiranih nemaju promene izdvojenih finansijskih indikatora s tim da značajnost primećujemo u Slovačkoj najviše u odnosu povećanja tekućih rashoda (% ukupnih rashoda na državne visokoobrazovne institucije) u datom momentu i od pre jedne godine na smanjenje broja diplomiranih studenata. Na osnovu analize podataka iz Tabele 8.9, ispituje se izabrana statistički značajna kroskorelaciona veza između zavisne promenljive tj., broja diplomiranih sa nezavisnom promenljivom GERD sa podacima za Rumuniju i pokazuje se međusobni uticaj.



Grafik 8.10: Povezanost zavisne promenljive broja diplomiranih studenata i nezavisne promenljive GERD iz tekuće i prethodne godine sa podacima za Rumuniju



Grafik 8.11: Povezanost zavisne promenljive broja diplomiranih studenata i nezavisne promenljive GERD iz tekuće i tri prethodne godine sa podacima za Rumuniju

Na osnovu analize njihove povezanosti pravi se Model koji povezuje zavisnu promenljivu broja diplomiranih studenata sa nezavisnom promenljivom GERD za Rumuniju.

Tabela 8.9: Koeficijenti modela za broj diplomiranih studenata u zavisnosti od GERD sa podacima za Rumuniju

	Multiple R-squared: $R^2 = 0.9784$, Adjusted $R^2 = 0.9623$ $F(3,4) = 60.52$, $p = 0.000865$ Std. Error of estimate: 13820			
Koeficijenti:	b	Std. Err.	t(39)	p-value
Odsečak	-352862	46990	-7.509	0.00168

GERD(t)	375007	110562	3.392	0.02748
GERD(t-1)	351840	133054	2.644	0.05732
GERD(t-2)	553224	101585	5.446	0.00552

Koeficijenti su statistički značajno različiti od nule. *Adjusted R-squared* je 0.9623, što znači da je 96,2% varijacije diplomiranih studenata je objašnjeno linearnom regresijom na GERD iz tekuće, prethodne godine i dve godine ranije. *Residual standard error* je 13820, što znači da stvaran broj diplomiranih studenata odstupa od stvarne regresione linije za 13820. Čak i kada bi bile poznate stvarne vrednosti koeficijenata, svako predviđanje broja diplomiranih studenata na osnovu GERD-a bi odstupalo u proseku za 13820 studenata. Kako je prosečna vrednost broja diplomiranih studenata u Rumuniji u posmatranom period 208344.5, u procentima greška je $13820/208344.5 = 6,6\%$. *P-value* je 0.000865, što znači da postoji statistički značajna povezanost između broja diplomiranih studenata i GERD-a u tri posmatrana momenta.

MODEL za analizu povezanosti zavisne promenljive- broj diplomiranih studenata i nezavisne promenljive – ulaganja u istraživanje i razvoj (GERD – % BDP) za Rumuniju:

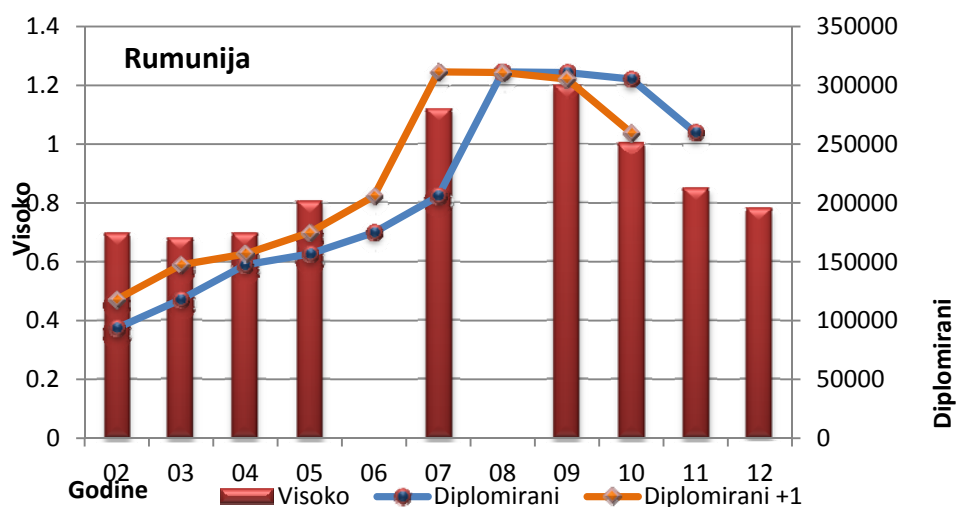
Diplomirani = $-352862 + 375007 * GERD(t) + 351840 * GERD(t-1) + 55322 * GERD(t-2)$

Na osnovu predloženog modela možemo da zaključimo da je povezanost između vladinih ulaganja u istraživanje i razvoj (GERD) i broja diplomiranih studenata, upravo proporcionalna, što pokazuje da ulaganjem u istraživanje i razvoj tj. ulaganje u GERD, značajno povećava broj diplomiranih studenata, tj. dolazi do povećanja njihovog broja tokom prethodnih deset godina u Rumuniji. Ovaj finansijski indikator pokazuje da ima značajan uticaj na broj diplomiranih studenata i tri godine nakon ulaganja.⁶⁹ A najveći porast broja diplomiranih studenata beleži se nakon jedne godine od ulaganja tj. GERD-a.

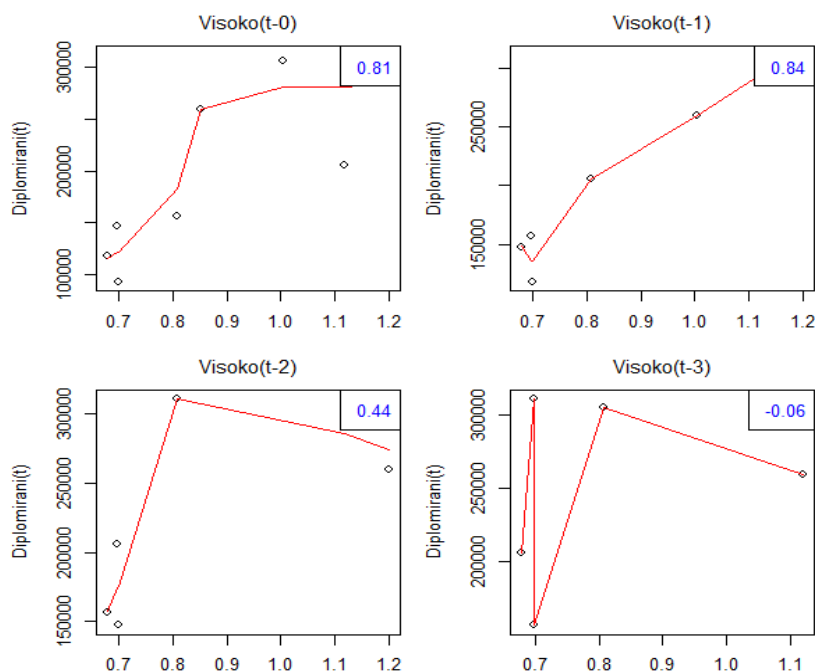
⁶⁹ Najbolji model po Akaike kriterijumu, za visoku značajnost.

Pored ostalih finansijskih indikatora, GERD je pokazao da ima najznačajnije statističke veze na porast zavisne promenljive broja diplomiranih u Rumuniji u posmatranom periodu. Na osnovu predloženog modela se može izračunati koliki je iznos porasta diplomiranih studenata u Rumuniji u odnosu na visinu vladinih ulaganja u istraživanje i razvoj (% BDP) u budućem periodu i na taj način predvideti trend uz anticipaciju povećanja sa ograničenjima koje su navedena iznad modela.

Takođe, na osnovu analize podataka iz Tabele 8., možemo da ispitamo i statistički značajnu kroskorelacionu vezu koja pokazuje međusobni uticaj zavisne promenljive tj., broja diplomiranih sa nezavisnom promenljivom Visoko, tj. sa državnim rashodima na visoko obrazovanje (% BDP) sa podacima za Rumuniju.



Grafik 8.12: Povezanost zavisne promenljive broja diplomiranih studenata i nezavisne promenljive Visoko iz tekuće i prethodne godine sa podacima za Rumuniju



Grafik 8.13: Povezanost zavisne promenljive broja diplomiranih studenata i nezavisne promenljive Visoko iz tekuće i tri prethodne godine sa podacima za Rumuniju

Na osnovu analize njihove povezanosti pravi se Model koji povezuje zavisnu promenljivu broja diplomiranih studenata sa nezavisnom promenljivom Visoko, tj. sa vladinim ulaganjima u visoko obrazovanje (% BDP) za Rumuniju. (Tabela 8.10)

Tabela 8.10: Koeficijenti modela za broj diplomiranih studenata u zavisnosti od Visoko sa podacima Rumunije

	Multiple R-squared: $R^2 = 0.9567$, Adjusted $R^2 = 0.948$ F(5,1) = 110.5, p = 0.0001345 Std. Error of estimate: 18220			
Koeficijenti:	b	Std.Err. of b	t(39)	p-value
Intercept	-106823	30960	-3.45	0.018231
Visoko(t-1)	358103	34068	10.51	0.000135

Koeficijenti su statistički značajno različiti od nule. *Adjusted R-squared* je 0.948, što znači da je 94,8% varijacije diplomiranih studenata objašnjeno linearnom regresijom na indikator vladinih ulaganja u visoko obrazovanje (% BDP) iz prethodne godine. *Residual standard error* je 13820, što znači da stvaran broj diplomiranih studenata odstupa od stvarne regresione linije za 18220. Čak i kada bi bile poznate stvarne vrednosti koeficijenata, svako predviđanje broja diplomiranih studenata na osnovu indikatora Visoko bi odstupalo u proseku za 18220 studenata. Kako je prosečna vrednost broja diplomiranih studenata u Rumuniji u posmatranom periodu 208344.5, u procentima greška je $18220/208344.5 = 8,7\%$. *P-value* je 0.0001345, što znači da postoji statistički značajna povezanost između broja diplomiranih studenata i vladinih ulaganja u visoko obrazovanje u posmatranom momentu.

MODEL za analizu povezanosti zavisne promenljive broj – diplomiranih studenata i nezavisne promenljive – vladinih ulaganja u visoko obrazovanje (% BDP) za Rumuniju:

$$\text{Diplomirani} = -106823 + 358103 * \text{Visoko}(t-1)$$

Na osnovu predloženog modela možemo da zaključimo da je povezanost između vladinih ulaganja u visoko obrazovanje (% BDP) i broja diplomiranih studenata, upravo proporcijalna, što pokazuje da ulaganje u visoko obrazovanje (% BDP), značajno povećava broj diplomiranih studenata, tj. dolazi do povećanja njihovog broja tokom prethodnih deset godina u Rumuniji. Ovaj finansijski indikator pokazuje da ima značajan uticaj na broj diplomiranih studenata i jednu godinu nakon ulaganja.⁷⁰ A najveći porast broja diplomiranih studenata beleži se nakon jedne godine od ulaganja. Pored ostalih finansijskih indikatora finansijski indikator Visoko je pokazao da ima značajne statističke veze na porast zavisne promenljive broja diplomiranih u Rumuniji u posmatranom periodu. Na osnovu

⁷⁰ Najbolji model po *Akaike* kriterijumu, za visoku značajnost.

predloženog modela se može izračunati koliki je iznos porasta diplomiranih studenata u Rumuniji u odnosu na visinu vladinih ulaganja u visoko obrazovanje (% BDP) u budućem periodu i na taj način predvideti trend uz anticipaciju povećanja sa ograničenjima koje su navedena iznad modela.

Nakon analize kroskorelacija vremenskih serija zavisnih sa nezavisnim promenljivim i njihovih međusobnih povezanosti na osnovu čega smo formirali regresione modele sa kašnjenjima, zaključili smo da smo dobili detaljnu analizu na koji način jedna nezavisna promenljiva utiče na zavisnu promenljivu, pojedinačno, u zemljama CEE regiona i kako se taj odnos ponaša tokom par godina. Na osnovu čega se može predvideti njihov međusobni uticaj, što nas dovodi do zaključaka na osnovu kojih možemo da donesemo različite odluke vezane za investiranje i ulaganje u tekuće obaveze, kako bi postigli željene ciljeve koji mogu biti vezani za efikasnost ili efektivnost samog sektora visokog obrazovanja jedne nacionalne ekonomije ali istovremeno ovi zaključci mogu biti od velike važnosti i za pojedinačne visokoobrazovne institucije, bez obzira na veličinu⁷¹, naučno polje⁷² ili rang⁷³ visokoobrazovne institucije. Međutim, ovakva analiza pruža ograničene zaključke ukoliko želimo da sumiramo podatke za CEE region. Naime, nedostatak modela sa kašnjenjima je taj što ne ispituje zajednički uticaj više nezavisnih promenljivih na zavisne promenljive, kako bi se dobio objedinjen model za zemlje regiona. Tako da bismo to mogli ispitivati urađena je analiza panel podataka koja nam dozvoljava da uočimo istovremeni uticaj između više nezavisnih promenljivih na zavisnu promenljivu u posmatranoj zemlji regiona i datom momentu za dati vremenski period, te na osnovu toga ustanovimo vezu na osnovu koje možemo dobiti objedinjen model njihovih povezanosti.

⁷¹ Podrazumeva broj zaposlenih nastavnika i naučnika i ostalo osoblje kao i broj upisanih studenata u određenu visokoobrazovnu instituciju.

⁷² Obrazovno-naučna polja su polja nauke u okviru kojeg određena visokoobrazovna institucija pruža nastavno-naučne, tj. studentske programe. Grane nauke su svojstvene za svako pojedinačno naučno polje. <http://www.oecd.org/science/inno/38235147.pdf>

⁷³ Rang visokoobrazovne institucije je zbirni rezultat ocenjivanja univerzitetskih performansi po svojim osnovnim misijama – nastavne, istraživačke, transfer znanja i međunarodne perspektiva. <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2016/world-ranking#!/page/0/leng1.th/25>

⁷⁴ Rang-liste visokoobrazovnih institucija ili univerziteta mogu biti nacionalne, regionalne ili svetske. Metodologije su različite i karakteristične u zavisnosti od zemlje ili institucije koja ih sačinjava. Napomena: u Srbiji još uvek ne postoji jedinstvena nacionalna rang-lista visokoobrazovnih institucija.

➤ Analiza panel podataka

Panel podaci su prikupljeni iz pet država (jedinica) regiona tokom vremenskog perioda od 2002. do 2012. godine, što znači da su u pitanju vremenske serije koje su predstavljene u obliku panel podataka. Podaci su nebalansirani. Za svaku zavisnu promenljivu napravljen je prvo objedinjen model (OLS model)⁷⁵ i ispitano je da li je taj model odgovarajući (*Chow test*)⁷⁶. Ispostavilo se da je za sve promenljive takav model neodgovarajući (pošto svaka promenljiva ima različite nagibe i odsečke za različite zemlje) te se mora koristiti model sa slučajnim koeficijentima (ilustrovano je ispod na dijagramima disperzije, tj. rasipanja). Nakon toga je za svaku zavisnu promenljivu napravljen model sa slučajnim koeficijentima za svaku državu, dok su u svakom modelu uzete sve četiri nezavisne promenljive u obzir.

Ispod u tekstu predstavljeni su modeli za sve zavisne promenljive sa objedinjenim uticajem nezavisnih promenljivih za jednu selektovanu zemlju posmatranog CEE regiona. Modeli pokazuju na koji način utiču sva četiri **finansijska indikatora** (vladina ulaganja u istraživanje i razvoj (GERD – % BDP); Rashodi na visoko obrazovanje (% vladinih rashoda na obrazovanje); Tekući rashodi (% ukupnih vladinih rashoda na državne visokoobrazovne institucije); Vladini rashodi u visoko obrazovanje (% BDP)) na ostalih šest indikatora sektora visokog obrazovanja (Diplomirani studenti; Stopa upisa; Očekivano vreme trajanja studija; Visina naknada; Broj istraživača; Odnos studenta i profesora). Prvo je prikazan i napravljen objedinjeni model na osnovu četiri nezavisne promenljive: GERD (1), Rashodi (2), Tekući (3) i Visoko (4). Nakon toga je rađen *Chow test*, na osnovu kojeg se utvrdilo da je prvi model nepotpun a zatim je napravljen regresioni model sa slučajnim koeficijentima za panel podatke, na osnovu kojih smo dobili konačne zaključke.

⁷⁵ *Ordinary least squares (OLS) ili linear least squares* je metod za procenu nepoznatih promenljivih u linearnom regresionom modelu.

⁷⁶ *Čau test* je statistički i ekonometrijski test kojim se utvrđuje da li su koeficijenti linearnih regresija na različitim skupovima podataka jednaki.

Zavisna promenljiva: Diplomirani

Na osnovu analize panel podataka pravi se objedinjeni model (Tabele 8.11 i 8.12), koji povezuje zavisnu promenljivu Diplomirani sa uticajem sve četiri nezavisne promenljive u datom momentu.

Tabela 8.11: Pokazatelji objedinjenog modela za broj diplomiranih u zavisnosti od sve četiri nezavisne promenljive

Effect	Analysis of Variance; DV: Diplomirani (Panel data.sta) R = 0.80013941 R ² = 0.64022308 Adjusted R ² = 0.60332289 F(4,39) = 17.350 p < 0.00000 Std. Error of estimate: 42307				
	Sums of Squares	df	Mean Squares	F	p-value
Regress.	1.242E+11	4	3.105E+10	17.350	0.000000
Residual	6.980E+10	39	1.789E+09		
Total	1.940E+11	43			

Tabela 8.12: Koeficijenti objedinjenog modela za broj diplomiranih u zavisnosti od sve četiri nezavisne promenljive

Koef.	b*	Std.Er	b	Std.Err.	t(39)	p-value	95% CI	
Interce			-30401.80	43965.58	-0.69	0.493354	-119330.50	58527.02
GERD	-0.19	0.14	-50986.90	38107.27	-1.34	0.188652	-128066.10	26092.31
Rashod	0.65	0.17	11312.60	2976.75	3.80	0.000495	5291.55	17333.64
Tekuci	-1.10	0.17	-10386.40	1597.31	-6.50	0.000000	-13617.22	-7155.49
Visoko	0.58	0.26	174290.90	77498.54	2.25	0.030237	17535.27	331046.5

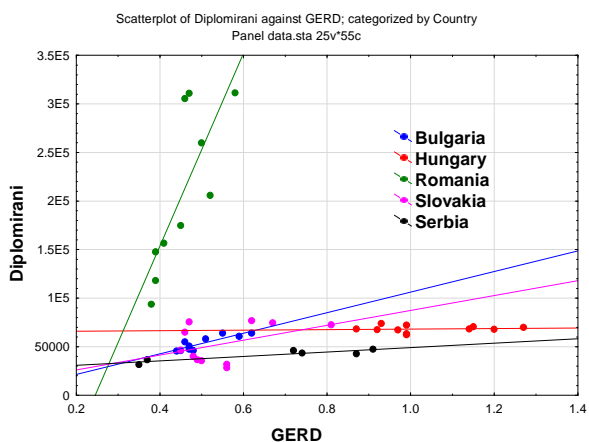
Koeficijenti su statistički značajno različiti od nule. *Adjusted R-squared*: 0.60332289 pokazuje da je 60,3% varijacije diplomiranih studenata je objašnjeno linearnom regresijom na sve četiri nezavisne promenljive GERD, Rashodi, Tekući i Visoko. *Residual standard error*: 42307 pokazuje da stvaran broj diplomiranih odstupa od stvarne regresione linije za

42307. To znači, da čak i kada bi bili poznate stvarne vrednosti koeficijenata, svako predviđanje broja diplomiranih na osnovu sve četiri nezavisne promenljive GERDa, Rashodi, Tekućih i Visoko bi odstupalo u proseku za 42307 studenata. Kako je prosečna vrednost diplomiranih posmatranom period 87519.17, u procentima greška $42307/87519.17 = 48,3\%$. *P-value* je 0.0005, što znači da postoji statistički značajna povezanost između broja diplomiranih studenata i GERDa, Rashodia, Tekućih i Visoko u datom momentu. Na osnovu ovoga, zajednički uticaj sve četiri nezavisne promenljive (sva četiri finansijska indikatora): vladinih ulaganja u istraživanje i razvoj (GERD – % BDP); Rashoda na visoko obrazovanje (% vladinih rashoda na obrazovanje); Tekući rashodi (% ukupnih vladinih rashoda na državne visokoobrazovne institucije); Vladini rashodi u visoko obrazovanje (% BDP) na zavisnu promenljivu broj diplomiranih studenata se prikazuje u objedinjenom modelu ispod.

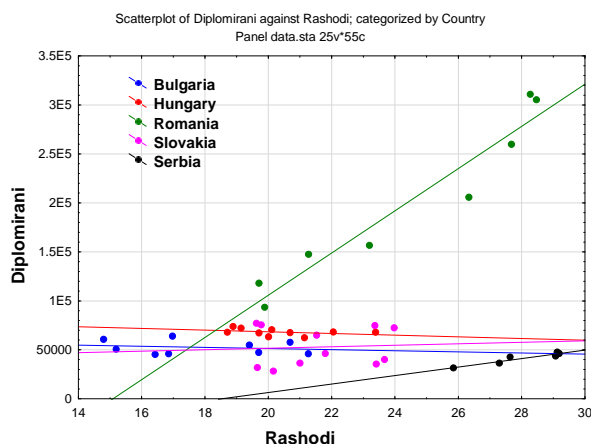
Ovo znači da je model:

$$\begin{aligned} \text{Diplomirani} = & -30401.8 - 50986.9 * \text{GERD} + 11312.6 * \text{Rashodi} - 10386.4 \\ & * \text{Tekući} + 174290.9 * \text{Visoko} \end{aligned}$$

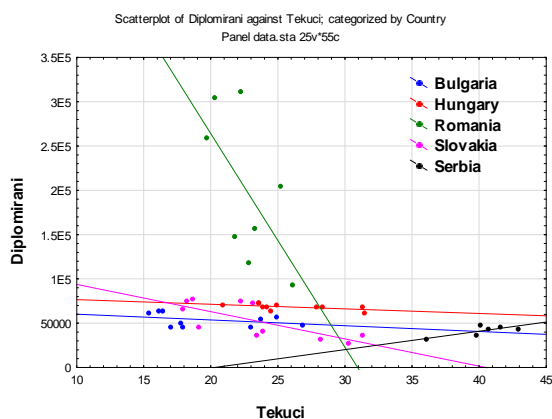
Chow test ($F = 62.99536286$ $p = 7.98462E^{-11} < 0,01$), pokazuje da je bolji model sa slučajnim koeficijentima, zbog uslova da su odsecci i nagibi jednaki za sve zemlje, a oni to nisu u prikazanim podacima, tako da podaci pokazuju da zavisne promenljive imaju vrlo različite nagibe i odsečke u zemljama u regionu. Zbog toga je ipak potrebno da se formira model sa slučajnim koeficijentima, koji će integrisati taj uslov. Na graficima 8.14–8.17 ispod, možemo uočiti da različite zemlje imaju različite uticaje (npr. veza između GERD-a i Diplomiranih je različita za različite zemlje, tj. postoje različiti nagibi i različiti odsecci) što opravdava upotrebu modela sa slučajnim koeficijentima.



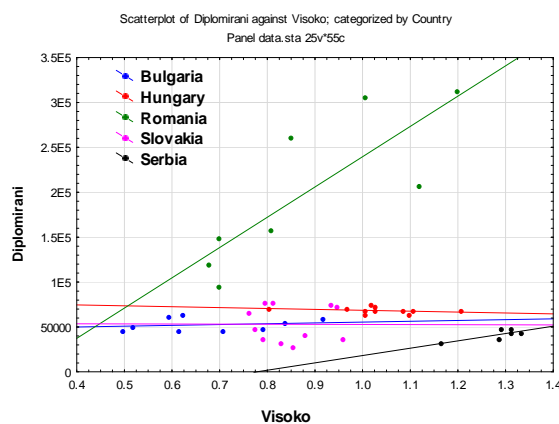
Grafik 8.14: Dijagram rasipanja za broj diplomiranih studenata u zavisnosti od GERD, za različite zemlje



Grafik 8.15: Dijagram rasipanja za broj diplomiranih studenata u zavisnosti od Rashoda, za različite zemlje



Grafik 8.16: Dijagram rasipanja za broj diplomiranih studenata u zavisnosti od Tekuće, za različite zemlje



Grafik 8.17: Dijagram rasipanja za broj diplomiranih studenata u zavisnosti od Visoko, za različite zemlje

Model sa slučajnim koeficijentima opisuje uticaj četiri nezavisne promenljive na jednu zavisnu tj. na broj diplomiranih studenata, gde su koeficijenti uz sve promenljive statistički

različiti od nule, što pokazuje da postoji značajan uticaj svih nezavisnih promenljivih na broj diplomiranih studenata.

Tabela 8.13: Zajednički koeficijenti u modelu sa slučajnim koeficijentima za broj diplomiranih u zavisnosti od sve četiri nezavisne promenljive

Diplomirani	Koef.	St. greška	Z	p	95%CI	
Intercept	37488.76	33821.87	1.11	0.268	-28800.00	104000.00
GERD	-51400.00	86382.44	-0.60	0.552	-221000.00	118000.00
Rashodi	1954.61	3661.95	0.53	0.594	-5222.68	9131.89
Tekuće	-4301.46	2175.38	-1.98	0.048	-8565.14	-37.79
Visoko	124000.00	51994.55	2.38	0.017	22047.62	226000.00

Statistički test konstantnosti parametara pokazuje da je $\chi^2(20) = 1363.41$ Prob > $\chi^2 = 0.0000$ i Wald $\chi^2(4) = 22.70$, a vrednost iznosi $p = 0.000$, što pokazuje da su koeficijenti β_0, β_1 u modelu statistički različiti od nule.

Tabela 8.14: Koeficijenti za pojedine zemlje u modelu sa slučajnim koeficijentima za broja diplomiranih u zavisnosti od sve četiri nezavisne promenljive

Diplomirani	Koef.	St. greška	z	p	95%CI	
Bugarska						
Intercept	22535.55	20425.36	1.10	0.270	-17497.42	62568.53
GERD	60494.65	32822.96	1.84	0.065	-3837.17	124826.50
Rashodi	-321.12	748.63	-0.43	0.668	-1788.41	1146.17
Tekuće	-1358.54	925.50	-1.47	0.142	-3172.49	455.40
Visoko	49441.57	24581.46	2.01	0.044	1262.80	97620.35
Mađarska						
Intercept	40213.77	19808.42	2.03	0.042	1389.99	79037.56
GERD	35377.72	20779.35	1.70	0.089	-5349.06	76104.50

Rashodi	-2401.55	1868.46	-1.29	0.199	-6063.66	1260.55
Tekuće	-1503.92	582.12	-2.58	0.010	-2644.85	-363.00
Visoko	76373.85	29551.82	2.03	0.010	18453.34	134294.40
Rumunija						
Intercept	117453.50	32623.57	3.60	0.000	53512.48	181394.50
GERD	-367828.50	38028.63	-9.67	0.000	-442363.30	-293293.80
Rashodi	14457.83	2271.16	6.37	0.000	10006.44	18909.21
Tekuće	-11651.53	1217.94	-9.57	0.000	-14038.65	-9264.40
Visoko	176724.70	45706.55	3.87	0.000	87141.50	266307.90
Slovačka						
Intercept	51684.91	21544.91	2.40	0.016	9457.65	93912.16
GERD	18264.75	19263.77	0.95	0.343	19491.55	-56021.06
Rashodi	14457.83	2271.16	6.37	0.000	10006.44	18909.21
Tekuće	-11651.53	1217.94	-9.57	0.000	-14038.65	-9264.40
Visoko	176724.70	45706.55	3.87	0.000	87141.50	266307.90
Srbija						
Intercept	-51985.74	19084.40	-2.72	0.006	-89390.48	-14580.99
GERD	11073.30	3301.27	3.35	0.001	4602.94	17543.66
Rashodi	3383.43	927.83	3.65	0.000	1564.92	5201.94
Tekuće	-1352.03	724.45	-1.87	0.062	-2771.92	67.86
Visoko	35405.51	31384.58	1.13	0.259	-26107.15	96918.16

Formiranje modela povezanosti zavisne promenljive Diplomirani i zajedničkog uticaja sve četiri nezavisne promenljive za selektovanu zemlju npr. Rumuniju, podrazumeva da se koeficijenti iz tabela 8.13 i 8.14 spajaju u zajednički model, zbog uslova da su različiti nagibi i odsecci za različite zemlje različiti a ne isti, što se i vidi u graficima 8.14–8.17, tako da jedinstveni model glasi:

MODEL za Rumuniju za analizu povezanosti i predviđanje trenda za broj diplomiranih studenata u zavisnosti od finansijskih indikatora:

$$\text{Diplomirani} = (37488.757 + 117453.5) + (-51000 - 367828.5) * \text{GERD} + (1954.606 + 14457.83) * \text{Rashodi} + (-4301.462 - 11651.53) * \text{Tekući} + (124000 + 176724.7) * \text{Visoko}$$

Na osnovu predloženog modela možemo da zaključimo da je povezanost između vladinih ulaganja u visoko obrazovanje (% BDP), zatim vladinih ulaganja u istraživanje i razvoj (% BDP), kao i rashoda na visoko obrazovanje (% vladinih rashoda na obrazovanje) i tekućih rashoda (% vladinih rashoda na državne visokoobrazovne institucije) sa jedne strane i broja diplomiranih studenata, sa druge strane, statistički značajna i da ima uticaja na promenu broja diplomiranih studenata. Na osnovu posmatranih veza između finansijskih indikatora i broja diplomiranih studenata utvrđuje se finansijski model koji nam prikazuje način analiziranja posmatranih indikatora u visokom obrazovanju na osnovu njihovih kretanja tokom prethodnih deset godina u Rumuniji. Ovaj finansijski model potvrđuje da predloženi finansijski indikatori imaju značajne statističke veze i samim tim uticaj na promene broj diplomiranih studenata i pokazuju na koji način svaki od ovih finansijskih indikatora utiče na utvrđeni iznos promene broja diplomiranih studenata i u kojoj meri. Ovako postavljen model dozvoljava nam da predvidimo trend kretanja indikatora u visokom obrazovanju na osnovu finansijskih indikatora, tj. na osnovu iznosa ulaganja u visoko obrazovanje. Na osnovu predloženog modela se može izračunati koliki će biti iznos porasta ili smanjenja diplomiranih studenata u Rumuniji u odnosu na posmatrane finansijske indikatore u visokom obrazovanju u budućem periodu i na taj način predvideti trend uz anticipaciju promene u broju diplomiranih studenata sa ograničenjima koja su navedena u tabelama 8.13 i 8.14 iznad modela.

Zavisna promenljiva: Istraživači

Na osnovu analize panel podataka pravi se objedinjeni model (Tabele 8.15 i 8.16), koji povezuje zavisnu promenljivu Istraživači sa uticajem sve četiri nezavisne promenljive u datom momentu.

Tabela 8.15: Pokazatelji objedinjenog modela za broj istraživača u zavisnosti od sve četiri nezavisne promenljive

Effect	Analysis of Variance; DV: Istraživači (Panel data.sta) R = 0.85158744 R ² = 0.72520116 Adjusted R ² = 0.69772128 F(4,40) = 26.390 p < 0.00000 Std. Error of estimate: 2988.5				
	Sums of Squares	df	Mean Squares	F	p-value
Regress.	9.428E+08	4	235693003	26.390	0.000000
Residual	3.572E+08	40	8931062		
Total	1.300E+09				

Tabela 8.16: Koeficijenti objedinjenog modela za broj istraživača u zavisnosti od sve četiri nezavisne promenljive

Koeficijen	b*	Std.Er	b	Std.Err.	t(39)	p-value	95% CI	
Intercept			825.61	3029.8	0.27	0.787	-	6949.16
GERD	0.35	0.12	7901.8	2679.1	2.95	0.005	2487.11	13316.5
Rashodi	0.12	0.15	171.68	208.28	0.82	0.415	-249.27	592.64
Tekuci	-	0.15	-787.32	112.61	-6.99	0.000	-	-559.73
Visoko	1.01	0.22	24723.	5474.3	4.52	0.000	13659.9	35787.8

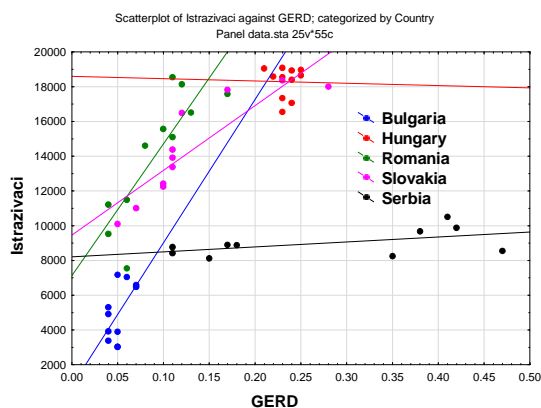
Koeficijenti su statistički značajno različiti od nule. *Adjusted R-squared*: 0.69772128 pokazuje da je 69,8% varijacije broja istraživača objašnjeno linearnom regresijom na sve četiri nezavisne promenljive GERD, Rashodi, Tekući i Visoko. *Residual standard error*: 2988.5, pokazuje da stvaran broj istraživača odstupa od stvarne regresione linije za 2988.5. To znači, da čak i kada bi bile poznate stvarne vrednosti koeficijenata, svako predviđanje broja istraživača na osnovu sve četiri nezavisne promenljive GERD-a, Rashoda, Tekućih i

Visoko bi odstupalo u proseku za 2988.5. Kako prosečna vrednost broja istraživača u posmatranom periodu iznosi 87519.17, u procentima greška iznosi $2988.5/12216.22 = 24.5\%$. *P-value* je 0.000, što znači da postoji statistički značajna povezanost između broja istraživača i GERD-a, Rashoda, Tekućih i Visoko u datom momentu. Na osnovu ovoga, zajednički uticaj sve četiri nezavisne promenljive (sva četiri finansijska indikatora): Vladinih ulaganja u istraživanje i razvoj (GERD – % BDP); Rashoda na visoko obrazovanje (% vladinih rashoda na obrazovanje); Tekući rashodi (% ukupnih vladinih rashoda na državne visokoobrazovne institucije); Vladini rashodi na visoko obrazovanje (% BDP) na zavisnu promenljivu broj istraživača se prikazuje u objedinjenom modelu ispod.

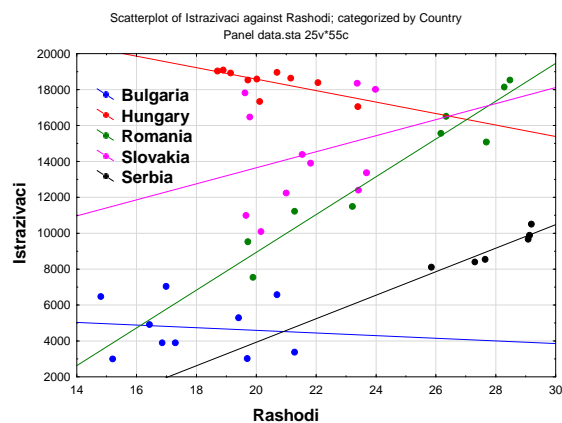
Ovo znači da je objedinjeni model

$$\begin{aligned} \text{Istraživači} = & 825.61 + 7901.80 * \text{GERD} + 171.68 * \text{Rashodi} - 787.32 * \text{Tekući} \\ & + 24723.88 * \text{Visoko} \end{aligned}$$

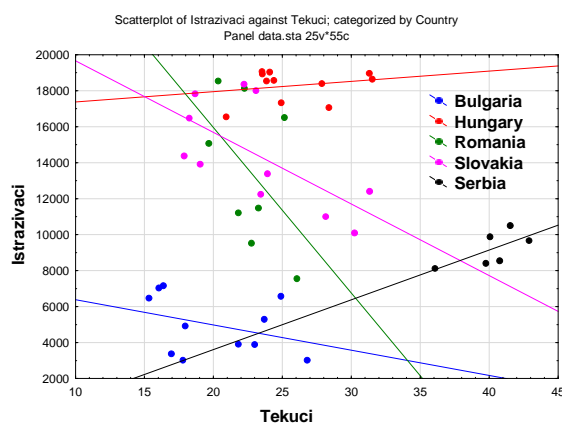
Chow test ($F = 44.30624922$, $p = 5.27384E^{-17} < 0,01$), pokazuje da je bolji model sa slučajnim koeficijentima, zbog uslova da su odsecci i nagibi jednaki za sve zemlje, a oni to nisu u prikazanim podacima, tako da podaci pokazuju da zavisne promenljive imaju vrlo različite nagibe i odsečke u zemljama u regionu. Zbog toga je ipak potrebno da se formira model sa slučajnim koeficijentima, koji će integrisati taj uslov. Na graficima 8.18–8.21 ispod, možemo uočiti da različite zemlje imaju različite uticaje (npr. veza između GERD-a i Istraživača je različita za različite zemlje, tj. postoje različiti nagibi i različiti odsecci) što opravdava upotrebu modela sa slučajnim koeficijentima.



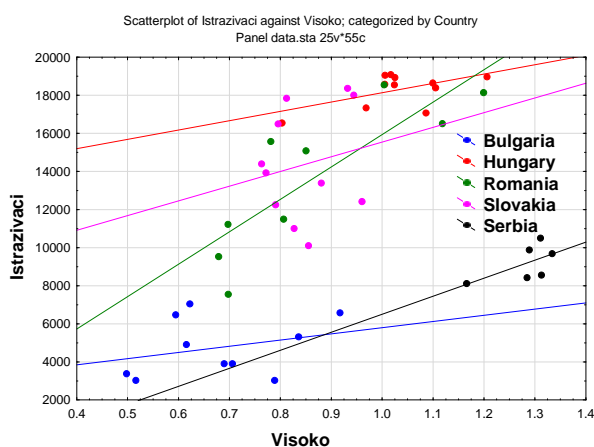
Grafik 8.18: Dijagram rasipanja za broj istraživača u zavisnosti od GERD-a, za različite zemlje



Grafik 8.19: Dijagram rasipanja za broj istraživača u zavisnosti od Rashoda, za različite zemlje



Grafik 8.20: Dijagram rasipanja za broj istraživača u zavisnosti od Tekuće, za različite zemlje



Grafik 8.21: Dijagram rasipanja za broj istraživača u zavisnosti od Visoko, za različite zemlje

Model sa slučajnim koeficijentima opisuje uticaj četiri nezavisne promenljive na jednu zavisnu tj. na broj istraživača, gde su koeficijenti uz sve promenljive statistički različiti od nule, što pokazuje da postoji značajan uticaj svih nezavisnih promenljivih na broj istraživača.

Tabela 8.17: Zajednički koeficijenti u modelu sa slučajnim koeficijentima za broj istraživača u zavisnosti od sve četiri nezavisne promenljive

Istraživači	Koef.	St. greška	z	p	95%CI	
Intercept	6113.711	4961.094	1.230	0.218	-3609.854	15837.280
GERD	1573.534	1875.072	0.840	0.401	-2101.539	5248.608
Rashodi	46.957	270.465	0.170	0.862	-483.145	577.059
Tekuće	-383.001	179.139	-2.140	0.033	-734.108	-31.894
Visoko	15100.320	9479.154	1.590	0.111	-3478.478	33679.120

Statistički test konstantnosti parametara pokazuje da je $\chi^2(20) = 2284.70$ Prob > $\chi^2 = 0.0000$ i Wald $\chi^2(4) = 16.55$, a vrednost iznosi $p = 0.0024$, što pokazuje da su koeficijenti β_0, β_1 u modelu statistički različiti od nule.

Tabela 8.18: Koeficijenti za pojedine zemlje u modelu sa slučajnim koeficijentima za broj istraživača u zavisnosti od sve četiri nezavisne promenljive

Istraživači	Koef.	St. greška	Z	p	95%CI	
Bugarska						
Intercept	3101.848	1065.506	2.910	0.004	1013.494	5190.201
GERD	2745.845	1486.877	1.850	0.065	-168.380	5660.071
Rashodi	5.102	64.263	0.080	0.937	-120.850	131.055
Tekuće	-629.088	39.805	-15.800	0.000	-707.105	-551.071
Visoko	19262.380	1642.404	11.730	0.000	16043.330	22481.430
Mađarska						
Intercept	20168.820	3025.335	6.670	0.000	14239.280	26098.370
GERD	-3461.462	1394.181	-2.480	0.013	-6194.006	-728.918
Rashodi	-143.813	85.534	-1.680	0.093	-311.456	23.831
Tekuće	-86.679	85.382	-1.020	0.310	-254.025	80.666

Visoko	6655.122	4194.537	1.590	0.113	-1566.020	14876.260
Rumunija						
Intercept	4562.479	6464.301	0.710	0.480	-8107.317	17232.280
GERD	3656.433	1575.735	2.320	0.020	568.050	6744.817
Rashodi	215.874	247.511	0.870	0.383	-269.238	700.987
Tekuće	-439.585	149.192	-2.950	0.003	-731.997	-147.174
Visoko	13622.680	4749.466	2.870	0.004	4313.895	22931.460
Slovačka						
Intercept	5984.125	1679.315	3.560	0.000	2692.728	9275.522
GERD	3829.970	1283.925	2.980	0.003	1313.524	6346.416
Rashodi	-571.136	119.654	-4.770	0.000	-805.654	-336.617
Tekuće	-735.024	32.468	-22.640	0.000	-798.661	-671.387
Visoko	42129.650	3867.839	10.890	0.000	34548.830	49710.480
Srbija						
Intercept	-3985.404	4210.993	-0.950	0.344	-12238.80	4267.990
GERD	272.634	1309.126	0.210	0.835	-2293.206	2838.474
Rashodi	826.780	258.956	3.190	0.001	319.235	1334.324
Tekuće	41.093	165.132	0.250	0.803	-282.560	364.747
Visoko	-9218.731	9321.027	-0.990	0.323	-27487.61	9050.147

Formiranje modela povezanosti zavisne promenljive Istraživači i zajedničkog uticaja sve četiri nezavisne promenljive za selektovanu zemlju npr. Mađarsku, podrazumeva da se koeficijenti iz tabela 8.17 i 8.18 spajaju u zajednički model, zbog uslova da su nagibi i odsecci za različite zemlje različiti a ne isti, što se i vidi u graficima 8.18–8.21, tako da jedinstveni model glasi:

MODEL za Mađarsku za analizu povezanosti i predviđanje trenda za broj istraživača u zavisnosti od finansijskih indikatora:

$$\text{Istraživači} = (6113.711 + 20168.82) + (1573.534 - 3461.462) * \text{GERD} + (46.95724 - 143.8125) * \text{Rashodi} + (-383.0013 - 86.67915) * \text{Tekući} + (15100.32 + 6655.122) * \text{Visoko}$$

Na osnovu predloženog modela možemo da zaključimo da je povezanost između vladinih ulaganja u visoko obrazovanje (% BDP), zatim vladinih ulaganja u istraživanje i razvoj (% BDP), kao i rashoda na visoko obrazovanje (% vladinih rashoda na obrazovanje) i tekućih rashoda (% vladinih rashoda na državne visokoobrazovne institucije) sa jedne strane i broja istraživača, sa druge strane, statistički značajna i da ima uticaja na promene broja istraživača. Na osnovu posmatranih veza između finansijskih indikatora i broja istraživača utvrđuje se finansijski model koji nam prikazuje način analiziranja posmatranih indikatora u visokom obrazovanju na osnovu njihovih kretanja tokom prethodnih deset godina u Mađarskoj. Ovaj finansijski model potvrđuje da predloženi finansijski indikatori imaju značajne statističke veze i samim tim uticaj na promene broja istraživača i pokazuju na koji način svaki od ovih finansijskih indikatora utiče na utvrđeni iznos povećanja ili smanjenja broja istraživača i u kojoj meri. Ovako postavljen model dozvoljava nam da predvidimo trend kretanja indikatora u visokom obrazovanju na osnovu finansijskih indikatora, tj. na osnovu iznosa ulaganja u visoko obrazovanje. Na osnovu predloženog modela se može izračunati koliki će biti iznos promene u broju istraživača u Mađarskoj u odnosu na posmatrane finansijske indikatore u visokom obrazovanju u budućem periodu i na taj način predvideti trend uz anticipaciju promene broja istraživača sa ograničenjima koja su navedena u tabelama 8.17 i 8.18 iznad modela.

Zavisna promenljiva: Naknada

Na osnovu analize panel podataka pravi se objedinjeni model (Tabele 8.19 i 8.20), koji povezuje zavisnu promenljivu Naknada sa uticajem sve četiri nezavisne promenljive u datom momentu.

Tabela 8.19: Pokazatelji objedinjenog modela za naknadu u zavisnosti od sve četiri nezavisne promenljive

Effect	Regression Summary for Dependent Variable: Naknada (Panel data.sta) R = 0.27749706 R ² = 0.07700462 Adjusted R ² = ----- F(4,37) = 0.77172 p < 0.55059 Std. Error of estimate: 8.8889				
	Sums of Squares	Df	Mean Squares	F	p-value
Regress.	243.902	4	60.976	0.772	0.551
Residual	2923.472	37	79.01275		
Total	3167.374				

Tabela 8.20: Koeficijenti objedinjenog modela za naknadu u zavisnosti od sve četiri nezavisne promenljive

Koeficijent	b*	Std.Err	b	Std.Err.	t(39)	p-value	95% CI	
Intercept			57.785	9.091	6.356	0.000	39.365	76.205
GERD	-0.022	0.242	-0.767	8.555	-0.090	0.929	-18.100	16.567
Rashodi	-0.335	0.309	-0.744	0.687	-1.083	0.286	-2.135	0.647
Tekuci	0.285	0.288	0.348	0.351	0.991	0.328	-0.363	1.060
Visoko	0.133	0.471	5.338	18.965	0.281	0.780	-33.089	43.764

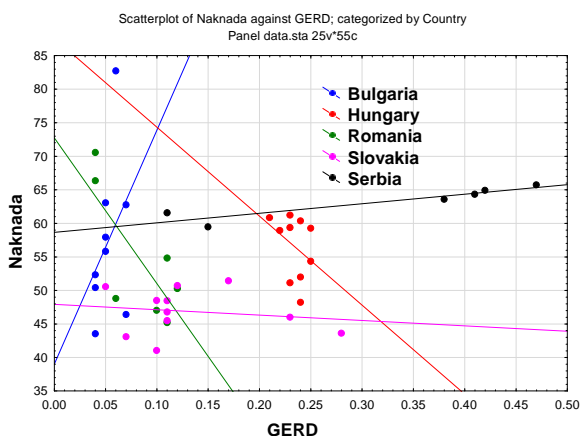
Koeficijenti su statistički značajno različiti od nule. *Adjusted R-squared*: 0.07700462 pokazuje da je samo 7,7% varijacije visine naknade za ukupno osoblje (% ukupnih rashoda na državne visokoobrazovne institucije) objašnjeno linearnom regresijom na sve četiri nezavisne promenljive GERD, Rashodi, Tekući i Visoko. *Residual standard error*: 8.8889, pokazuje da stvarna naknada za ukupno osoblje (% ukupnih rashoda na državne

visokoobrazovne institucije) odstupa od stvarne regresione linije za 8.8889. To znači, da čak i kada bi bili poznate stvarne vrednosti koeficijenata, svako predviđanje naknade za ukupno osoblje (% ukupnih rashoda na državne visokoobrazovne institucije) na osnovu sve četiri nezavisne promenljive GERD, Rashoda, Tekućih i Visoko bi odstupalo u proseku za 8.8889. Kako je prosečna vrednost naknade za ukupno osoblje u posmatranom periodu 54.85742, u procentima greška iznosi $8.8889/54.85742 = 16,2\%$. *P-value* je 0.550591, što znači da ne postoji statistički značajna povezanost između visine naknade za ukupno osoblje i visine GERD, Rashoda, Tekućih i Visoko u datom momentu. Na osnovu ovoga, zajednički uticaj sve četiri nezavisne promenljive (sva četiri finansijska indikatora): Vladinih ulaganja u istraživanje i razvoj (GERD – % BDP); Rashoda na visoko obrazovanje (% vladinih rashoda na obrazovanje); Tekući rashodi (% ukupnih vladinih rashoda na državne visokoobrazovne institucije); Vladini rashodi u visoko obrazovanje (% BDP) na zavisnu promenljivu naknada za ukupno osoblje se prikazuje u objedinjenom modelu ispod.

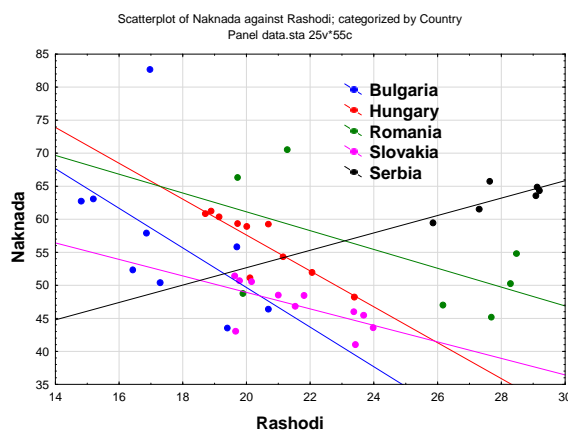
Ovo znači da je objedinjeni model

$$\begin{aligned} \text{Naknada} = & 57.78467 - 0.76690 * \text{GERD} - 0.74371 * \text{Rashodi} + 0.34826 * \text{Tekući} \\ & + 5.33788 * \text{Visoko} \end{aligned}$$

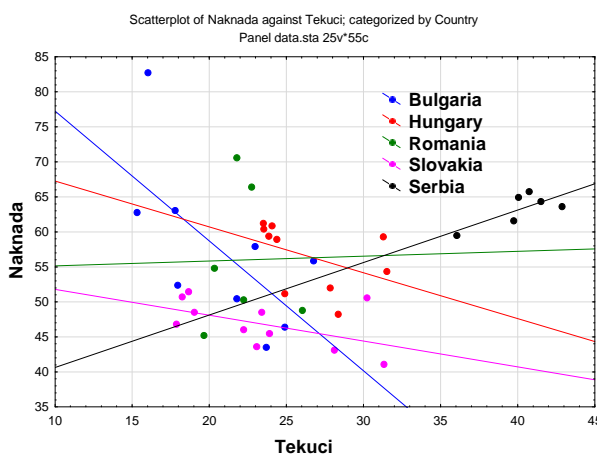
Chow test ($F = 5.160215509$, $p=3.04201E^{-05} < 0,05$), pokazuje da je bolji model sa slučajnim koeficijentima, zbog uslova da su odsecci i nagibi jednaki za sve zemlje, a oni to nisu u prikazanim podacima, tako da podaci pokazuju da zavisne promenljive imaju vrlo različite nagibe i odsečke u zemljama u regionu. Zbog toga, je ipak potrebno da se formira model sa slučajnim koeficijentima, koji će integrisati taj uslov. Na graficima 8.22–8.25 ispod, možemo uočiti da različite zemlje imaju različite uticaje (npr. veza između GERD-a i Naknade je različita za različite zemlje, tj. postoje različiti nagibi i različiti odsecci) što opravdava upotrebu modela sa slučajnim koeficijentima.



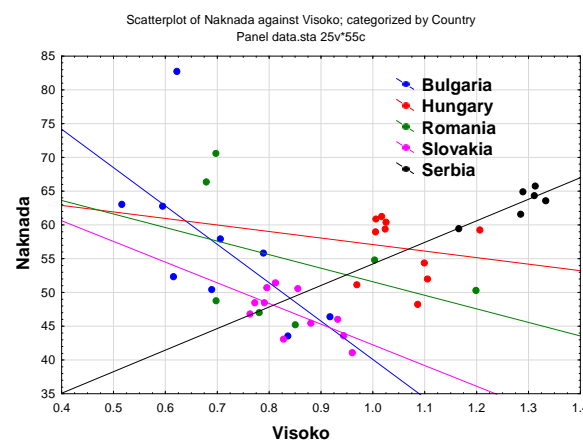
Grafik 8.22: Dijagram rasipanja za naknadu za ukupno osoblje u zavisnosti od GERD, za različite zemlje



Grafik 8.23: Dijagram rasipanja za naknadu za ukupno osoblje u zavisnosti od Rashodi, za različite zemlje



Grafik 8.24: Dijagram rasipanja za naknadu za ukupno osoblje u zavisnosti od Tekući, za različite zemlje



Grafik 8.25: Dijagram rasipanja za naknadu za ukupno osoblje u zavisnosti od Visoko, za različite zemlje

Model sa slučajnim koeficijentima opisuje uticaj četiri nezavisne promenljive na jednu zavisnu tj. naknadu za ukupno osoblje (% ukupnih rashoda na državne visokoobrazovne institucije), gde su koeficijenti uz sve promenljive statistički različiti od nule, što pokazuje da postoji značajan uticaj svih nezavisnih promenljivih na naknadu za ukupno osoblje.

Tabela 8.21: Zajednički koeficijenti u modelu sa slučajnim koeficijentima za naknadu za ukupno osoblje u zavisnosti od sve četiri nezavisne promenljive

Naknada	Koef.	St. greška	z	p	95%CI	
Intercept	111.829	62.927	1.780	0.076	-11.505	235.163
GERD	-35.940	64.673	-0.560	0.578	-162.697	90.817
Rashodi	-0.286	1.809	-0.160	0.874	-3.833	3.260
Tekuće	-1.644	1.257	-1.310	0.191	-4.107	0.819
Visoko	5.110	41.710	0.120	0.903	-76.641	86.860

Statistički test konstantnosti parametara pokazuje da je $\chi^2(20) = 688.04$, $\text{Prob} > \chi^2 = 0.0000$ i Wald $\chi^2(4) = 13.13$, a vrednost iznosi $p = 0.0107$, što pokazuje da su koeficijenti β_0, β_1 u modelu statistički različiti od nule.

Tabela 8.22: Koeficijenti za pojedine zemlje u modelu sa slučajnim koeficijentima za naknadu za ukupno osoblje u zavisnosti od sve četiri nezavisne promenljive

Naknada	Koef.	St. greška	z	p	95%CI	
Bugarska						
Intercept	18.176	56.133	0.320	0.746	-91.843	128.195
GERD	83.724	64.056	1.310	0.191	-41.824	209.272
Rashodi	4.278	2.253	1.900	0.058	-0.138	8.693
Tekuće	-0.200	1.056	-0.190	0.849	-2.269	1.869
Visoko	-103.699	52.643	-1.970	0.049	-206.877	-0.520
Mađarska						
Intercept	88.186	6.714	13.140	0.000	75.027	101.344
GERD	-24.300	4.101	-5.930	0.000	-32.337	-16.262
Rashodi	-1.007	0.395	-2.550	0.011	-1.781	-0.232
Tekuće	-0.862	0.238	-3.630	0.000	-1.328	-0.396
Visoko	34.401	9.306	3.700	0.000	16.161	52.641
Rumunija						
Intercept	329.754	20.580	16.020	0.000	289.419	370.090
GERD	-242.395	20.606	-11.760	0.000	-282.783	-202.008
Rashodi	-2.812	0.344	-8.170	0.000	-3.486	-2.137
Tekuće	-6.287	0.537	-11.720	0.000	-7.339	-5.236
Visoko	44.701	7.930	5.640	0.000	29.159	60.243
Slovačka						
Intercept	74.421	9.408	7.910	0.000	55.981	92.861

GERD	-4.496	12.088	-0.370	0.710	-28.188	19.197
Rashodi	-1.362	0.671	-2.030	0.042	-2.676	-0.048
Tekuće	-0.465	0.244	-1.910	0.056	-0.942	0.013
Visoko	17.929	24.048	0.750	0.456	-29.205	65.062
Srbija						
Intercept	48.192	6.357	7.580	0.000	35.731	60.652
GERD	8.494	2.567	3.310	0.001	3.463	13.526
Rashodi	-0.466	0.500	-0.930	0.352	-1.445	0.514
Tekuće	-0.404	0.253	-1.590	0.111	-0.900	0.093
Visoko	30.186	12.058	2.500	0.012	6.554	53.819

Formiranje modela povezanosti zavisne promenljive Naknada i zajedničkog uticaja sve četiri nezavisne promenljive za selektovanu zemlju npr. Srbiju, podrazumeva da se koeficijenti iz tabela 8.21 i 8.22 spajaju u zajednički model, zbog uslova da su različiti nagibi i odsecci za različite zemlje različiti a ne isti, što se i vidi u graficima 8.22–8.25, tako da jedinstveni model glasi:

MODEL za Srbiju za analizu povezanosti i predviđanje trenda za visine naknada za ukupno osoblje u zavisnosti od finansijskih indikatora ulaganja:

$$\text{Naknada} = (111.8293 + 48.19152) + (-35.93998 + 8.494206) * \text{GERD} + (-0.2863643 - 0.4655144) * \text{Rashodi} + (-1.644008 - 0.4037525) * \text{Tekući} + (5.109569 + 30.18617) * \text{Visoko}$$

Na osnovu predloženog modela možemo da zaključimo da je povezanost između vladinih ulaganja u visoko obrazovanje (% BDP), zatim vladinih ulaganja u istraživanje i razvoj (% BDP), kao i rashoda na visoko obrazovanje (% vladinih rashoda na obrazovanje) i tekućih rashoda (% vladinih rashoda na državne visokoobrazovne institucije) sa jedne strane i naknade za ukupno osoblje (% ukupnih rashoda na državne visokoobrazovne institucije), sa druge strane, statistički značajna i da ima uticaja na promene visine naknada za ukupno osoblje. Na osnovu posmatranih veza između finansijskih indikatora i naknada za ukupno osoblje utvrđuje se finansijski model koji nam prikazuje način analiziranja posmatranih indikatora u visokom obrazovanju na osnovu njihovih kretanja tokom prethodnih godina u Srbiji. Ovaj finansijski model potvrđuje da predloženi finansijski indikatori imaju značajne

statističke veze i samim tim uticaj na promene visine naknade za ukupno osoblje i pokazuju na koji način svaki od ovih finansijskih indikatora utiče na utvrđeni iznos povećanja ili smanjenja visine naknade za ukupno osoblje i u kojoj meri. Ovako postavljen model dozvoljava nam da predvidimo trend kretanja indikatora u visokom obrazovanju na osnovu finansijskih indikatora, tj. na osnovu iznosa ulaganja u visoko obrazovanje. Na osnovu predloženog modela se može izračunati koliki će biti iznos promene u visini naknade za ukupno osoblje u Srbiji u odnosu na posmatrane finansijske indikatore u visokom obrazovanju u budućem periodu i na taj način može se predvideti trend uz anticipaciju promene visine naknade za ukupno osoblje (% ukupnih rashoda na državne visokoobrazovne institucije) sa ograničenjima koja su navedena u tabelama 8.21 i 8.22 iznad modela.

Zavisna promenljiva: Očekivano

Na osnovu analize panel podataka pravi se objedinjeni model (Tabele 8.23 i 8.24), koji povezuje zavisnu promenljivu Očekivano sa uticajem sve četiri nezavisne promenljive u datom momentu.

Tabela 8.23: Pokazatelji objedinjenog modela za očekivano vreme trajanja studija u zavisnosti od sve četiri nezavisne promenljive

Effect	Analysis of Variance; DV: Očekivano (Panel data.sta) R = 0.89755299 R ² = 0.80560137 Adjusted R ² = 0.78616150 F(4,40) = 41.441 p < 0.00000 Std.Error of estimate: 0.19041				
	Sums of Squares	df	Mean Squares	F	p-value
Regress.	6.010	4	1.502	41.440	0.000000
Residual	1.450	40	0.036		
Total	7.460				

Tabela 8.24: Koeficijenti objedinjenog modela za očekivano vreme trajanje studija u zavisnosti od sve četiri nezavisne promenljive

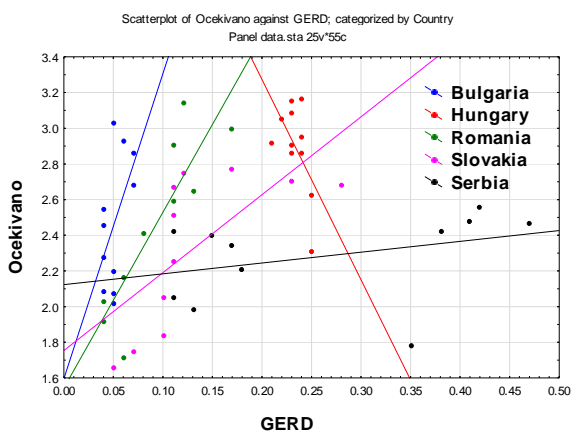
Koef.	b*	Std.Err	B	Std.Err	t(39)	p-value	95% CI	
Intercept			2.182	0.193	11.304	0.000	1.792	2.572
GERD	0.195	0.101	0.329	0.171	1.929	0.061	-0.016	0.674
Rashodi	-0.187	0.125	-0.020	0.013	-1.491	0.144	-0.047	0.007
Tekuci	-1.248	0.123	-0.073	0.007	-10.116	0.000	-0.087	-0.058
Visoko	1.407	0.189	2.598	0.349	7.448	0.000	1.893	3.303

Koeficijenti su statistički značajno različiti od nule. *Adjusted R-squared*: 0.78616150 pokazuje da je 78,6% varijacije očekivanog vremena trajanja studija u visokom obrazovanju objašnjeno linearnom regresijom na sve četiri nezavisne promenljive GERD, Rashodi, Tekući i Visoko. *Residual standard error*: 0.19041 pokazuje da stvarno očekivano vreme trajanja studija odstupa od stvarne regresione linije za 0.19041. To znači, da čak i kada bi bile poznate stvarne vrednosti koeficijenata, svako predviđanje očekivanog vremena trajanja studija na osnovu sve četiri nezavisne promenljive GERD, Rashoda, Tekućih i Visoko bi odstupalo u proseku za 0.19041. Kako je prosečna vrednost očekivanog vremena trajanja studija u posmatranom periodu 2.485269 u procentima greška iznosi $0.19041/2.485269 = 7,7\%$. *P-value* je 0.000, što znači da postoji statistički značajna povezanost između očekivanog vremena trajanja studija i GERD, Rashoda, Tekućih i Visoko u datom momentu. Na osnovu ovoga, zajednički uticaj sve četiri nezavisne promenljive (sva četiri finansijska indikatora): Vladinih ulaganja u istraživanje i razvoj (GERD – % BDP); Rashoda na visoko obrazovanje (% vladinih rashoda na obrazovanje); Tekući rashodi (% ukupnih vladinih rashoda na državne visokoobrazovne institucije); Vladini rashodi u visoko obrazovanje (% BDP) na zavisnu promenljivu očekivano vreme trajanja studija se prikazuje u objedinjenom modelu ispod.

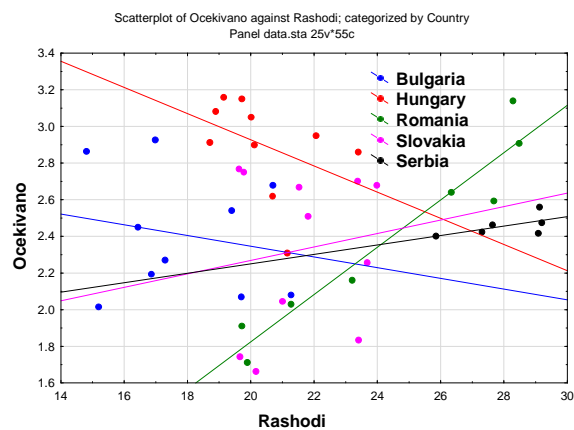
Ovo znači da je objedinjeni model:

$$\text{Očekivano} = 2.182261 + 0.329195 * \text{GERD} - 0.019790 * \text{Rashodi} - 0.072582 \\ * \text{Tekući} + 0.348801 * \text{Visoko}$$

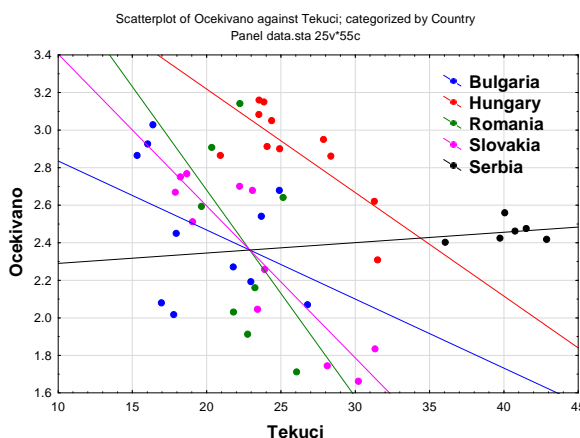
Chow test ($F = 15.67140544$, $p = 7.98462E^{-11} < 0,01$), pokazuje da je bolji model sa slučajnim koeficijentima, zbog uslova da su odsecci i nagibi jednaki za sve zemlje, a oni to nisu u prikazanim podacima, tako da podaci pokazuju da zavisne promenljive imaju vrlo različite nagibe i odsečke u zemljama u regionu. Zbog toga, je ipak potrebno da se formira model sa slučajnim koeficijentima, koji će integrisati taj uslov. Na graficima 8.26–8.29 ispod, možemo uočiti da različite zemlje imaju različite uticaje (npr. veza između GERD-a i Očekivano je različita za različite zemlje, tj. postoje različiti nagibi i različiti odsecci) što opravdava upotrebu modela sa slučajnim koeficijentima.



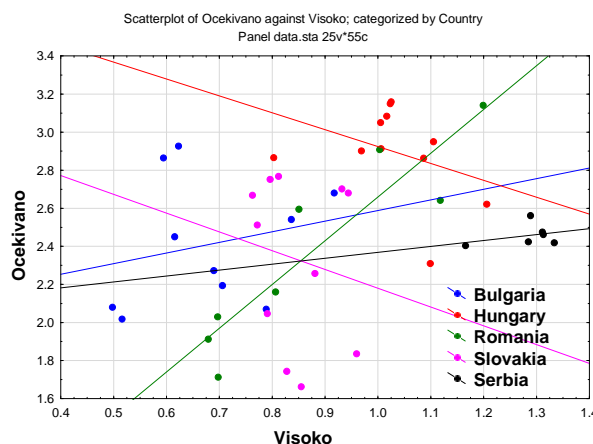
Grafik 8.26: Dijagram rasipanja za očekivano vreme trajanja studija u zavisnosti od GERD, za različite zemlje



Grafik 8.27: Dijagram rasipanja za očekivano vreme trajanja studija u zavisnosti od Rashodi, za različite zemlje



Grafik 8.28: Dijagram rasipanja za očekivano vreme trajanja studija u zavisnosti od Tekući, za različite zemlje



Grafik 8.29: Dijagram rasipanja za očekivano vreme trajanja studija u zavisnosti od Visoko, za različite zemlje

Model sa slučajnim koeficijentima opisuje uticaj četiri nezavisne promenljive na jednu zavisnu tj. očekivano vreme trajanja studija u visokom obrazovanju (broj godina), gde su koeficijenti uz sve promenljive statistički različiti od nule, što pokazuje da postoji značajan uticaj svih nezavisnih promenljivih na očekivano vreme trajanja studija.

Tabela 8.25: Zajednički koeficijenti u modelu sa slučajnim koeficijentima za očekivano vreme trajanja studija u zavisnosti od sve četiri nezavisne promenljive

Očekivano	Koef.	St. greška	z	p	95%CI	
Intercept	2.072	0.177	11.700	0.000	1.725	2.418
GERD	0.177	0.375	0.470	0.637	-0.557	0.911
Rashodi	0.014	0.016	0.860	0.392	-0.018	0.046
Tekuće	-0.105	0.014	-7.500	0.000	-0.132	-0.077
Visoko	2.837	0.463	6.120	0.000	1.929	3.745

Statistički test konstantnosti parametara pokazuje da je $\chi^2(20) = 1363.41$, $\text{Prob} > \chi^2 = 0.0000$ i Wald $\chi^2(4) = 353.14$, a vrednost iznosi $p = 0.0000$, što pokazuje da su koeficijenti β_0, β_1 u modelu statistički različiti od nule.

Tabela 8.26: Koeficijenti za pojedine zemlje u modelu sa slučajnim koeficijentima za očekivano vreme trajanja studija u zavisnosti od sve četiri nezavisne promenljive

Očekivano	Koef.	St. greška	z	p	95%CI	
Bugarska						
Intercept	2.138	0.209	10.220	0.000	1.729	2.548
GERD	0.953	0.321	2.970	0.003	0.323	1.584
Rashodi	-0.013	0.012	-1.090	0.277	-0.037	0.011
Tekuće	-0.124	0.010	-12.260	0.000	-0.144	-0.105
Visoko	3.810	0.304	12.540	0.000	3.214	4.405
Mađarska						
Intercept	2.243	0.138	16.230	0.000	1.972	2.514
GERD	0.669	0.167	4.010	0.000	0.342	0.996
Rashodi	0.014	0.013	1.070	0.282	-0.012	0.040
Tekuće	-0.143	0.005	-27.870	0.000	-0.153	-0.133
Visoko	3.279	0.250	13.090	0.000	2.788	3.769
Rumunija						
Intercept	2.076	0.178	11.630	0.000	1.726	2.426
GERD	-0.894	0.186	-4.800	0.000	-1.260	-0.529
Rashodi	0.027	0.005	5.200	0.000	0.017	0.037
Tekuće	-0.076	0.003	-22.880	0.000	-0.082	-0.069
Visoko	1.996	0.098	20.340	0.000	1.803	2.188
Slovačka						
Intercept	2.280	0.168	13.540	0.000	1.950	2.610
GERD	0.115	0.164	0.700	0.485	-0.208	0.437
Rashodi	-0.023	0.015	-1.550	0.121	-0.053	0.006
Tekuće	-0.111	0.005	-22.040	0.000	-0.121	-0.101
Visoko	3.620	0.342	10.570	0.000	2.949	4.290
Srbija						
Intercept	1.557	0.080	19.510	0.000	1.400	1.713
GERD	0.092	0.021	4.350	0.000	0.051	0.134
Rashodi	0.055	0.004	13.190	0.000	0.047	0.063
Tekuće	-0.070	0.002	-35.910	0.000	-0.073	-0.066
Visoko	1.629	0.099	16.490	0.000	1.435	1.822

Formiranje modela povezanosti zavisne promenljive Očekivano i zajedničkog uticaja sve četiri nezavisne promenljive za selektovanu zemlju npr. Mađarsku, podrazumeva da se koeficijenti iz tabela 8.25 i 8.26 spajaju u zajednički model, zbog uslova da su različiti nagibi i odsecci za različite zemlje različiti a ne isti, što se i vidi u graficima 8.26–8.29, tako da jedinstveni model glasi:

MODEL za Mađarsku za analizu povezanosti i predviđanje trenda za očekivano vreme trajanja studija u visokom obrazovanju u zavisnosti od finansijskih indikatora:

$$\text{Očekivano} = (2.071598 + 2.242738) + (0.1766245 + 0.6686777) * \text{GERD} + (0.0141008 + 0.0142794) + (-0.1047469 - 0.1431673) * \text{Tekući} + (2.836937 + 3.278567) * \text{Visoko}$$

Na osnovu predloženog modela možemo da zaključimo da je povezanost između vladinih ulaganja u visoko obrazovanje (% BDP), zatim vladinih ulaganja u istraživanje i razvoj (% BDP), kao i rashoda na visoko obrazovanje (% vladinih rashoda na obrazovanje) i tekućih rashoda (% vladinih rashoda na državne visokoobrazovne institucije) sa jedne strane i očekivanog vremena trajanja studija u visokom obrazovanju, sa druge strane, statistički značajna i da ima uticaja na promene očekivanog vremena trajanja studija. Na osnovu posmatranih veza između finansijskih indikatora i očekivanog vremena trajanja studija utvrđuje se finansijski model koji nam prikazuje način analiziranja posmatranih indikatora u visokom obrazovanju na osnovu njihovih kretanja tokom prethodnih deset godina u Mađarskoj. Ovaj finansijski model potvrđuje da predloženi finansijski indikatori imaju značajne statističke veze i samim tim uticaj na promene očekivanog vremena trajanja studija i pokazuju na koji način svaki od ovih finansijskih indikatora utiče na utvrđeni broj godina povećanja ili smanjenja očekivanog vremena trajanja studija i u kojoj meri. Ovako postavljen model dozvoljava nam da predvidimo trend kretanja indikatora u visokom obrazovanju na osnovu finansijskih indikatora, tj. na osnovu iznosa ulaganja u visoko obrazovanje. Na osnovu predloženog modela se može izračunati kolika će biti visina promene kod očekivanog vremena trajanja studija u Mađarskoj u odnosu na posmatrane

finansijske indikatore u visokom obrazovanju u budućem periodu i na taj način može se predvideti trend uz anticipaciju promene očekivanog vremena trajanja studija u visokom obrazovanju sa ograničenjima koja su navedena u tabelama 8.25 i 8.26 iznad modela.

Zavisna promenljiva: Odnos

Na osnovu analize panel podataka pravi se objedinjeni model (Tabele 8.27 i 8.28), koji povezuje zavisnu promenljivu Odnos sa uticajem sve četiri nezavisne promenljive u datom momentu.

Tabela 8.27: Pokazatelji objedinjenog modela za odnos učenika i nastavnika u zavisnosti od sve četiri nezavisne promenljive

Effect	Analysis of Variance; DV: Odnos (Panel data.sta)				
	Sums of Sq	df	MeanSq	F	p-value
	R = 0.83456980 R ² = 0.69650676 Adjusted R ² = 0.66537924 F(4,39) = 22.376 p < 0.00000 Std. Error of estimate: 3.2249				
Regress.	930.844	4	232.711	22.376	0.000000
Residual	405.603	39	10.400		
Total	1336.447				

Tabela 8.28: Koeficijenti objedinjenog modela za odnos učenika i nastavnika u zavisnosti od sve četiri nezavisne promenljive

Koef.	b*	Std.Err	b	Std.Err	t(39)	p-value	95% CI	
Intercept			4.959	3.270	1.517	0.137	-1.655	11.574
GERD	-0.291	0.135	-6.674	3.097	-2.155	0.037	-12.937	-0.411
Rashodi	0.552	0.158	0.800	0.229	3.501	0.001	0.338	1.263
Tekuci	-1.030	0.149	-0.843	0.122	-6.904	0.000	-1.089	-0.596
Visoko	0.873	0.239	22.275	6.087	3.660	0.001	9.963	34.587

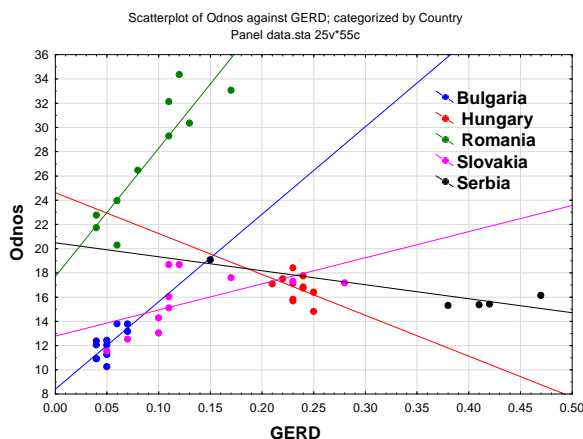
Koeficijenti su statistički značajno različiti od nule. *Adjusted R-squared*: 0.66537924 pokazuje da je 66,5% varijacije odnosa učenika i nastavnika u visokom obrazovanju (broj po glavi) objašnjeno linearnom regresijom na sve četiri nezavisne promenljive GERD, Rashodi, Tekući i Visoko. *Residual standard error*: 3.2249 pokazuje da stvarni odnos učenika i nastavnika u visokom obrazovanju (broj po glavi) odstupa od stvarne regresione linije za 3.2249. To znači, da čak i kada bi bili poznate stvarne vrednosti koeficijenata, svako predviđanje odnosa učenika i nastavnika u visokom obrazovanju (broj po glavi) na osnovu sve četiri nezavisne promenljive GERD, Rashoda, Tekućih i Visoko bi odstupalo u proseku za 3.2249. Kako je prosečna vrednost odnosa učenika i nastavnika u visokom obrazovanju (broj po glavi) u posmatranom periodu 17.60180, u procentima greška iznosi $3.2249/17.60180 = 18,3\%$. *P-value* je 0.000, što znači da postoji statistički značajna povezanost između odnosa učenika i nastavnika u visokom obrazovanju (broj po glavi) i GERD, Rashoda, Tekućih i Visoko u datom momentu. Na osnovu ovoga, zajednički uticaj sve četiri nezavisne promenljive (sva četiri finansijska indikatora): Vladinih ulaganja u istraživanje i razvoj (GERD – % BDP); Rashoda na visoko obrazovanje (% vladinih rashoda na obrazovanje); Tekući rashodi (% ukupnih vladinih rashoda na državne visokoobrazovne institucije); Vladini rashodi na visoko obrazovanje (% BDP) na zavisnu promenljivu, odnos učenika i nastavnika u visokom obrazovanju (broj po glavi) se prikazuje u objedinjenom modelu ispod.

Ovo znači da je objedinjeni model:

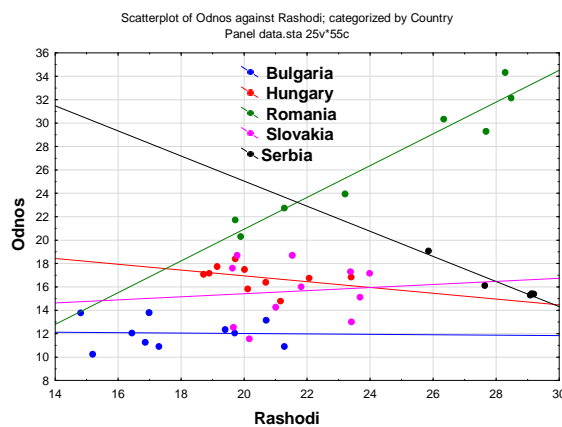
$$\text{Odnos} = 4.95947 - 6.67387 * \text{GERD} + 0.80046 * \text{Rashodi} - 0.84255 * \text{Tekući} + 22.27525 * \text{Visoko}$$

Chow test ($F = 38.79825545$, $p = 3.4655E^{-16} < 0,01$), pokazuje da je bolji model sa slučajnim koeficijentima, zbog uslova da su odsecci i nagibi jednaki za sve zemlje, a oni to nisu u prikazanim podacima, tako da podaci pokazuju da zavisne promenljive imaju vrlo različite nagibe i odsečke u zemljama u regionu. Zbog toga, je ipak potrebno da se formira model sa slučajnim koeficijentima, koji će integrisati taj uslov. Na graficima 8.30–8.33 ispod, možemo uočiti da različite zemlje imaju različite uticaje (npr. veza između GERD-a i

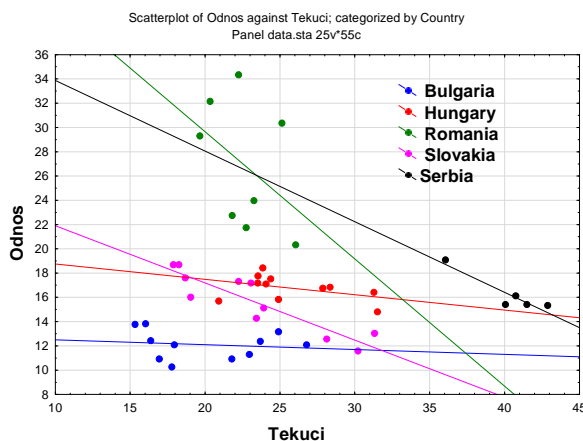
Odnosa je različita za različite zemlje, tj. postoje različiti nagibi i različiti odsecci) što opravdava upotrebu modela sa slučajnim koeficijentima.



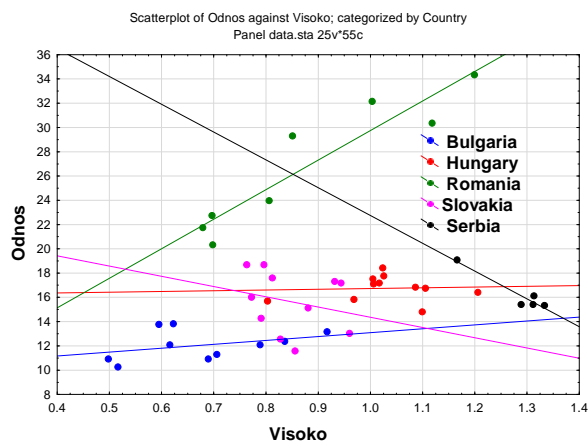
Grafik 8.30: Dijagram rasipanja za odnos učenika i nastavnika u zavisnosti od GERD, za različite zemlje



Grafik 8.31: Dijagram rasipanja za odnos učenika i nastavnika u zavisnosti od Rashodi, za različite zemlje



Grafik 8.32: Dijagram rasipanja za odnos učenika i nastavnika u zavisnosti od Tekući, za različite zemlje



Grafik 8.33: Dijagram rasipanja za odnos učenika i nastavnika u zavisnosti od Visoko, za različite zemlje

Model sa slučajnim koeficijentima opisuje uticaj četiri nezavisne promenljive na jednu zavisnu tj. na odnos učenika i nastavnika u visokom obrazovanju (broj po glavi), gde su

koeficijenti uz sve promjenljive statistički različiti od nule, što pokazuje da postoji značajan uticaj svih nezavisnih promjenljivih na odnos učenika i nastavnika u visokom obrazovanju.

Tabela 8.29: Zajednički koeficijenti u modelu sa slučajnim koeficijentima za odnos učenika i nastavnika u zavisnosti od sve četiri nezavisne promjenljive

Odnos	Koef.	St. greška	z	p	95%CI	
Intercept	13.073	3.442	3.800	0.000	6.327	19.818
GERD	0.810	4.454	0.180	0.856	-7.919	9.538
Rashodi	0.168	0.207	0.820	0.415	-0.236	0.573
Tekuće	-0.545	0.106	-5.130	0.000	-0.753	-0.337
Visoko	16.059	3.248	4.940	0.000	9.693	22.426

Statistički test konstantnosti parametara pokazuje da je $\chi^2(15) = 1014.71$, $\text{Prob} > \chi^2 = 0.0000$ i Wald $\chi^2(4) = 137.96$, a vrednost iznosi $p = 0.0000$, što pokazuje da su koeficijenti β_0, β_1 u modelu statistički različiti od nule.

Tabela 8.30: Koeficijenti za pojedine zemlje u modelu sa slučajnim koeficijentima za odnos učenika i nastavnika u zavisnosti od sve četiri nezavisne promjenljive

Odnos	Koef.	St. greška	z	p	95%CI	
Bugarska						
Intercept	6.738	3.374	2.000	0.046	0.124	13.352
GERD	8.753	5.138	1.700	0.088	-1.318	18.824
Rashodi	-0.017	0.098	-0.170	0.865	-0.210	0.176
Tekuće	-0.303	0.113	-2.670	0.008	-0.525	-0.080
Visoko	11.114	2.745	4.050	0.000	5.734	16.495
Mađarska						
Intercept	12.637	1.468	8.610	0.000	9.759	15.515
GERD	-3.513	2.799	-1.260	0.209	-8.998	1.973
Rashodi	0.469	0.237	1.980	0.048	0.004	0.933
Tekuće	-0.620	0.066	-9.350	0.000	-0.749	-0.490
Visoko	13.795	1.921	7.180	0.000	10.029	17.561
Rumunija						
Intercept	14.664	3.267	4.490	0.000	8.261	21.067
GERD	-0.148	5.008	-0.030	0.976	-9.962	9.667
Rashodi	0.382	0.120	3.170	0.002	0.146	0.618

Tekuće	-0.562	0.078	-7.240	0.000	-0.714	-0.410
Visoko	17.804	2.706	6.580	0.000	12.500	23.108
Slovačka						
Intercept	16.923	2.745	6.170	0.000	11.543	22.302
GERD	-1.758	2.647	-0.660	0.507	-6.947	3.430
Rashodi	-0.128	0.186	-0.690	0.492	-0.492	0.236
Tekuće	-0.626	0.058	-10.830	0.000	-0.739	-0.513
Visoko	20.051	3.096	6.480	0.000	13.983	26.119
Srbija*						
Intercept	-	-	-	-	-	-
GERD	-	-	-	-	-	-
Rashodi	-	-	-	-	-	-
Tekuće	-	-	-	-	-	-
Visoko	-	-	-	-	-	-

*Koeficijenti za Srbiju se ne mogu izračunati, jer nema dovoljno podataka.

Formiranje modela povezanosti zavisne promenljive Odnos i zajedničkog uticaja sve četiri nezavisne promenljive za selektovanu zemlju npr. Slovačku, podrazumeva da se koeficijenti iz tabela 29 i 30 spajaju u zajednički model, zbog uslova da su različiti nagibi i odsecci za različite zemlje različiti a ne isti, što se i vidi u graficima 8.30–8.33, tako da jedinstveni model glasi:

MODEL za Slovačku za analizu povezanosti i predviđanje trenda za odnos učenika i nastavnika u visokom obrazovanju u zavisnosti od finansijskih indikatora:

$$\text{Odnos} = (13.07267 + 16.92287) + (0.8095811 - 1.758041) * \text{GERD} + (0.1684631 - 0.1277224) * \text{Rashodi} + (-0.54484 - 0.5622032) * \text{Tekući} + (16.05923 + 20.05109) * \text{Visoko}$$

Na osnovu predloženog modela možemo da zaključimo da je povezanost između vladinih ulaganja u visoko obrazovanje (% BDP), zatim vladinih ulaganja u istraživanje i razvoj (% BDP), kao i rashoda na visoko obrazovanje (% vladinih rashoda na obrazovanje) i tekućih rashoda (% vladinih rashoda na državne visokoobrazovne institucije) sa jedne strane i odnosa učenika i nastavnika u visokom obrazovanju, sa druge strane, statistički značajna i da ima uticaja na promene odnos učenika i nastavnika u visokom obrazovanju. Na osnovu

posmatranih veza između finansijskih indikatora i odnos učenika i nastavnika utvrđuje se finansijski model koji nam prikazuje način analiziranja posmatranih indikatora u visokom obrazovanju na osnovu njihovih kretanja tokom prethodnih deset godina u Slovačkoj. Ovaj finansijski model potvrđuje da predloženi finansijski indikatori imaju značajne statističke veze i samim tim utiču na promene odnosa učenika i nastavnika i pokazuju na koji način svaki od ovih finansijskih indikatora utiče na utvrđeni broj godina povećanja ili smanjenja odnosa učenika i nastavnika i u kojoj meri. Ovako postavljen model dozvoljava nam da predvidimo trend kretanja indikatora u visokom obrazovanju na osnovu finansijskih indikatora, tj. na osnovu iznosa ulaganja u visoko obrazovanje. Na osnovu predloženog modela se može izračunati kolika će biti visina promene kod odnosa učenika i nastavnika u Slovačkoj u odnosu na posmatrane finansijske indikatore u visokom obrazovanju u budućem periodu i na taj način može se predvideti trend uz anticipaciju promene odnosa učenika i nastavnika u visokom obrazovanju sa ograničenjima koja su navedena u tabelama 8.29 i 8.30 iznad modela.

Zavisna promenljiva: Stopa

Na osnovu analize panel podataka pravi se objedinjeni model (Tabele 8.31 i 8.32), koji povezuje zavisnu promenljivu Stopa sa uticajem sve četiri nezavisne promenljive u datom momentu.

Tabela 8.31: Pokazatelji objedinjenog modela za stopu upisa u visoko obrazovanje u zavisnosti od sve četiri nezavisne promenljive

Effect	Analysis of Variance; DV: Stopa (Panel data.sta)				
	R = 0.88597674 R ² = 0.78495478 Adjusted R ² = 0.76345026				
	F(4,40) = 36.502 p < 0.00000				
	Std. Error of estimate: 4.4598				
	Sums of Sq	df	Mean Sq	F	p-value

Effect	Analysis of Variance; DV: Stopa (Panel data.sta) R = 0.88597674 R ² = 0.78495478 Adjusted R ² = 0.76345026 F(4,40) = 36.502 p < 0.00000 Std. Error of estimate: 4.4598				
	Sums of Sq	df	Mean Sq	F	p-value
Regress.	2904.019	4	726.0045	36.502	0.000000
Residual	795.581	40	19.889		
Total	3699.600				

Tabela 8.32: Koeficijenti objedinjenog modela za stopu upisa u visoko obrazovanje u zavisnosti od sve četiri nezavisne promenljive

Koeficijen	b*	Std.Err.	b	Std.Err	t(39)	p-value	95% CI	
Intercept			43.852	4.521	9.699	0.000	34.714	52.990
GERD	0.267	0.106	10.054	3.998	2.515	0.016	1.973	18.134
Rashodi	-0.204	0.132	-0.481	0.311	-1.547	0.130	-1.109	0.147
Tekuci	-1.163	0.130	-1.506	0.168	-8.962	0.000	-1.846	-1.166
Visoko	1.304	0.199	53.595	8.169	6.560	0.000	37.084	70.106

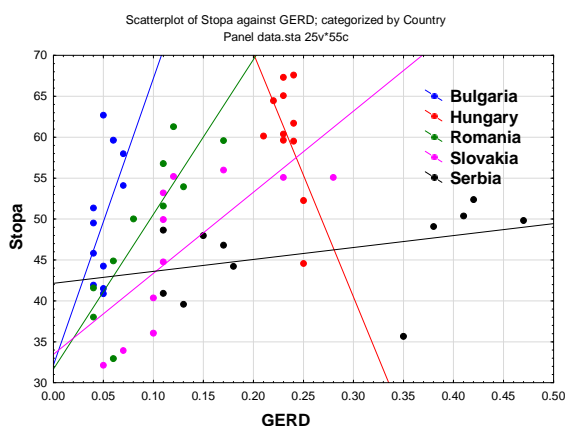
Koeficijenti su statistički značajno različiti od nule. *Adjusted R-squared*: 0.76345026 pokazuje da je 76,3% varijacije stope upisa u visoko obrazovanje (%) objašnjeno linearnom regresijom na sve četiri nezavisne promenljive GERD, Rashodi, Tekući i Visoko. *Residual standard error*: 4.4598 pokazuje da stvarna stopa upisa u visoko obrazovanje odstupa od stvarne regresione linije za 4.4598. To znači, da čak i kada bi bili poznate stvarne vrednosti koeficijenata, svako predviđanje stope upisa u visoko obrazovanje na osnovu sve četiri nezavisne promenljive GERD, Rashoda, Tekućih i Visoko bi odstupalo u proseku za 4.4598. Kako je prosečna vrednost stope upisa u visoko obrazovanje u posmatranom periodu 50.38058, u procentima greška iznosi $4.4598/50.38058 = 8,9\%$. *P-value* je 0.000, što znači da postoji statistički značajna povezanost između stope upisa u visoko obrazovanje i GERD, Rashoda, Tekućih i Visoko u datom momentu. Na osnovu ovoga, zajednički uticaj sve četiri nezavisne promenljive (sva četiri finansijska indikatora): Vladinih ulaganja u istraživanje i razvoj (GERD – % BDP); Rashoda na visoko

obrazovanje (% vladinih rashoda na obrazovanje); Tekući rashodi (% ukupnih vladinih rashoda na državne visokoobrazovne institucije); Vladini rashodi u visoko obrazovanje (% BDP) na zavisnu promenljivu, stopu upisa u visoko obrazovanje (%) se prikazuje u objedinjenom modelu ispod.

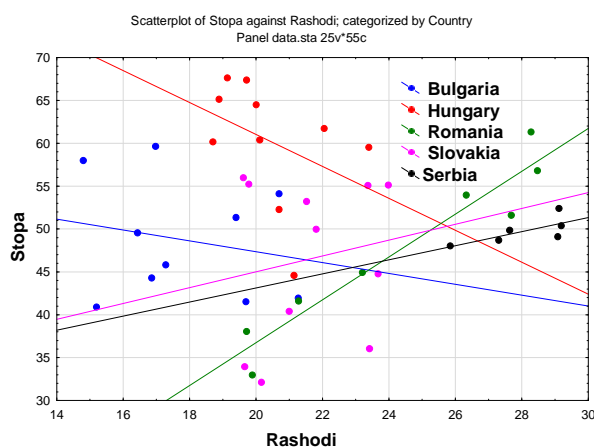
Ovo znači da je objedinjeni model

$$\text{Stopa} = 43.85223 + 10.05380 * \text{GERD} - 0.48088 * \text{Rashodi} - 1.50603 * \text{Tekući} + 53.59489 * \text{Visoko}$$

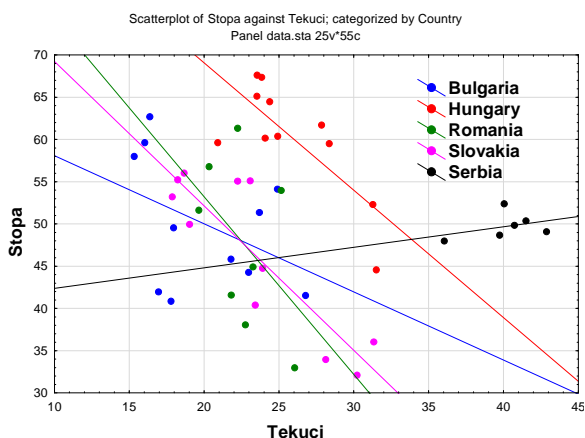
Chow test ($F = 15.6271616$, $p = 8.28253E^{-11} < 0,01$), pokazuje da je bolji model sa slučajnim koeficijentima, zbog uslova da su odsecci i nagibi jednaki za sve zemlje, a oni to nisu u prikazanim podacima, tako da podaci pokazuju da zavisne promenljive imaju vrlo različite nagibe i odsečke u zemljama u regionu. Zbog toga, je ipak potrebno da se formira model sa slučajnim koeficijentima, koji će integrisati taj uslov. Na graficima 8.34–8.37 ispod, možemo uočiti da različite zemlje imaju različite uticaje (npr. veza između GERD-a i Stope je različita za različite zemlje, tj. postoje različiti nagibi i različiti odsecci) što opravdava upotrebu modela sa slučajnim koeficijentima.



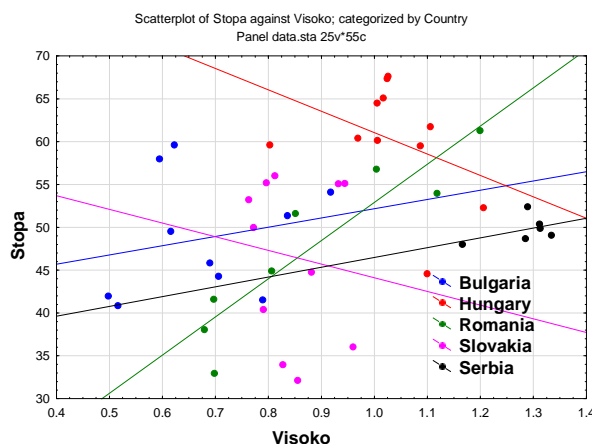
Grafik 8.34: Dijagram rasipanja za stopu upisa u visoko obrazovanje u zavisnosti od GERD, za različite zemlje



Grafik 8.35: Dijagram rasipanja za stopu upisa u visoko obrazovanje u zavisnosti od Rashodi, za različite zemlje



Grafik 8.36: Dijagram rasipanja za stopu upisa u visoko obrazovanje u zavisnosti od Tekući, za različite zemlje



Grafik 8.37: Dijagram rasipanja za stopu upisa u visoko obrazovanje u zavisnosti od Visoko, za različite zemlje

Model sa slučajnim koeficijentima opisuje uticaj četiri nezavisne promenljive na jednu zavisnu tj. na stopu upisa u visoko obrazovanje (%), gde su koeficijenti uz sve promenljive statistički različiti od nule, što pokazuje da postoji značajan uticaj svih nezavisnih promenljivih na stopu upisa u visoko obrazovanje.

Tabela 8.33: Zajednički koeficijenti u modelu sa slučajnim koeficijentima za stopu upisa u visoko obrazovanje u zavisnosti od sve četiri nezavisne promenljive

Stopa	Koef.	St. greška	z	p	95%CI	
Intercept	39.290	4.513	8.710	0.000	30.446	48.134
GERD	9.705	5.170	1.880	0.060	-0.428	19.837
Rashodi	0.330	0.402	0.820	0.411	-0.458	1.119
Tekuće	-2.347	0.428	-5.490	0.000	-3.185	-1.509
Visoko	61.620	11.124	5.540	0.000	39.817	83.424

Statistički test konstantnosti parametara pokazuje da je $\chi^2(20) = 950.3$, $\text{Prob} > \chi^2 = 0.0000$ i $\text{Wald } \chi^2(4) = 55.54$, a vrednost iznosi $p = 0.0000$, što pokazuje da su koeficijenti β_0, β_1 u modelu statistički različiti od nule.

Tabela 8.34: Koeficijenti za pojedine zemlje u modelu sa slučajnim koeficijentima za stopu upisa u visoko obrazovanje u zavisnosti od sve četiri nezavisne promenljive

Stopa	Koef.	St. greška	z	p	95%CI	
Bugarska						
Intercept	43.922	4.375	10.040	0.000	35.348	52.496
GERD	17.425	4.769	3.650	0.000	8.078	26.773
Rashodi	-0.228	0.309	-0.740	0.461	-0.834	0.378
Tekuće	-2.653	0.287	-9.240	0.000	-3.216	-2.090
Visoko	80.370	7.864	10.220	0.000	64.957	95.783
Mađarska						
Intercept	44.191	4.295	10.290	0.000	35.773	52.608
GERD	18.683	4.271	4.370	0.000	10.312	27.054
Rashodi	0.422	0.418	1.010	0.312	-0.397	1.241
Tekuće	-3.808	0.212	-17.990	0.000	-4.222	-3.393
Visoko	84.238	6.937	12.140	0.000	70.641	97.834
Rumunija						
Intercept	38.115	5.187	7.350	0.000	27.949	48.281
GERD	1.855	5.328	0.350	0.728	-8.588	12.298
Rashodi	0.335	0.280	1.200	0.231	-0.213	0.883
Tekuće	-1.455	0.169	-8.610	0.000	-1.786	-1.123
Visoko	38.000	5.043	7.530	0.000	28.115	47.885
Slovačka						
Intercept	43.365	4.128	10.510	0.000	35.274	51.455
GERD	7.607	3.645	2.090	0.037	0.464	14.751
Rashodi	-0.447	0.307	-1.450	0.146	-1.049	0.156
Tekuće	-2.336	0.107	-21.740	0.000	-2.547	-2.126
Visoko	74.293	8.181	9.080	0.000	58.259	90.327
Srbija						
Intercept	25.374	2.674	9.490	0.000	20.134	30.615
GERD	2.711	0.531	5.100	0.000	1.670	3.752
Rashodi	1.407	0.121	11.620	0.000	1.170	1.645
Tekuće	-1.517	0.129	-11.760	0.000	-1.770	-1.264
Visoko	34.337	4.755	7.220	0.000	25.017	43.657

Formiranje modela povezanosti zavisne promenljive Stope i zajedničkog uticaja sve četiri nezavisne promenljive za selektovanu zemlju npr. Mađarsku, podrazumeva da se koeficijenti iz tabela 33. i 34. spajaju u zajednički model, zbog uslova da su različiti nagibi i odsecci za različite zemlje različiti a ne isti, što se i vidi u graficima 34–37, tako da jedinstveni model glasi:

MODEL za Mađarsku za analizu povezanosti i predviđanje trenda za stopu upisa u visoko obrazovanje u zavisnosti od finansijskih indikatora:

$$\text{Stopa} = (39.29003 + 44.19067) + (9.704788 + 18.68314) * \text{GERD} + \\ (0.3304129 + 0.4220279) * \text{Rashodi} + (-2.347373 - 3.807602) * \text{Tekući} + \\ (61.62036 + 84.23785) * \text{Visoko}$$

Na osnovu predloženog modela možemo da zaključimo da je povezanost između vladinih ulaganja u visoko obrazovanje (% BDP), zatim vladinih ulaganja u istraživanje i razvoj (% BDP), kao i rashoda na visoko obrazovanje (% vladinih rashoda na obrazovanje) i tekućih rashoda (% vladinih rashoda na državne visokoobrazovne institucije) sa jedne strane i stope upisa u visoko obrazovanje, sa druge strane, statistički značajna i da ima uticaja na promene stope upisa u visoko obrazovanje. Na osnovu posmatranih veza između finansijskih indikatora i stopu upisa u visoko obrazovanje utvrđuje se finansijski model koji nam prikazuje način analiziranja posmatranih indikatora u visokom obrazovanju na osnovu njihovih kretanja tokom prethodnih deset godina u Mađarskoj. Ovaj finansijski model potvrđuje da predloženi finansijski indikatori imaju značajne statističke veze i samim tim uticaj na promene stope upisa u visoko obrazovanje i pokazuju na koji način svaki od ovih finansijskih indikatora utiče na utvrđeni iznos povećanja ili smanjenja stope upisa u visoko obrazovanje i u kojoj meri. Ovako postavljen model dozvoljava nam da predvidimo trend kretanja indikatora u visokom obrazovanju na osnovu finansijskih indikatora, tj. na osnovu iznosa ulaganja u visoko obrazovanje. Na osnovu predloženog modela se može izračunati kolika će biti visina promene stope upisa u visoko obrazovanje u Mađarskoj u odnosu na posmatrane finansijske indikatore u visokom obrazovanju u budućem periodu i na taj način

može se predvideti trend uz anticipaciju promene stope upisa u visoko obrazovanje sa ograničenjima koja su navedena u tabelama 8.33 i 8.34 iznad modela.

Nakon urađenih analiza podataka, dobili smo predloge finansijskih modela, od kojih modeli na osnovu analize panel podataka predstavljaju vrednosti uzročno-posledničnih veza svakog selektovanog operativnog indikatora visokog obrazovanja u zavisnosti od svih selektovanih finansijskih indikatora zajedno, koje možemo predvideti za svaku zemlju pojedinačno. Istovremeno, finansijski modeli na osnovu regresije sa vremenskim kašnjenjem, prikazuju pojedinačne međusobno zavisne vrednosti za svaki selektovani operativni indikator i jedan finansijski indikator u posmatranom periodu od tri godine, koje isto tako mogu biti prikazane za svaku zemlju pojedinačno. Na osnovu tih finansijskih modela, mogu se utvrditi tačni iznosi promena vrednosti operativnih indikatora u zavisnosti od visine promene finansijskih indikatora. Predloženi finansijski modeli mogu da posmatraju promenu jednog operativnog indikatora u zavisnosti od svih izabranih finansijskih indikatora istovremeno ili promenu operativnog indikatora u zavisnosti od samo jednog finansijskog indikatora u periodu od nekoliko godina. U zavisnosti od potreba analize finansijskog menadžmenta, u cilju donošenja odluke u finansijskom ili strateškom smislu, može da se koristi jedna ili obe opcije izbora finansijskih modela. Predlog na osnovu dobijenih finansijskih modela da ukoliko je potrebno učiniti procene na makro nivou, finansijski modeli na osnovu panel podataka su sveobuhvatniji i pružaju uvid u uticaj više faktora istovremeno, dok ukoliko je važnije sagledati efekte neke promene sa vremenskog aspekta, kako bi se donela neka odluka na institucionalnom nivou, pogodniji su finansijski modeli na osnovu regresije sa vremeskim kašnjenjem, iako se mogu koristiti i istovremeno, kako bi se detaljnije analizirali aspekti njihovog uticaja na nacionalnom nivou.

8.3. Case study: Analiza finansijskih izveštaja visokoobrazovnih institucija unutar „Alijanse univerziteta Centralno-istočne Evrope – ACEU”

Drugi deo sprovedenog istraživanja ove doktorske disertacije odnosi se na analizu finansijskog menadžmenta na mikro nivo, tj. institucionalnom nivou i obuhvata analizu selektovanih pozicija bilansa aktivnosti, tj. bilansa uspeha kao indikatora razvoja finansijskog menadžmenta na nivou visokoobrazovane institucije. Sa pozicije finansijskog menadžmenta u neprofitnom sektoru i njegovim organizacijama, pored procesa budžetiranja i finansijske kontrole, najvažniji procesi su prikupljanje sredstava ili diverzifikacija izvora sredstava kao i kontrola troškova ili pravilna struktura raspodele troškova. Stoga, za potrebe analize ovih procesa u selektovanim visokoobrazovnim institucijama⁷⁷, ne sagledavaju se ukupne pozicije bilansa stanja, kako su vrlo individualni primeri svake pojedinačne visokoobrazovne institucije vrlo različiti u odnosu na organizacionu strukturu i obim aktivnosti. Cilj ove analize je uvid u efikasnost alokacije sredstava u svakoj prikazanoj visokoobrazovnoj instituciji pojedinačno, tako da se ne upoređuju međusobno bilansne pozicije, već se prikazuju primeri bilansa aktivnosti ili bilansa uspeha, sa aspekta prihoda i troškova, uz respektovanja finansijskog računovodstva za svaku pojedinačnu visokoobrazovnu instituciju i svojstvenih pravila vezanih za finansijsko izveštavanje u svakoj pojedinačnoj zemlji. Naime, selektovane su određene pozicije bilansa uspeha kako bi se one objedinile u jednoobrazne obrasce, koji su primereni za prikaz i prikupljanje podataka na međunarodnom nivou, sve selektovane visokoobrazovne institucije su članice Alijanse univerziteta Centralno-istočne Evrope (ACEU). Utvrdiće se i identifikovati bilansne pozicije sa najznačajnijom promenom u datom vremenskom periodu, na osnovu čega se mogu definisati najznačajniji pokazatelji finansijske strukture visookobrazovnih institucija u regionu Centralno-istočne Evrope (CEE region). Značajnost ovog dela istraživanja na institucionalnom nivou ili mikro nivou, leži u mogućnosti definisanja smernica za model finansijske održivosti poslovanja visokoobrazovnih institucija na osnovu analize njihovih praksi.

⁷⁷ Za potrebe ovog istraživanja, ne uzima se u obzir kao relevantni faktor, da li su u pitanju privatne ili državne visokoobrazovne institucije, iz razloga što se posmatraju pojedinačni primeri i efikasnost alokacije sredstava od prihoda ka troškovima na individualnom nivou za svaki primer pojedinačno.

Metodologija⁷⁸ sakupljanja podataka obuhvatila je intervjuje na osnovu koji je dizajniran upitnik, radi lakšeg prikupljanja i prikaza međunarodnih podataka vezanih za troškove i izvore sredstava u formalnom obrazovanju. Upitnik je centralni deo za prikupljanje podataka na institucionalnom nivou. Ovaj upitnik je namenjen da upotpuni statističku analizu indikatora u obrazovanju na makro nivou i u tu svrhu će se podaci koji su prikupljeni koristiti. Podaci će pružiti prikaz održive prakse u poslovanju visokoobrazovnim institucijama. Analiza podataka će biti prikazana anonimno u odnosu na imena visokoobrazovnih institucija u daljoj analizi (npr. Fakultet A, Fakultet B, itd). Ova analiza će upotpuniti zaključke celokupnog istraživanja koji mogu pomoći pri informisanju na nacionalnom i regionalnom nivou kako kreatorima obrazovnih politika tako i pojedinačnim visokoobrazovnim institucijama i njihovom menadžmentu u daljim odlukama vezanim za kreiranje održivog finansijskog okvira za pojedinačne visokoobrazovne institucije.

U daljem tekstu biće predstavljeni konsolidovani bilansi visokoobrazovnih institucija, koje su članice ACEU, tj. Alijanse univerziteta Centralno-istočne Evrope. Tabelarni prikazi će prezentovati konsolidovane bilansne pozicije koje su zbirno predstavljene, za svaku zemlju pojedinačno. Selektovane zemlje obuhvataju, samo one zemlje iz kojih su univerziteti – članice ACEU, se složile da prezentuju svoje finansijske podatke, tako da će i zaključci analize biti vezani za primere iz sledećih zemalja: Mađarske, Rumunije, Srbije i Slovačke. Prikazane tabele neće biti poređane u datom rasporedu i ostaće anonimne, u daljem tekstu, će se oslovljavati sa abecednim brojevima A, B, C, D (jedna tabela predstavlja jednu visokoobrazovnu instituciju iz pomenutih zemalja). Sve sume će biti prezentovane u apsolutnim vrednostima u lokalnim valutama a pri daljoj analizi, svota, tj. iznos bilansnih pozicija se neće uzimati u obzir, već isključivo visina njihovih promena u posmatranom vremenskom trenutku. Analiza se bazira na identifikaciji izvora finansiranja i prirode troškova i ne obuhvata analizu ukupnih performansi posmatranih visokoobrazovnih

⁷⁸ Prikupljanje podataka ovim putem je znatno smanjilo troškove a za razvoj ovog upitnika su se koristili podaci na osnovu *UIS Questionnaires* i pojedinačnih intervju sa fokus grupama (finansijskim direktorom, računovodstvenom službom i izvršnim direktorom univerziteta Educons kao jedne od članica ACEU) i ostalim dostupnim onlajn *Financial Statements* renomiranih univerziteta na globalnom nivou.

institucija. Prezentovane su samo one pozicije iz originalnog upitnika koje su potpuno popunjene ili delimično⁷⁹. Kompletne pozicije upitnika i primer originalnog upitnika pogledati u Prilogu 3.

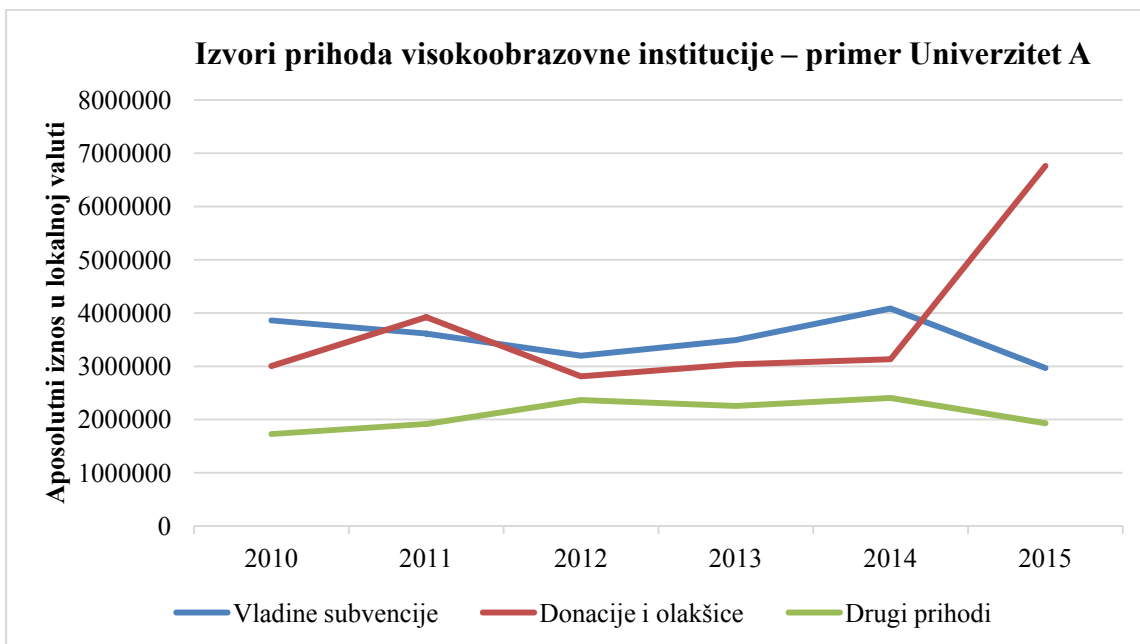
U Tabelama od 8.35 do 8.38 ispod, dati su primeri četiri visokoobrazovne institucije Alijanse univerziteta Centralno-istočne Evrope (ACEU) i njihovi originalni podaci. Prikazane su kroz četiri tabele unapred određene tj. selektovane pozicije konsolidovanog bilansa stanja i one pokazuju stanje prihoda i rashoda određene visokoobrazovne institucije. Analize prikazanih podataka podrazumeva grafičke ilustracije i obuhvata analizu diverzifikacije i promene izvora priliva i načina njihove raspodele podele tj. troškova, unutar određene visokoobrazovne institucije, kroz dati vremenski period.

Tabela 8.35: Prikaz prihoda i rashoda visokoobrazovne institucije – primer Univerziteta A

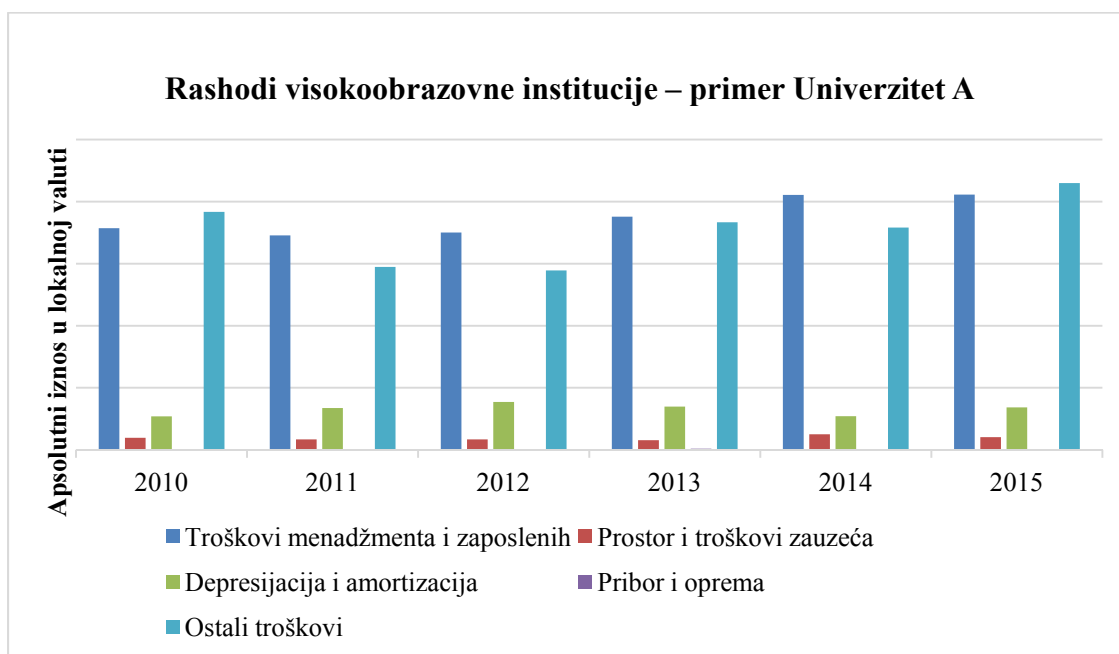
Konsolidovani bilans uspeha – PRIMER: Univerzitet A						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
1. Prihodi						
Vladine subvencije	3.860.492	3.613.789	3.198.011	3.491.977	4.085.788	2.996.053
Školarine, programi i drugi honorari	-	-	-	-	-	-
Donacije i olakšice	3.003.506	3.922.289	2.809.821	3.037.154	3.132.698	6.762.913
Prihodi od investicija	0	0	0	0	0	0
Konsalting i ugovori	-	-	-	-	-	-
Drugi prihodi	1.727.715	1.916.307	2.366.300	2.253.910	2.406.529	1.931.613

⁷⁹ Neispunjene pozicije u bilansu stanja se prikazuju radi celishodnog prikaza originalnih izveštaja koje su dostavljale visokoobrazovne institucije unutra Alijanse univerziteta Centralno-istočne Evrope, radi potreba istraživanja doktorske disertacije.

UKUPNI PRIHODI	8.591.713	9.452.385	8.374.132	8.783.041	9.625.015	11.690.579
2. Rashodi						
Troškovi menadžmenta i zaposlenih	3.573.172	3.456.506	3.530.142	3.756.555	4.108.003	4.114.445
Troškovi istraživanja	-	-	-	-	-	-
Prostor i troškovi zauzeća	194.894	167.868	166.895	154.732	251.404	204.640
Depresijacija i amortizacija	539.664	674.436	772.331	696.809	540.751	684.402
Finansijski troškovi	9.696	8.966	8.513	18.771	7.604	5.481
Pribor i oprema	1.037.595	2.068.724	735.730	565.748	474.870	2.793.267
Studentski i ostali troškovi vezani za edukaciju	-	-	-	-	-	-
Ostali troškovi	3.836.194	2.948.438	2.891.581	3.667.677	3.582.028	4.298.519
UKUPNI RASHODI	8.651.551	9.324.938	8.105.192	8.860.292	8.964.660	12.100.754



Grafik 8.38: Izvori prihoda – primer Univerziteta A



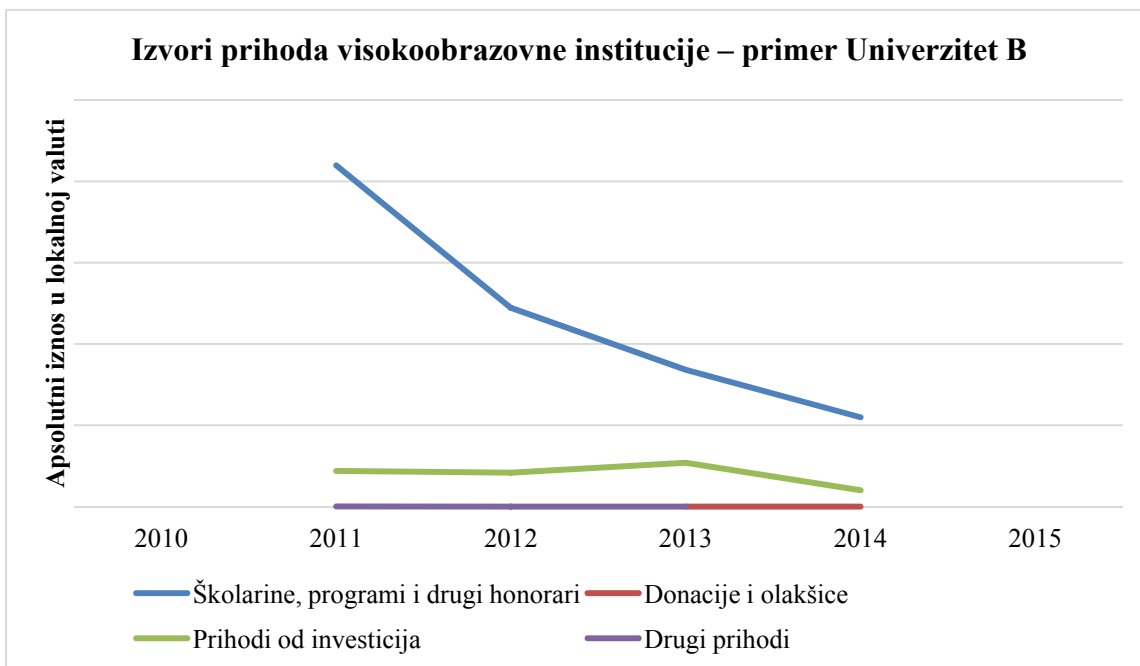
Grafik 8.39: Rashodi – primer Univerziteta A

Na grafičkim ilustracijama 8.38 i 8.39 iznad, za primer Univerziteta A, možemo pogledati da postoji promena i fluktuacija prihoda kroz prikazani vremenski period i relativno ujednačena slika podele troškova unutar univerziteta, što može ukazivati na sporu implementaciju reforme upravljanja i vođenja u visokoobrazovnim institucijama uz date nivoe prihoda. Izostanak transformacije srednjeg nivoa menadžmenta uz nedovoljno finansijsko upravljanje i odsustvo reforme, može snažno da se odrazi i na izvore prihoda. Međutim, stabilna funkcija troškova sa druge strane, može ukazivati na efikasnost poslovanja, ukoliko se nivoi troškova ne menjaju pri manjim smanjivanjima prihoda ili rastu pri manjim povećavanjima prihoda. Iz prikazanog grafika prihoda, možemo uočiti da se univerzitet bori da diverzifikuje svoje izvore prihoda, to se može videti zbog visokog rasta izvora prihoda koji se odnosi na donacije i olakšice i ujednačenog rasta drugih prihoda, uz uočljivi pad državnih subvencija. Što se tiče, grafika rashoda, možemo da uočimo da su troškovi prostora vrlo niski, dok su rashodi po osnovu pribora i oprema praktično nevidljivi. Najveće kategorije rashoda se odnose na plate zaposlenih i menadžmenta i ostale troškove koji nisu kategorizovani. Konačno, snažan rast izvora prihoda iz donacija i olakšica za 2,16 puta više sredstva za 2015. u odnosu na 2014. god., može ukazivati na stimulaciju raspodele sredstava između finansiranja visokog obrazovanja lokalnih nivoa i privrede, što naglašava pomake u razvoju dodatnih izvora finansiranja visokoobrazovnih institucija i prepoznatog značaja sektora visokog obrazovanja, te ipak postojećih perspektiva razvoja finansijske funkcije unutar ovog sektora i konačno napretka u održivom finansiranju važnih segmenata društva.

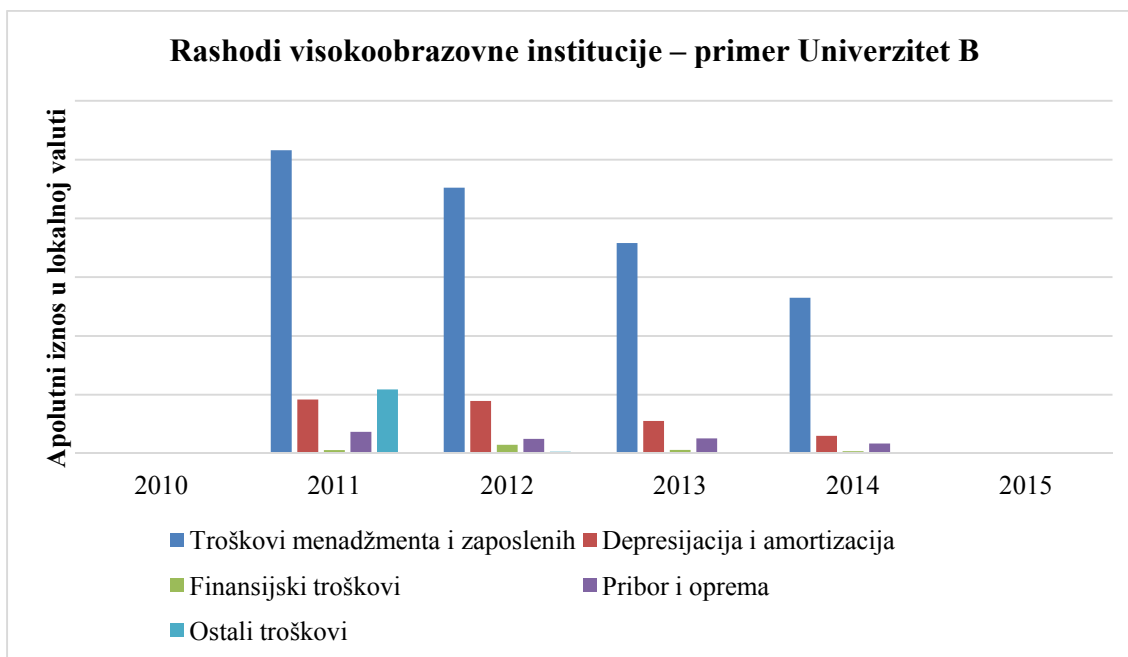
Tabela 8.36: Prikaz prihoda i rashoda visokoobrazovne institucije– primer Univerziteta B

Konsolidovani bilans uspeha – PRIMER: Univerzitet B						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
1. Prihodi						
Vladine subvencije						
	209.848.678	122.177.192	84.178.034	54.877.472		

Donacije i olakšice				500	9.368	
Prihodi od investicija		21.921.660	20.843.026	26.941.182	10.086.975	
Konsalting i ugovori						
Drugi prihodi		56.761	7.600	8.850		
UKUPNI PRIHODI	296.755.382	231.827.099	143.027.818	111.128.566	64.973.815	
2. Rashodi						
Troškovi menadžmenta i zaposlenih		103.190.472	90.469.887	71.624.729	52.980.493	
Troškovi istraživanja						
Prostor i troškovi zauzeća						
Depresijacija i amortizacija		18.342.715	17.841.469	11.085.786	6.004.838	
Finansijski troškovi		1.158.817	2.946.466	1.204.762	769.948	
Pribor i oprema		7.372.318	4.974.055	5.129.073	3.397.773	
Studentski i ostali troškovi vezani za edukaciju						
Ostali troškovi		2.176.759	626.217	129.974	248.438	
UKUPNI RASHODI		132.241.081	116.858.094	89.174.324	63.401.490	



Grafik 8.40: Izvori prihoda – primer Univerziteta B



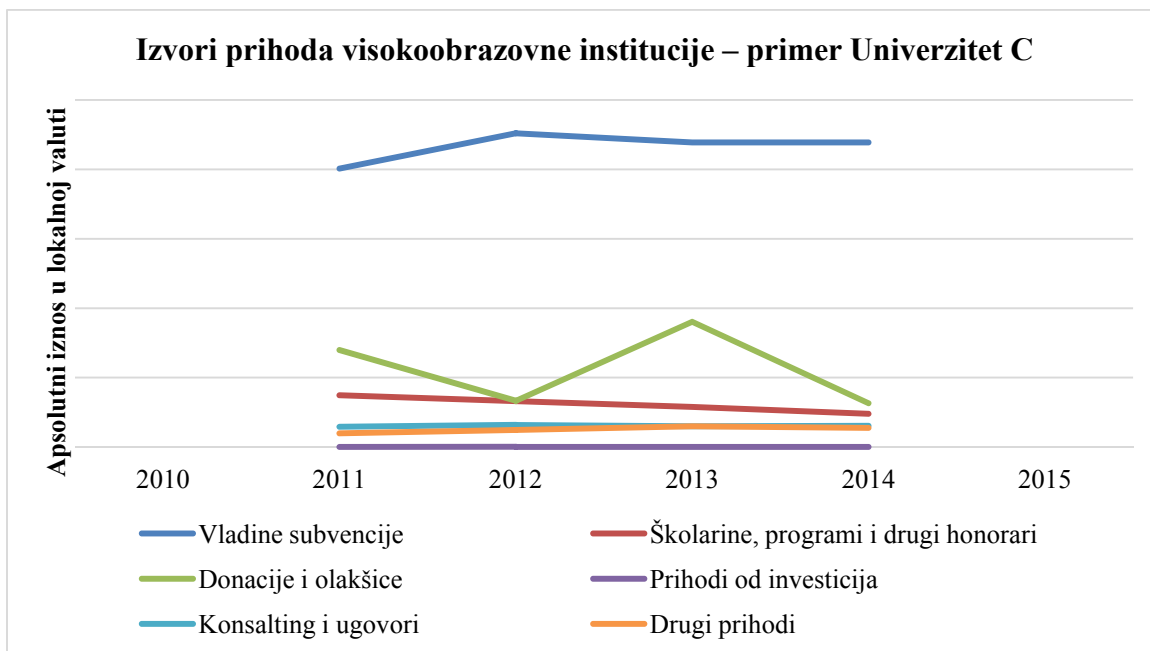
Grafik 8.41: Rashodi – primer Univerziteta B

Na osnovu grafičkih ilustracija 8.40 i 8.41 iznad, za primer Univerziteta B, možemo pogledati da postoji oštra kontrakcija jednog izvora prihoda koji se direktno održava negativno na raspodelu rashoda na smislu konstantnog smanjivanja najveće kategorije a to su troškovi za plate zaposlenih i menadžmenta, bez obzira na relativan skok od prihoda od investicija koji je skočio blago u 2013. god. Drastičan pad kategorije izvora prihoda od školarina, programa i drugih honorara od 3,82 puta u periodu od 2011. do 2014. god., jasno ukazuje na snažnu potrebu za većom diverzifikacijom sredstava i boljom obezbeđenosti strukture prihoda. Kroz prikazani vremenski period, na grafiku izvora prihoda, vidimo još da su donacije, olakšice i drugi prihodi, na vrlo niskom nivou što može biti povezano i sa nedovoljno iskorišćenom finansijskom funkcijom i dodatnim izvorima finansiranja ali s druge strane i nacionalnim regulatornim okvirima poslovanja visokoobrazovne institucije. Uprkos tome, prihodi od investicija u isto vreme mogu ukazivati na određenu preduzetničku aktivnost univerziteta i pokušaje univerziteta da obezbedi dodatne finansijske perspektive. Takođe, vidimo nisku diverzifikaciju i odsustvo srednjeg nivoa menadžmenta, zato što su školarine u negativnoj korelaciji sa troškovima plata, koje pokazuju relativan pad, što je najveća kategorija na grafiku rashoda. Konačno, ovo ukazuje na potrebu promene strukture finansijske funkcije, pošto u suprotnom, ovaj trend može dovesti do negativne spirale u unutrašnjim tj. internim procesima i ugroziti finansijsku održivost visokoobrazovne institucije.

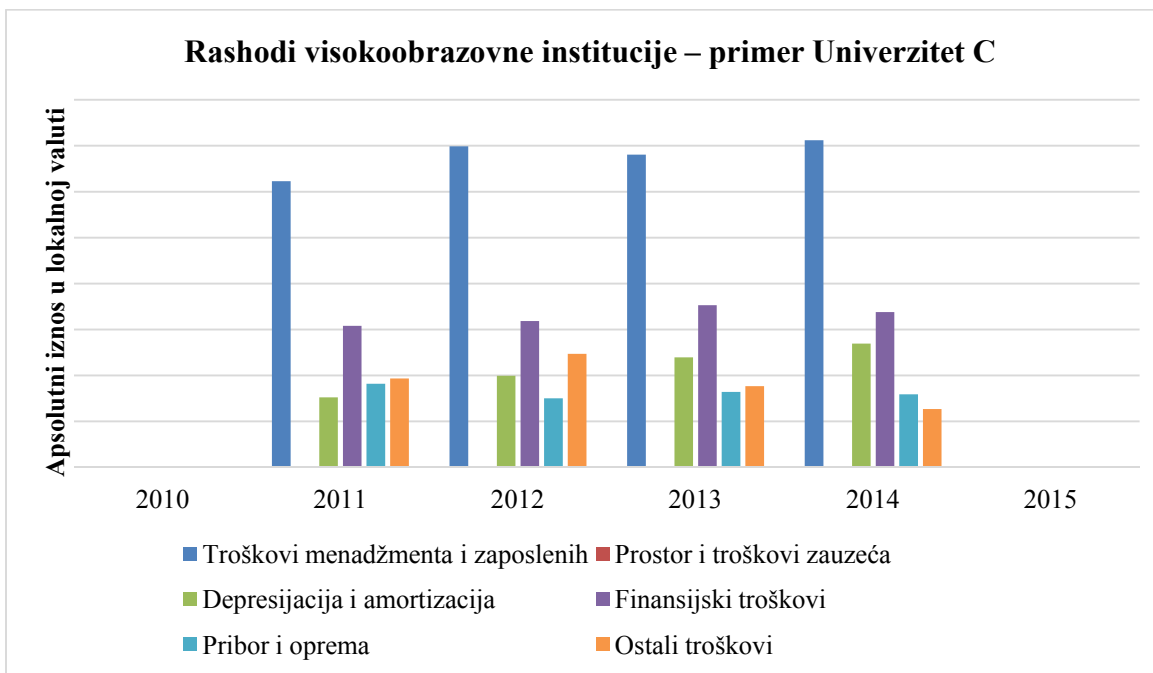
Tabela 8.37: Prikaz prihoda i rashoda visokoobrazovne institucije – primer Univerziteta C

Konsolidovani bilans uspeha - PRIMER: Univerzitet C						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
1. Prihodi						
Vladine subvencije		20.061.956	22.601.701	21.939.827	21.393.510	
Školarine, programi i drugi honorari		3.723.242	3.303.105	2.887.533	2.394.642	
Donacije i olakšice		6.989.419	3.330.242	9.026.885	3.159.859	
Prihodi od investicija		7.518	9.977	9.232	9.503	
Konsalting i ugovori		1.458.833	1.591.224	1.498.039	1.527.503	

Drugi prihodi		983.622	1.228.255	1.490.463	1.378.203	
UKUPNI PRIHODI		33.224.589	32.064.504	36.851.979	30.409.220	
2. Rashodi						
Troškovi menadžmenta i zaposlenih		12.485.300	13.974.624	13.610.300	14.238.973	
Troškovi istraživanja						
Prostor i troškovi zauzeća		18.553	26.555	32.396	32.396	
Depresijacija i amortizacija		3.044.537	3.984.591	4.786.409	5.386.369	
Finansijski troškovi		6.162.415	6.371.163	7.055.372	6.761.955	
Pribor i oprema		3.637.709	3.005.941	3.284.462	3.176.330	
Studentski i ostali troškovi vezani za edukaciju						
Ostali troškovi		3.867.583	4.937.572	3.530.496	2.532.534	
UKUPNI RASHODI		29.189.097	32.300.446	32.299.435	32.128.584	



Grafik 8.42: Izvori prihoda – primer Univerziteta C



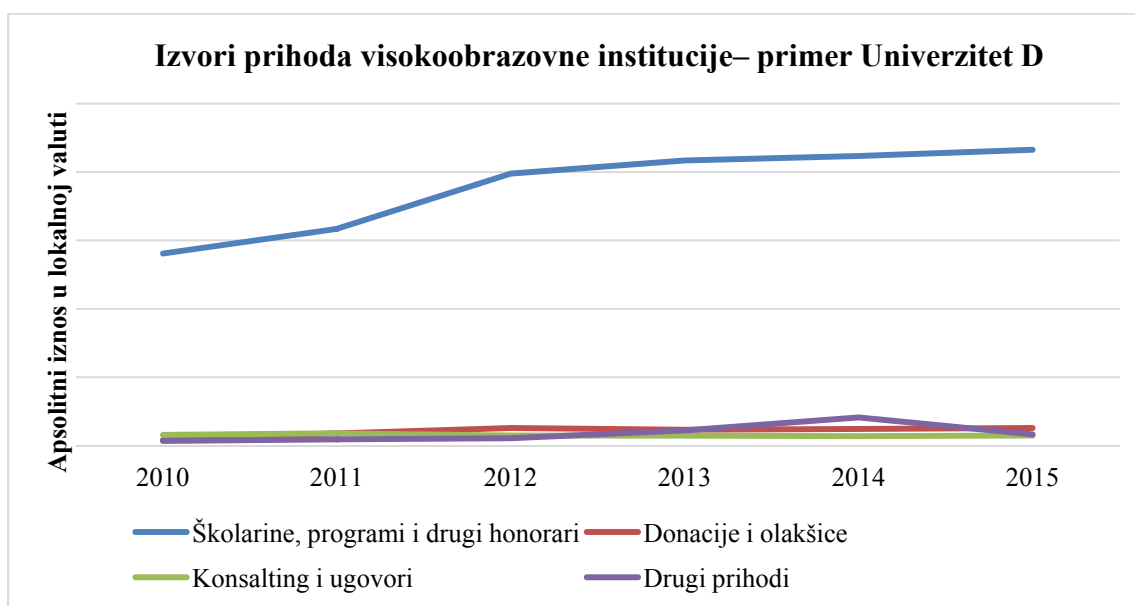
Grafik 8.43: Rashodi – primer Univerziteta C

Na osnovu grafičkih prethodnih ilustracija 8.42 i 8.43, za primer Univerziteta C, možemo pogledati da postoji ujednačen trend promena i niska fluktuacija izvora prihoda kroz prikazani vremenski period uz relativno visoku diverzifikaciju, što dovodi i do relativno ujednačenog trenda povećavanja rashoda u udelu za plate zaposlenih. Na grafiku prihoda, vidimo da su državne subvencije najveća kategorija izvora prihoda, dok su donacije i olakšice izvor prihoda koji beleži visoke varijacije ali i predstavlja dodatni izvor finansiranja koji ostaje dosta visok, dok možemo uočiti konstantnu tendenciju blagog pada prihoda od školarina. Isto tako, možemo zaključiti da se univerzitet bori za dodatne izvore prihoda u odnosu na fluktuacije donacija i olakšice u periodu od 2011. do 2012. god one beleže pad od 2 puta a u periodu od 2012. do 2013. god. skok od 2,71 puta, da bi u 2014. zabeležila pad od 2,86 puta. Ovaj trend kao i diverzifikacija izvora prihoda pokazuje da su srednji i finansijski menadžment, kao i finansijsko odlučivanje vrlo aktivno postavljeni u poslovanju ove visokoobrazovne institucije te da se posvećuje važnost finansijskoj održivosti kroz visoka odvajanja za troškove plate i relativno visoke finansijske troškove, što ukazuje na određenu finansijsku obezbeđenost ili finansijske investicije, što se prikazuje na grafiku rashoda. Takođe, ovaj trend govori o primeru dobre prakse u vođenju finansijske politike kao i sektorskih politika kroz izbalansirane izvore prihoda i preduzetničku tendenciju koja se uočava kroz kategoriju konsalting i ugovori, kao i prihoda od investicija i jasno definisanu ulogu funkcije finansijskog menadžmenta unutar visokoobrazovne institucije, kroz izbalansirane rashode visokoobrazovne institucije.

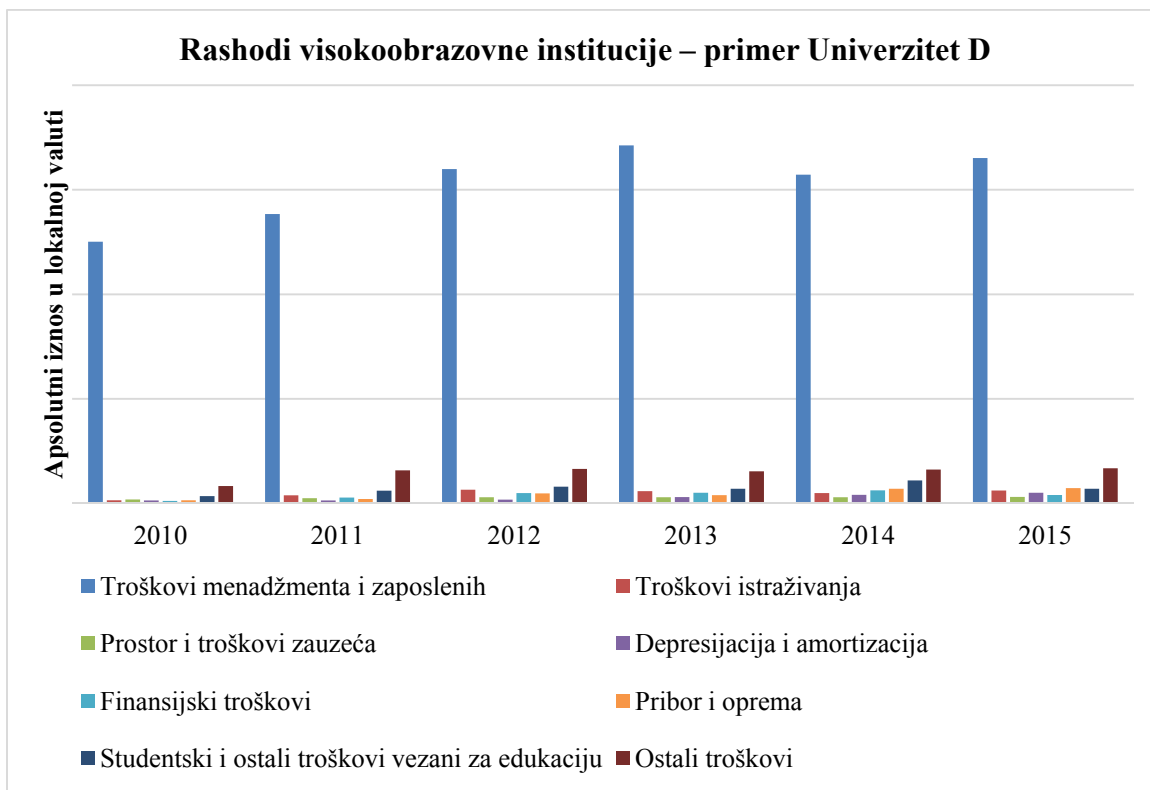
Tabela 8.38: Prikaz prihoda i rashoda visokoobrazovne institucije – primer Univerziteta D

Konsolidovani bilans uspeha – PRIMER: Univerzitet D						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
1. Prihodi						
Vladine subvencije						
Školarine, programi i drugi honorari	140.476	158.450	198.804	208.501	211.700	216.325
Donacije i olakšice	4.127	8.894	12.900	11.607	12.100	12.800
Prihodi od investicija						

Konsalting i ugovori	7.767	8.890	7.300	7.239	6.900	7.328
Drugi prihodi	3.720	4.534	5.382	11.064	20.602	8.181
UKUPNI PRIHODI	156.180	180.768	224.386	238.411	251.302	244.634
2. Rashodi						
Troškovi menadžmenta i zaposlenih	125.140	138.393	159.903	171.200	157.205	165.156
Troškovi istraživanja	2.450	3.850	6.500	5.800	4.950	6.112
Prostor i troškovi zauzeća	1.820	2.450	2.900	2.900	2.900	3.100
Depresijacija i amortizacija	1.407	1.427	1.786	2.980	4.083	5.091
Finansijski troškovi	1.205	2.800	4.900	5.100	6.250	3.987
Pribor i oprema	1.480	2.100	4.800	3.900	6.950	7.258
Studentski i ostali troškovi vezani za edukaciju	3.500	6.100	7.980	7.000	11.000	6.987
Ostali troškovi	8.290	15.772	16.459	15.351	16.145	16.812
UKUPNI RASHODI	145.292	172.892	205.225	214.231	209.483	214.503



Grafik 8.44: Izvori prihoda – primer Univerziteta D



Grafik 8.45: Rashodi – primer Univerziteta D

Na grafičkim prethodnim ilustracijama 8.44 i 8.45, za primer Univerziteta D, možemo uočiti relativno dobru diverzifikaciju izvora prihoda i rashoda uz tendencije konstantnog ukupnog rasta kategorije školarina kao najvećeg izvora prihoda od 2010. do 2015. god. od 1,54 puta, kao i relativno ujednačenog rasta nivoa plata zaposlenih od 2012. god., što ukazuje na dobar primer vođenja i aktivne funkcije nivoa srednjeg menadžmenta. Nedovoljno izbalansirani izvori prihoda i neujednačnost rashoda govore o neaktivnom finansijskom menadžmentu i ukazuju na mogućnost ograničenog finansiranja rasta i razvoja. Uprkos tome, diverzifikacija prihoda, ukazuje na više perspektiva razvoja kroz pokušaje sticanja dodatnih izvora finansiranja posebno ako pogledamo kategoriju donacija i olakšica koje imaju blagi relativno ujednačen rast i kategoriju drugi prihodi koji imaju nagli skok od 3.83 puta u periodu od 2012. do 2014. god. a uočavamo i preduzetničku aktivnost ovog univerziteta kroz kategoriju konsalting i ugovori. Diverzifikacija rashoda, sa druge

strane ukazuje na potencijal razvoja i sposobnost racionalnog upravljanja troškovima, koji karakterišu finansijsku funkciju i finansijski menadžment univerziteta i obezbeđuju finansijsku perspektivu razvoja visokoobrazovne institucije. Konačno, ovaj primer ukazuje na implementaciju reforme upravljanja u visokom obrazovanju ali i ograničenosti finansiranja njenog razvoja, tj. perspektiva finansijske održivosti.

Na osnovu drugog dela istraživanja i analiziranih podataka, možemo da uočimo da relativno uska struktura izvora prihoda kao i niska diverzifikacija, u svim primerima visokoobrazovnih institucija, odaju sliku niskog nivoa ukupno uloženi sredstava u sektor visokog obrazovanja i nedovoljno obezbeđenog potencijala rasta i razvoja visokoobrazovnih institucija. Na primerima Univerziteta A, B, C i D, uočavamo da neujednačene prakse diverzifikacije izvora prihoda, jasno ukazuju na potrebu za razvojem finansijske funkcije i proaktivnog upravljanja finansijama u visokoobrazovnim institucijama, kako bi se obezbedili dodatni izvori prihoda. Analiza ukupno prikazanih rezultata, svedoči o praksama pojedinih visokoobrazovnih institucija u regionu Centralno-istočne Evrope. Međutim, dobijeni zaključci u drugom delu istraživanja na institucionalnom nivou se ne mogu generalizovati i odnositi na ukupne performanse visokoobrazovnih institucija u tom regionu, i takav aspekt analize se mora tumačiti u skladu sa respektovanjem različitih zemlja i njihovih nacionalnih obrazovnih politika kao i specifičnog regulatornog okvira unutar kojih se posmatra poslovanje visokoobrazovne institucije, u datom vremenskom periodu. Zbog toga, se dobijeni zaključci interpretiraju kao prakse visokoobrazovnih institucije, koje su obuhvaćene ovim istraživanjem i odnose se na finansijske funkcije unutar tih institucija i njihovog poslovanja, na pojedinačnom nivou. Stoga, zaključak drugog dela ovog istraživanja govore o analizi finansijske funkcije kroz prakse različitih visokoobrazovnih institucija i o mogućnostima predviđanja trendova kretanja izvora prihoda. U isto vreme, zaključci ovako postavljene analize govore i o ishodima tj. performansama različitih visokoobrazovnih institucija na osnovu prikazanih načina raspodele troškova u okviru svake pojedinačne visokoobrazovne institucije. Dalje, analiza u ovom smislu daje zaključke o mogućnostima diverzifikacije izvora prihoda i mogućnostima produbljiivanja određenih linija finansiranja, pre svega donacija i

dobrotovornih izvora, ali i potvrđuje potrebnu promenu u smislu *cost-sharing* mehanizama, tj. transformacije odnosa finansiranja između državnog i privatnog sektora.

8.4. Diskusija rezultata

Diskusija rezultata istraživanja obuhvaćena je dokazivanjem pet osnovnih polaznih hipoteza, koje se odnose i na osnovna istraživačka polazišta. Hipoteze zajedno integrišu prvi i drugi deo istraživanja, koji se odnose na makro nivo i institucionalni nivo ispitivanja finansijske funkcije u sektoru visokog obrazovanja. Teorijski okvir posmatranja finansijske funkcije se temelji na ekonomskim okvirima posmatranja troškovne funkcije na nivou društva, koji se naslanja na osnove javnih finansija i na nivou institucije koji se naslanja na finansijsko upravljanje troškovima i oslanja se na teoriju finansijskog menadžmenta. Postavljene hipoteze integrišu razvoj neprofitnog sektora koji podstiče stvaranje civilnog društva kao društva zasnovanog na ekonomiji znanja i u tom smislu se vezuju za logiku posmatranja finansija i finansijskog menadžmenta u neprofitnom sektoru. Na taj način posmatraju finansijsku funkciju kao početnu tačku razvoja finansijskog menadžmenta u neprofitnom sektoru i njegovim institucijama, kao osnovnog stuba socijalno održivog razvoja i ekonomskog rasta u modernom društvu.

- *H1: Razvoj finansijskog menadžmenta neprofitnih organizacija doprinosi poboljšanju finansijske funkcije u visokoobrazovnim institucijama.*
- *H2: Diverzifikacija finansijskih izvora doprinosi stabilnom rastu visokoobrazovnih institucija.*
- *H3: Postoji direktna veza između razvoja finansijske analize i razvoja visokoobrazovnih institucija.*
- *H4: Identifikacija indikatora razvoja pomaže razvoj finansijske funkcije u visokoobrazovnim institucijama.*
- *H5: Određivanje i definisanje finansijskog modela za funkciju finansijskog menadžmenta u neprofitnom sektoru omogućava stabilni finansijski okvir za rast i razvoj visokoobrazovnih institucija.*

Hipoteze H3, H4 i H5 su dokazane u prvom delu istraživanja a samim njihovim dokazivanjem, potvrđena je i H1, dok je H2 dokazana kroz *Case study* analizu u drugom delu istraživanja. Na osnovu prvog dela istraživanja, utvrđene su statistički značajne korelacione veze između UNESCO indikatora u visokom obrazovanju. Na osnovu tih korelacija identifikovane su veze (*tabele kroskorelacija zavisnih sa nezavisnim promenljivim i grafici njihove povezanosti*) ovih indikatora razvoja u sektoru visokog obrazovanja i potvrđena je (H4) značajnost njihovog međusobnog uticaja, koji jasno utvrđuje finansijsku funkciju kao funkciju od prevashodne važnosti za razvoj visokoobrazovnih institucija. Na osnovu identifikovanih veza, dobili smo rezultate (*regresioni modeli sa kašnjenjima*) na osnovu kojih se dokazuje (H3) da postoji direktna i statistički važna korelaciona veza između finansijskih indikatora u sektoru visokog obrazovanja (selektovani finansijski indikatori) i indikatora razvoja visokoobrazovnih institucija (selektovani indikatori performansi visokoobrazovnih institucija). Isto tako, na osnovu identifikovanih i utvrđenih statistički značajnih veza između indikatora, dobijeni su panel podaci i na osnovu njih regresioni modeli (*regresioni modeli na osnovu panel podataka*) koji dokazuju (H5) da definisanje finansijskih modela omogućava predviđanje promene indikatora u budućnosti (numeričke vrednosti promene) i dozvoljava da se na taj način fomuliše održivi finansijski okvir za visokoobrazovne institucije. Ovim se zapravo, potvrđuje (H1) da transformacijom i razvojem funkcije finansijskog menadžmenta u sektoru visokog obrazovanja, mi možemo da napravimo i dalje usavršimo finansijske modele za neprofitne organizacije i na taj način obezbedimo finansijski okvir za planiranje njihovog finansijski održivog razvoja. Na osnovu drugog dela istraživanja, analizom finansijske funkcije na institucionalnom nivou, zapravo možemo zaključiti da razvoj finansijskog menadžmenta u visokoobrazovnim institucijama doprinosi rastu i razvojnim perspektivama visokoobrazovnih institucija. Utvrđivanjem najbolje prakse diverzifikacije izvora u odnosu na ujednačenost rasta prihoda i izbalansiranih troškova (*primer univerzitet C*) mi možemo potvrditi (H2) da stabilnom finansijskom funkcijom utičemo na mogućnost finansijski održivog rasta i razvoja visokoobrazovnih institucija. Zaključci prvog i drugog dela istraživanja u doktorskoj disertaciji govore, zapravo, o nivou važnosti nastajanja socijalne svesti kroz prepoznavanje značaja transformacije uloge finansijskog

menadžmenta u sektoru visokog obrazovanja, koja predstavlja logiku finansiranja i neprofitnog sektora i finansijske održivosti njegovih institucija. Naime, kroz fundamentalne merljive okvire za analizu indikatora u visokom obrazovanju. Ovaj okvir funkcionalnog povezivanja finansijskih i operativnih indikatora kao i predviđanje performansi, koji predstavlja alat za planiranje finansijske održivosti visokoobrazovnih institucija i podizanje efikasnosti njihovih performansi kao najvećeg integralnog dela sektora visokog obrazovanja. Ovako postavljeni zaključci korespondiraju naučnom značaju ove teme i mogu predstavljati polaznu tačku implementacije reformi za povećavanje performansi visokoobrazovne institucije kroz definisan okvir funkcije finansijskog menadžmenta. Finansijska funkcija unutar ovih institucija donosi nove perspektive i može uticati na brži razvojni tok i poboljšanje rezultata kroz podizanje konkurentnosti sektora visokog obrazovanja. Takođe, analiza finansijskih izveštaja visokoobrazovnih institucija, svedoči o mogućnostima transformacije finansijskog menadžmenta u okviru reforme upravljanja i vođenja unutar visokoobrazovnih institucija u regionu Centralno-istočne Evrope, posebno iz ugla transformacije menadžmenta srednjeg nivoa i finansijskog menadžmenta kroz adekvatnu podelu troškova, koja bi bila usmerena na ishode performansi visokoobrazovne institucije, u cilju efektivnijeg i efikasnijeg postizanja misije visokoobrazovnih institucija i prilagođavanja svojih performansi ciljevima nacionalnih obrazovnih politika i opštim ciljevima socijalne i ekonomske politike.

8.5. Ograničenja rezultata

U okviru prvog dela ovog istraživanja predstavljeni su dostupni indikatori iz Unesco onlajn baze podataka, skupljeni i obrađeni od strane Unesco zavoda za statistiku (UIS), uzeti su u obzir oni indikatori koji su imali kompletne podatke i oni oslikavaju trenutnu situaciju unutar sektora visokog obrazovanja iz selektovanih zemalja iz regiona Centralno-istočne. Isto tako, ovo istraživanje je preliminarno u ovoj oblasti tako da se sprovodi na osnovu podataka koji su prikupljeni preko UIS onlajn baze i pokrivaju sve formalne obrazovne aktivnosti jedne zemlje (formalno obrazovanje unutar svoje teritorije), bez obzira na vlasništvo ili sponzorstvo od strane drugih institucija (bilo javno ili privatno, domaće ili

strano) ili mehanizma transfera obrazovanja (da li je lice-u-lice ili obrazovanje na daljinu). Ovim istraživanjem je obuhvaćeno formalno obrazovanje koje se odvija u potpunosti u obrazovnim institucijama ili se isporučuje kao kombinovani školski program rada koji je zasnovan na taj način da komponenta pružanja znanja mora biti isporučena na obrazovnoj instituciji u najmanje 10% u odnosu na ceo program studija. Programi obrazovanja koji su obuhvaćeni istraživanjem treba klasifikovati prema nivoima i oblastima obrazovanja definisanih iz revizije dokumenta Međunarodne standardne klasifikacije obrazovanja (ISCED 2011), tako da je ovim istraživanjem obuhvaćen samo ISCED od 5–8 nivoa, tj. tercijarni nivo, odnosno visoko obrazovanje. Takođe, korišćeni su sekundarni podaci za makro nivo i podaci prikupljeni preko onlajn ankete za mikro nivo istraživanja. Predloženi modeli su napravljeni na osnovu statistički značajnih veza dostupnih podataka na osnovu određenog vremenskog perioda, tako da su zaključci u skladu sa time ograničeni. Takođe, u prvom delu istraživanja, tj. makro delu tokom ovog istraživanja, zaključci su ograničeni teorijskim nedostacima i praksama a uslovljeni u skladu sa sledeći faktorima:

- Nedostatak mehanizama alokacije javnih sredstava koja se ulažu u visoko obrazovanje;
- Nedostatak usaglašenosti nacionalnih sistema visokog obrazovanja unutar CEE regiona i nedostatak podataka za komparaciju;
- Nepostojanje jasno propisanih poreskih olakšica za ulaganje ili investiranje u visoko obrazovanje;
- Nepostojanje definisanih pokazatelja za praćenje efikasnosti sektora visokog obrazovanja tzv. ulazni i izlazni parametri;
- Nedostatak mogućnosti rangiranja i uslova za stvaranje rang-lista visokoobrazovnih institucija.

U drugom delu istraživanja i kroz case study analizu, zaključci su ograničeni i uslovljeni u skladu sa sledećim faktorima:

- Neusklađenost poreskog sistema u odnosu na finansijsko poslovanje visokoobrazovnih institucija;
- Nedostatak definicije u zakonu na podelu između profitnih i neprofitnih visokoobrazovnih institucija;

- Nedovoljno definisane zakonske odredbe u odnosu na tretman privatnih visokoobrazovnih institucija u odnosu na mogućnosti finansiranja;
- Nedovoljno zastupljena kultura donacija, bespovratnih sredstava za ulaganja u razvoj neprofitnog sektora, dobrovoljne osnove kao modela razvoja ustanova u neprofitnom sektoru.

Opšta ograničenja rezultata se odnose na broj godina i broj zemalja regiona Centralno-istočne Evrope, obuhvaćenih prvim i drugim delom istraživanja kao i dostupnih podataka vezanih za indikatore i ograničene dostupnosti finansijskih izveštaja posmatranih visokoobrazovnih institucija.

8.6. Predlog za dalja istraživanja

Iako je bilo nekih istraživanja usmerenih na slična pitanja, vrlo malo ranijih istraživanja se fokusiralo na održivosti koncepta modela u visokom obrazovanju, stoga je vrlo verovatno da će ovo istraživanje da predloži dalja istraživanja na ovu temu. Najznačajnija tačka istraživanja jeste da ovo istraživanje predstavlja jedan od prvih analiza i statističkih obrada indikatora u visokom obrazovanju. Takođe univerziteti koji su učestvovali u ovom istraživanju su podelili svoje uverenja o tome kako mogu da doprinesu održivosti visokog obrazovanja, kako bi mogli da „uče iz svojih lekcija”. Najslabija tačka istraživanja bi bila da je ovo istraživanje zapravo preliminarna studija sa malom veličinom uzorka univerziteta koji su bili spremni da doprinesu značaju svojim informacijama o finansijskom poslovanju u Centralno-istočnoj Evropi. Stoga, ovakva analiza pruža ograničene zaključke i uvid u informacije na osnovu sumiranih podataka za CEE region. Naime, predstavljeni modeli pružaju opštu analizu indikatora i ostavljaju mesta za detaljniju analizu kao i testiranje finansijskih modela izabranih odnosa indikatora u određenom vremenskom periodu. Ovako definisan okvir za finansijsko upravljanje može da služiti kao pomoć pri formiranju šireg okvira za finansiranje održivog razvoja visokoobrazovnih institucija, što bi mogao biti predmet daljih istraživanja. Isto tako, razrada ovih modela razvoja finansijskog menadžmenta neprofitnih organizacija može da se, takođe, ispituje u narednim istraživanjima modela rasta sektora visokog obrazovanja, naročito u pravcu ka novom pristupu

finansiranja privatnih visokoobrazovnih institucija i razvoja savremenog sistema obrazovanja. Dalja diskusija može obuhvatiti značaj uloge finansijskog upravljanja u privatnim visokoobrazovnim institucijama kao alternative u zemljama u razvoju i privredama u tranziciji, što je istovremeno važan faktor u obrazovanju i doprinosi socijalnoj i ekonomskoj stabilizaciji ovog sektora. Buduća istraživanja treba da sadrže više univerziteta u regionu, kao i da obuhvate više zemljama. Takođe, mogu da obuhvate i duži vremenski period, kako bi se mogli upotpuniti zaključci i dalji predlozi.

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

U doktorskoj disertaciji je predstavljeno istraživanje koje ima svoje utemeljenje u elementima interdisciplinarnog pristupa. Ovi aspekti obuhvataju različite segmente zaključnih razmatranja, koja se odnose pre svega na teoriju finansijskog menadžmenta u neprofitnom sektoru a istovremeno obuhvata i ekonomske aspekte teorija finansiranja na makro nivou i mikrofinansiranja visokoobrazovnih institucija. Zaključna razmatranja integrišu oblasti finansijskog i javnog menadžmenta, javnih finansija i finansiranja sektorskih politika. U prvom delu doktorske disertacije napravljen je osvrt na teorijsko metodološki okvir za analizu neprofitnih organizacija i osnovne specifičnosti njihovog organizovanja i funkcionisanja, kao i osvrt na teoriju upravljanja iz ove oblasti. Drugi deo ove disertacije se bavio istraživanjem karakteristika i modela upravljanja finansijama i finansijskim resursima u okviru neprofitnog sektora i njegovih organizacija. Treći deo ove disertacije se odnosio na analizu osnovnih odlika i opštih karakteristike finansiranja visokoobrazovnih institucija u regionu Centralno-istočne Evrope, kao i ispitivanjem funkcije finansijskog menadžmenta u visokoobrazovnim institucijama. Konačno, četvrti deo je prikazao istraživanje i analizu finansijskog menadžmenta u neprofitnim organizacijama na slučaju visokoobrazovnih institucija u regionu Centralno-istočne Evrope.

U istraživačkom delu doktorata predstavljen je teorijski okvir istraživanja i rezultati. U prvoj fazi ovo istraživanje se bavi analizom finansijskog menadžmenta u sektoru visokog obrazovanja na makro nivou, gde se ispituju uticaji selektovanih finansijskih indikatora na selektovane operativne indikatore razvoja visokog obrazovanja i visokoobrazovnih institucija. Statističkom obradom ovih podataka ustanovljava se relacija između selektovanih indikatora i identifikuju se najvažnije veze između ovih indikatora, prikazuju se finansijski modeli za razvoj finansijske funkcije u visokom obrazovanju na osnovu kojih se može predvideti i trend u razvoju visokoobrazovnih institucija. U drugoj fazi ovo istraživanje se bavi ispitivanje na mikro dimenzije finansijskog menadžmenta u visokoobrazovnim institucijama. Ispituju se selektovane pozicije finansijskih izveštaja kroz prikaz i analizu izvora prihoda i strukture troškova, kako bi se ustanovio okvir razvoja

finansijskog menadžmenta u selektovanim visokoobrazovnim institucijama u regionu Centralno-istočne Evrope. Analizirajući njihove primere, mogu se ustanoviti primeri dobre prakse i smernice u finansijskom upravljanju ovim institucijama. Na kraju istraživanja, na osnovu dobijenih rezultata, definisali su se finansijski modeli, koji definišu zavisnost i kvantifikuju vezu između selektovanih operativnih indikatora vezanih za studentske upise, diplomirane studente i ljudske resurse u visokom obrazovanju u zavisnosti od finansijskih indikatora koji su vezani za vladina ulaganja u istraživanje i razvoj i državni rashodi na visoko obrazovanje i visokoobrazovne institucije. Ovi finansijski modeli obuhvataju selektovane zemlje iz regione Centralno-istočne Evrope. Dodatno, u *case study* analizi koja se odnosi na analizu finansijskih izveštaja visokoobrazovnih institucija i prikazuju se primeri praksi visokoobrazovnih institucija Alijanse univerziteta Centralno-istočne Evrope, i izdvajaju se najznačajnije smernice u pogledu finansijske strukture na nivou institucije, koji potpomažu definisanje pravca razvoja finansijskog menadžmenta i razvojnih finansijskih perspektiva za visokoobrazovne institucije.

Stabilizacija i tranzicija u zemljama Centralno-istočne Evrope zahteva konstantno prilagođavanje nacionalnim zakonodavstvima. Nivo usaglašenosti sa propisima i standardima Evropske unije podrazumeva pažljivo strukturirane procese za implementaciju i transformaciju složenih društvenih aktivnosti. Neprofitne organizacije i neprofitni sektor su važan podsticaj inovacija u svakom društvu i predstavljaju važan faktor u stvaranju i generisanju znanja na tržištu. Funkcionisanje i razvoj neprofitnog sektora podrazumeva pravilno finansiranje neprofitnih organizacija. Razvijanje funkcije finansijskog menadžmenta je imperativ vremena koji nameće ubrzane transformacije, koje se dešavaju i u neprofitnom sektoru. Konstruisanjem finansijskog modela za finansiranje i racionalno ulaganje može se određena finansijska konstrukcija, shvatiti kao pravilo u finansiranju neprofitnih organizacija, a u funkciji smanjenja neizvesnosti održivog rasta i razvoja neprofitnog sektora i svih njegovih institucija. Finansiranje neprofitnih organizacija podrazumeva i finansiranje razvoja visokoobrazovnih institucija i savremenog sistema obrazovanja. Razmatrajući dalju ulogu i naglašavajući važnost finansijskog upravljanja u visokoobrazovnim institucijama u ekonomijama u razvoju ističe se značaj finansiranja

neprofitnih organizacija kao važnog faktora stabilizacije društvenog i ekonomskog sektora. Rastuća potreba za stabilizacijom sektora visokog obrazovanja sa jedne strane, i potreba za stabilnim načinom finansiranja sa druge strane, podupire relevantnost ovog istraživanja. Pronalaženje najefikasnijeg modela finansiranja i šeme distribucije sredstava u funkciji poboljšanja i normalizacije okvira delovanja finansijskog menadžmenta, omogućava da se definišu osnovni principi finansiranja neprofitnih institucija i postigne potrebna efikasnost i efektivnost u neprofitnom sektoru.

Na osnovu rezultata istraživanja i predloženih finansijskih modela, možemo da dokažemo da postoji statistički značajna veza između finansijskih indikatora u visokom obrazovanju (nezavisnih promeljivih) i ostalih selektovanih operativnih indikatora u visokom obrazovanju (zavisnih promeljivih). Takođe, možemo da ustanovimo model njihove povezanosti i utvrdimo tačne visine očekivanih promena indikatora, i na taj način predvidimo trend njihovog kretanja. Nakon analize panel podataka zavisnih sa sve četiri nezavisne promenljive i njihovih međusobnih povezanosti, formirani su regresioni modeli na osnovu panel podataka koji integrišu zajednički uticaj nezavisnih promenljivih, tj. finansijskih indikatora na svaku pojedinačnu zavisnu promenljivu tj. selektovanog operativnog indikatora. Na ovaj način smo ispitali značajne veze između selektovanih indikatora razvoja visokog obrazovanja i analizirali njihove međusobne povezanosti na osnovu koji smo dobili regresione modele koji tu povezanost opisuju. Prema tome, možemo zaključiti da smo dobili detaljnu analizu selektovanih indikatora visokog obrazovanja i napravili finansijske modele koji mogu služiti kao orijentir ali isto tako i kao razvojne smernice za donošenje odluka i formiranje zaključaka pri finansijskoj analizi u visokoobrazovnim institucijama. Napravljeni modeli mogu služiti kao pomoć pri odlučivanju u okviru finansijskog menadžmenta i strateškim smernicama na nivou visokoobrazovne institucije, međutim, isto tako, predloženi modeli mogu da posluže i kao pomoć kreatorima obrazovnih politika pri donošenju odluka oko finansijskih ili strateških pitanja u sektorskim analizama na nivou nacionalne ekonomije ili regionalnom nivou. Predloženi modeli mogu predstavljati opšti nacrt za posmatranje i analizu indikatora u visokom obrazovanju, bez obzira na interne ili eksterne faktore koji mogu uticati na

promene u njihovim kretanjima, za određeni vremenski period. Konačno, na osnovu čega se može predvideti njihov međusobni uticaj, što nas dovodi do zaključaka na osnovu kojih možemo da donesemo različite odluke vezane za investiranje u proširivanje kapaciteta kao i ulaganje u tekuće obaveze, ljudske resurse i istraživanje i razvoj unutar visokoobrazovne institucije. Istovremeno, predloženi modeli pružaju pomoć razvoju finansijske funkcije unutar ovih institucija kao i pomoć pri analizi alokacije sredstava unutar sektora visokog obrazovanja kako bi se postigli željeni ciljeve koji mogu biti vezani za efikasnost ili efektivnost samog poslovanja određene visokoobrazovne institucije ali i za podizanje opštih performansi sektora visokog obrazovanja jedne nacionalne ekonomije. Na osnovu ovako formiranog finansijskog okvira, ustanovljavamo razvojne perspektive za visokoobrazovne institucije koje nam mogu biti i strateške smernice za dalje odluke u sektoru visokog obrazovanja kako na makro nivou, tako i na mikro nivou. Takođe, kroz odbranjene hipoteze se zapravo, povezuju ova dva aspekta analize indikatora u visokom obrazovanju, što predstavlja nacrt za dalja ispitivanja i istraživanja u ovoj oblasti na nacionalnom i regionalnom nivou.

Na osnovu drugog dela ovog istraživanja i postavljene analize, možemo utvrditi vezu između izvora prihoda i racionalizacije troškova kako bi se povećala efikasnost poslovanja visokoobrazovnih institucija i kako bi se utvrdile mogućnosti za proširivanje *fund raising* prakse, u cilju postizanja misije i vizije institucija visokog obrazovanja. Cilj prikaza postojećih praksi efikasnosti poslovanja u funkcionisanju visokoobrazovnih institucija, doprinosi utvrđivanju mogućnosti za nastajanje modela finansijske održivosti. Međutim, razlike između zemalja i specifičnosti nacionalnih obrazovnih politika, diktiraju bolju usaglašenost i uspešnije primere prilagođavanja visokoobrazovnih institucija reformama u sektoru visokog obrazovanja. Dalje, primećuje se visoka zavisnost ukupnih prihoda od školarina uz nisku diverzifikaciju izvora prihoda dok državne subvencije održavaju određene stabilne nivoe finansiranja sektora visokog obrazovanja. Međutim, nedovoljno definisan regulatorni okvir onemogućava proširenje izvora prihoda pri čemu jednoličnost formiranja troškova ograničava rast i razvoj finansijske funkcije u visokoobrazovnim institucijama, dok bi zapravo trebalo da je uobličava. Sa druge strane, slaba responsivnost

na reforme kao i nepopularna transformacija javnih finansija, predstavljaju usporavanje implementacije reformi usled čestog odsustva jasnih ciljeva propisanih obrazovnim politikama i nedovoljno stabilnog okvira za zapošljavanje mladih. Nedovoljno razrađeni mehanizmi pomoći studentima i nedostatak alternativnih metoda ulaska u visoko obrazovanje, stvaraju klasne segregacije među studentskom populacijom i smanjuju socijalnu dimenziju u visokom obrazovanju. Zauzvrat, omasovljavanje i komercijalizacija visokog obrazovanja stvara dodatne pritiske na visokoobrazovne institucije, koje se suočavaju sa pooštrenom konkurencijom. Promocije alternativnih načina upisa i transformacije studentskih zajmova bi omogućile balansiranu konkurenciju i jednakost šansi pri upisu za studente, na taj način bi se smanjila koncentracija upisa i monopolistički pritisci, dok bi se jasnije kristalisala uloga visokoobrazovnih institucija i njihova funkcija u društvu. Stimulacija razvoja visokog obrazovanja bi stimulisala i razvoj neprofitnog sektora i stvorila mogućnost jačanja karaktera visokog obrazovanja kao katalizatora ekonomskog rasta i zapošljivosti i u isto vreme produbili bi se okviri za jačanje socijalnog okvira društva i omogućilo stvaranje društva zasnovanog na znanju.

Rezultati i ustanovljavanje uzročno-posledičnih veza i odnosa između finansijskih izvora i finansijskog upravljanja mogu biti ključna tačka u redefinisaju granica i razumevanja kao i proširivanja znanja u oblasti finansija neprofitnog sektora. U isto vreme, sveobuhvatan i sistematičan pristup definisanju modela na osnovu prakse, koji će se u ovom istraživanju pokušati ustanoviti na egzaktan način, primenljiv je i produktivan i za sektor visokog obrazovanja. Ovi aspekti uključuju proučavanje i oslanjanje na principe: tržišne ekonomije, teoriju ljudskog kapitala, teorije vrednosti na tržištu rada, mikroekonomske teorije troškova i produktivnosti, teorije budžetiranja, finansije neprofitnog sektora, javne finansije i finansije u sektoru visokog obrazovanja. Dalji fokus razmišljanja tokom ovog istraživanja je doprinos održivosti visokog obrazovanja, kao i poboljšana operativna efikasnost i efektivnost mobilisanja sredstava u neprofitnom sektoru. Funkcija finansijskog menadžmenta predstavlja glavnu sponu koja povezuje i integriše neprofitne organizacije i pruža sveobuhvatan pristup ka formiranju stabilnog i normalizovanog finansijskog okvira, koji omogućava rast i razvoj ovih institucija i istovremeno reflektuje napredak u društvu.

LITERATURA

1. Andrejević Panić, A. (2015), *Analiza usklađenosti visokog obrazovanja sa tržištem rada uz primenu strategije Evropa 2020*, Strukturne promene u Srbiji, glavni urednik Ivan Stošić, Institut ekonomskih nauka, Beograd, str. 416–430.
2. Andrejević Panić, A. i Ješić, J. i Vukadinović, S. (2014), *Povezivanje visokog obrazovanja i tržišta rada uz primenu inovacionog modela trostrukog heliksa*, Časopis za poslovnu ekonomiju, preduzetništvo i finansije, Fakultet poslovne ekonomije, Univerzitet Edukons, Sremska Kamenica, god. VIII, br. 1/2014, vol. XIV, str. 217–238.
3. Andrews, K. R. (1999), *Concept of corporate strategy*, 3rd reprint ed., New York: McGraw-Hill, Primis Custom Publishing.
4. Anđelić, G. B. (2007), *Osnove finansijskog menadžmenta*, Novi Sad: Futura.
5. Anđelković Pešić, M. (2009), *Quality Function Deployment as a Tool For Improvement of Value Proposal in High Education*, FACTA UNIVERSITATIS, Series: Economics and Organization Vol. 6, No 2., pp. 185–198.
6. Anheier, H. K. (2000), *Managing non-profit organizations: Towards a new approach*, Civil Society, Working Paper 1, London: LSE.
7. Anheier, H. K. (2005), *Nonprofit Organizations: Theory, Management and Policy*, London and New York: Routledge.
8. Anheier, H. K. and Leat, D. (2006), *Creative Philanthropy*, London and New York: Routledge.
9. Anheier, H. K. and List, R. (2005), *International Dictionary of Nonprofit and Nongovernmental Organizations*, London: Taylor & Francis.
10. Anthony, R. N. and Young, D. W. (1994), *Management Control in Non-for-profit Organizations*, 5th Edition, Boston MA: Richard D. Irwin, Inc.
11. Alimpić, Z. (2013), *Sustainable competitive strategies: a case study of private acute hospitals in Switzerland*, Saarbrucken, Germany: Lambert Academic Publishing.

12. Asonuma, A. (2002), *Finance reform in Japanese higher education*, Higher Education, Netherlands: Kluwer Academic Publishers.
13. Babin, M. (2008), *Makroekonomski aspekt finansiranja visokog obrazovanja, Efikasnost i kvalitet Bolonjskih studija – trend 2008*, Novi Sad: Fakultet tehničkih nauka.
14. Bas, J. and Van der Ploeg, F. (2005), *Guide to reform of higher education: a European perspective*, Centre for Economic Policy Research, Discussion Paper No. 5327, London.
15. Barr, N. A. (2005), *Alternative funding resources for higher education*, LSE Research Online, <http://eprints.lse.ac.uk/archive/00000280>
16. Barr, N. A. (2005), *Higher education funding*, LSE Research Online, <http://eprints.lse.ac.uk/archive/00000288>
17. Bell, J. and Schaffer, E. (2005), *Financial Leadership for Nonprofit Executives: Guiding Your Organization to Long-Term Success*, USA: Fieldstone Alliance.
18. Bell, J. and Schaffer, E. (2005), *Financial Leadership for Nonprofit Executives: Guiding Your Organization to Long-Term Success*, USA: Fieldstone Alliance.
19. Belfield, C. R. (2000), *Economic principles for education: theory and evidence*, UK–USA: E. Elgar.
20. Bibault, D. B. (1999), *Corporate Turnaround: How Managers Turn Losers Into Winners!*, USA: BeardBooks.
21. Blackbaud (2011), *Financial Management of Not-for-profit Organizations*, Charleston SC, USA.
22. Blazek, J. (1996), *Financial Planning for Non-for-profit Organization*, New York: John Wileyand Sons, Inc.
23. Blazek, J. (2008), *Nonprofit Financial Planning Made Easy*, New York: John Wileyand Sons, Inc.
24. Blatz, M. and Kraus, K. J., Haghani S. (2006), *Corporate Restructuring: Finance in Times of Crisis*, Berlin Heidelberg, Germany: Springer-Verlag.
25. Bojović, P. (2003), *Finansije: zadužbina, fondacija i fondova*, Beograd: Vukova zadužbina.

26. Bok, D. (2003), *Universities In The Marketplace: The Commercialization Of Higher Education*, The New England Journal of Medicine, N.J., Usa: Princeton University Press, Princeton, pp 233.
27. Botsman, R. and Rogers, R. (2010), *What's Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption*, HarperCollins.
28. Chadwick, L. (2000), *Osnove upravljačkog računovodstva*, Zagreb: Mate.
29. Charles, W. L. and Jones, G. R. (2004), *Strategic management*, New York: Houghton Mifflin Company.
30. Clark, B. R. (1983), *The Higher Education System: Academic Organization in Cross-National Perspective*. Los Angeles: University of California Press.
31. Collins, E. G. C. i Devanna, M. A. (2002), *Izazovi menadžmenta u XXI stoleću*, Zagreb: Mate.
32. Cummings, T. G. and Worley, C. G. (2009), *Organization development & change*, 9th ed., USA: South Western.
33. Damodaran, A. (2001), *Corporate Finance: Theory and Practice*, 2nd edition, Wiley Series in Finance, New Jersey: Wiley.
34. Damodaran, A. (2010), *Applied Corporate Finance*, 3rd edition, New Jersey: Wiley, New Jersey.
35. Dess, G. G. i Lumpkin, G. T. i Eisner, A. B. (2007), *Strategijski menadžment: teorija i slučajevi*, treće izdanje, Beograd: Data Status.
36. DiMaggio, J. P. Anheier, K. H. (1990), *The Sociology of Nonprofit Organizations and Sectors*, Annual Review of Sociology , Vol. 16 pp. 137–159.
37. Dropkin, M. and Halpin, J. and La Touche, B. (2007), *The Budget-Building Book for Nonprofits: A Step-by-Step Guide for Managers and Boards*, 2 edition, New Jersey: Jossey-Bass; Wiley.
38. Drucker, P. F. (1990), *Managing the Nonprofit Organization*, reprint edition, New York: Harper Business.
39. Drucker, P. F. (2008), *Management*, Revised Edition by Maciariello, New York: J. A Collins.

40. Đerić A. (2011), *Neprofitna ekonomija, Dositheus – Razvoj ljudskih resursa u kulturi* – Zbornik radova, Beograd: Academica, str. 137–149.
41. Education, Audiovisual and Culture Executive Agency – EACEA (2011), *Modernisation of Higher Education in Europe 2011: Funding and the Social Dimension*, Eurydice, European Commission.
42. Education, Audiovisual and Culture Executive Agency – EACEA (2012), *The European Higher Education Area in 2012: Bologna Process Implementation Report*, Eurydice, European Commission.
43. Erić, D. (1995), *Strategije korporativnog restrukturiranja*, Beograd: Ekonomski fakultet Beograd.
44. Erić, D. (2000), *Uvod u Menadžment*, Ekonomski fakultet Beograd, Bigoja: Čigoja štampa.
45. Erić, D. (2003), *Finansijska tržišta i instrumenti*, Beograd: Čigoja štampa.
46. Erić, D. i Stošić, I. (2013), *Korporativno Restrukturiranje*, Beograd: Čigoja štampa.
47. European Commission (2012), *Rethinking Education: Investing in skills for better socio-economic outcomes*, Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European economic and social committee and the Committee of the regions.
48. European Commission and EACEA and Eurydice (2012), *Funding of Education in Europe 2000–2012: The Impact of the Economic Crisis*, Luxembourg: Publications Office of the European Union, Eurydice Report.
49. European Commission and EACEA and Eurydice (2015), *National Sheets on Education Budgets in Europe 2015*, Eurydice Facts and Figures, Luxembourg: Publications Office of the European Union.
50. European Commission and Eurydice and Eurostat (2007), *Key Data on Higher Education in Europe*, Brussels: Eurydice Report.
51. Eurostat (2009), *The Bologna Process in Higher Education in Europe: Key indicators on the social dimension and mobility*, European Commission.

52. Evropska komisija/EACEA/Eurydice (2014), *Modernizacija visokog obrazovanja u Evropi: Pristup, zadržavanje i zapošljivost*, Izveštaj Eurydice-a. Luksemburg: Kancelarija za publikacije Evropske unije.
53. Fry, H. and Ketteridge, S. and Marshall, S. (2009), *A Handbook for Teaching and Learning in Higher Education: Enhancing Academic Practice*, Third edition, Routledge, New York and London: Taylor & Francis.
54. Gomez, P. i Zimmermann, T. (1993), *Unternehmensorganisation: Profile, Dynamik, Methodik*, Campus, Frankfurt.
55. *Governance and management reform in higher education in Serbia-Gomes* (2013), Tempus project ID158926-Tempus-rs-tempus-smgr, University of Novi Sad.
56. Gray, D. (2010), *Finance Arts Guide To Nonprofit Cash Flow*, USA: Finance Arts LLC.
57. Handbook of National Accounting (2003), *Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts*, United Nations, New York.
58. Hall, R.H. (1998), *Organizations: Structures, Processes and Outcomes*, 7th ed, New Jersey: Prentice Hall.
59. Herrington, B. J. (2000), *Financial & Strategic Management for Nonprofit Organizations*, 3rd edition, New Jersey: Jossey-Bass, Wiley.
60. *Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance* (1998) USA: Harvard Business Review Press Paperback.
61. Institute of Economic Affairs and Nord Anglia Education PLC (1997), University of Manchester, *Investment Opportunities in Developing Countries*, Interim Report to the International Finance Corporation.
62. Instruction manual (2014), Survey of Formal Education, Montreal, March 2014, version 1, Unesco, UIS.
63. International Institute for Educational Planning, UNESCO (2011), *Michaela Martin, Claude Sauvageot*, Constructing an indicator system or scorecard for higher education, *A practical guide*, UNESCO, UIS, www.iiep.unesco.org
64. ISCED-F (2013), *Fields of Education detailed levels*, Erasmus+, European Commission.

65. Johnstone, B. D. (1998), *The Financing and Management of Higher Education: A Status Report on Worldwide Reforms*, State University of New York at Buffalo with the collaboration of Alka Arora and William Experton, The World Bank, Paris, France, <http://www.worldbank.org/html/extdr/educ/postbasc.htm>
66. Johnstone, B. D. (2004), *The economics and politics of cost sharing in higher education: comparative perspectives*, *Economics of Education Review*, vol. 23, Elsevier, pp. 403–410.
67. Johnson, I. (2008), *Enrollment, Persistence and Graduation of In-State Students at a Public Research University: Does High School Matter?*, Res High Educ, Springer Science+Business Media, LLC, <http://www.uis.unesco.org/UISTQuestionnaires/Pages/country.aspx>
68. Jongbloed, B. W. A. (2003), Institutional funding and institutional change, In J. File and L. Goedegebuure (Eds.), *Real-time systems: Reflections on higher education in the Czech Republic, Hungary, Poland and Slovenia*, Center for Higher Education Policy Studies (CHEPS), Brno: Vutium Press.
69. Kaličanin, Đ. (2003) *Balanced scorecard i strategijski fokusirana organizacija*, *Economic Annals* no 158, Ekonomski fakultet, July 2003 – September 2003, pp. 169–188.
70. Katić, A. i Kiš, T. i Ćosić, I. i Vukadinović, S. i Dobrodolac Šregelj, T. (2015), Modelling the Composite Competitiveness Index of the Knowledge-based Society, *Acta Polytechnica Hungarica*, Vol. 12, No. 1, pp 229–249.
71. Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, USA: Harvard Business Review Press.
72. Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2000), *Having Trouble with Your Strategy? Then Map It!*, Harvard Business Review, September–October 2000.
73. Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2001), *Balance without Profit*, *Financial Management Journal*; Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2001), *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

74. Kaplan, R. S. and Norton D. P. (2004), *Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*, USA: Harvard Business Review Press.
75. Kaplan, R. S. and Norton D. P. (2006), *Alignment: Using The Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*, USA: Harvard Business School Press.
76. Kaplan, R. S. i Norton, D. P. (2010), *Premija za uspeh: povezivanje strategije s operacijama radi sticanja konkurentske prednosti*, FEFA, Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju, Subotica: Minerva.
77. Kennedy, P. (2008), *A Guide to Econometrics*, 6th ed. Malden, MA: Blackwell Publishing.
78. Kornai, J. P. (2006), *The great transformation of central Eastern Europe: Success and disappointment*, Economics of Transition, Vol. 14, Blackwell Publishing.
79. Kotter, J. P. (1996), *Leading change*, Boston: Harvard Business School Press.
80. Kotler, J. P. and Lee, N. (2005), *Corporate Social Responsibility – Doing the Most Good for Company and Your Cause*, New Jersey: John Wiley & Sons Inc
81. Kotler, J. P. and Keller, K. L. (2006), *Marketing Management*, 12th ed., New Jersey: Pearson, Prentice Hall.
82. Krugman, P. and Wells, R., Graddy, K. (2008), *Economics*, European ed., New York: Palgrave Macmillan.
83. Maddox, D. C. (1999), *Budgeting for Not-for-Profit Organizations*, 1 edition (Wiley Nonprofit Law, Finance and Management Series), New Jersey: Wiley.
84. Madura, J. (2002), *International Financial Management*, Mason, US: South-Western College Pub, Mason.
85. Marginson, S. and Rhoades, G. (2002), *Beyond national states, markets, and systems of higher education: A glonacal agency heuristic*, Higher Education 43, Kulwer Academic Publishers, Netherlands, pp. 281–309.
86. Mašić, B. (2009), *Strategijski menadžment*, Beograd: Univerzitet Singidunum.
87. Mašić, B. i Džunić, M. i Nešić, S. (2014), *Savremena teorija menadžmenta: škole i novi pristupi*, Beograd: Data status.
88. McMenamin, J. (1999), *Financial Management*, London and New York: Routledge.

89. McMillan, E. J. (2010), *Not-for-Profit Budgeting and Financial Management*, 4 edition, New Jersey: Wiley.
90. Meier, G. M. and Stiglitz, E. J. (2000), *Frontiers in Development Economics*, New York: Oxford University Press.
91. Mreža – priručnik za rukovodeće osoblje (2005), *Upravljanje finansijama u NVO*, Beograd: vanredno izdanje, novosti i informacije za nevladine organizacije.
92. National Education Association (1994), *The NEA 1994 Almanac of Higher Education*, Washington, DC, USA.
93. National Endowment for the arts office of inspector general (2008), *Financial Management Guide For Non-Profit Organization*, Washington DC.
94. Niven, P. R. (2005), *Balanced Scorecard Diagnostics: Maintaining Max Performance*, New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.
95. Niven, P. R. (2008), *Balanced Scorecard: Step-by-step for Governement and Nonprofit Agencies*, 2nd edition, New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.
96. North, D. C. (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*.
97. OECD (2007), *Revised field of science and technology (FOS) classification in the frascati manual*, Working Party of National Experts on Science and Technology Indicators.
98. OECD (2012), *Education at a Glance 2012: OECD Indicators*, OECD Publishing.
99. Palant, Dž. (2011), *SPSS: Priručnik za preživljavanje: postupni vodič kroz analizu podataka pomoću SPSS-a*, Beograd: Mikro knjiga.
100. Park, H. M. (2011), *Practical Guides To Panel Data Modeling: A Step by Step Analysis Using Stata*, PhD, International University of Japan, Public Management & Policy Analysis Program.
101. Parkin, M. (2008), *Economics*, 8th Edition, Pearson International Edition.
102. Patrinos, A. H., and Barrera-Osorio, F., and Guáqueta, J., World Bank and IBRD (2009), *The role and impact of public-private partnerships in education*, Washington, DC: The International Bank for Reconstruction and Development.
103. Paulsen, M. B. and Smart, J. C. (2001), *The Finance of Higher Education: Theory, Research, Policy, and Practice*, USA: Algora Publishing.

104. Petković, M. i Živaljević, A. i Bagarić, I. (2005), *Trendovi organizovanja visokoobrazovnih institucija u svetu i kod nas*, 32. Nacionalna konferencija o kvalitetu, Festival kvaliteta 2005, Kragujevac, Srbija.
105. Platteau, J. P. (2000), *Institutions, Social Norms And Economic Development*, USA: Harwood Economic Publication.
106. *Political Economy of Institutions and Decisions*, UK: Cambridge University Press.
107. Pravdić, P. (2011), *BSC u profitnim i neprofitnim organizacijama*, 38. Nacionalna konferencija o kvalitetu, Kragujevac, Srbija: FQ2011 Festival kvaliteta.
108. *Pravilnik o naučnim, umetničkim, odnosno stručnim oblastima u okviru obrazovno-naučnih, odnosno obrazovno-umetničkih polja*, (Sl. glasnik RS, br. 30/2007, 112/2008 i 72/2009).
109. Program Res Publica Program Obuka & Odluka (2011), *Razvoj ljudskih resursa u kulturi*, Zbornik radova, elektronsko izdanje, Beograd: Academica Dositheus.
110. Razek, H. (1985), *Introduction to Governmental and Non-for-profit Accounting*, New Jersey, Englewood Cliffs: Prentice Hall, Inc.
111. Ristić, Ž. (2000), *Globalni fiskalni menadžment*, Beograd: Savremena administracija.
112. Ristić, Ž. i Vukša, S. (2008), *Menadžment poslovnih finansija*, Beograd: Liber, Beograd.
113. Robbins, S. P. i Coulter, M. (2005), *Menadžment*, Beograd: Data Status, Beograd.
114. Ross, S. A. (2007), *Corporate finance essentials*, Boston: McGraw-Hill; Ross, S. A. (2007) *Core principles & applications of corporate finance*, Boston: McGraw-Hill, Boston
115. Ryan, W. P. (1999), *The New Landscape for Nonprofits*, Harvard Business Review 77(1), pp. 127–136, Harvard Business Publishing.
116. Salamon, L. M. and Anheier, H. K. (1999), *Society in Comparative Perspective*, in L. M. Salamon, H. K. Anheier, R. List, S. Toepler, and S. W. Sokolowski, and Associations (eds.) *Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector*, Baltimore, MD: Johns Hopkins Center for Civil Society Studies.

117. Salamon, L. M. (2003), *The Resilient Sector: The State of Nonprofit America*, Washington, DC: The Brookings Institution.
118. Santiago, R. and Carvalho T. and Amaral, A. and Meek, V.L. (2006), *Changing patterns in the middle management of higher education institutions: The case of Portugal*, Higher Education, Springer, pp. 215–250.
119. Schuppert, G. F. (2003), *Gemeinwohlverantwortung und Staatsverständnis*, in H. K. Anheier and V. Then (eds.) *Zwischen Eigennutz und Gemeinwohl: Neue Formen und Wege der Gemeinnützigkeit*, Gütersloh: Bertelsmann Foundation.
120. *Securing a sustainable future for higher education* (2010), Independent Review of Higher Education Funding & Student Finance, www.independent.gov.uk/browne-report
121. Shapiro, A. C. (2002), *Multinational Financial Management*, New York: John Wiley & Sons.
122. Shim, J. K. and Simon, A. J. and Siegel, J. G. (1996), *Handbook of Budgeting for Nonprofit Organizations*, 1st edition, New Jersey: Prentice Hall.
123. Shim, J. K. and Siegel, J. (1997), *Financial Management for Nonprofits: The Complete Guide to Maximizing Resources and Managing Assets*, 1 edition, New York: McGraw-Hill.
124. Slaughter, S. and Leslie, L. L. (1997), *Academic Capitalism: Politics, Policies, and the Entrepreneurial University*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
125. Smith, S. R. and Lipsky, M. (1993), *Nonprofits for Hire: The Welfare State in the Age of Contracting*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
126. Soros, G. (1998), *The Crisis of Global Capitalism: Open Society Endangered*, New York: PublicAffairs.
127. Söderqvist, M. (2007), *Internationalisation and its management at higher-education institutions, applying conceptual, content and discourse analysis*, Helsinki School of Economics, Helsinki: Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis.
128. *Statistički kalendar Republike Srbije 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015*, Republika Srbija, Beograd: Republički zavod za statistiku.

129. Steven Van de Walle, S. and Hammerschmid, G. (2011), *The Impact of the New Public Management: Challenges for Coordination and Cohesion in European Public Sectors*, *Halduskultuur – Administrative Culture* 12 (2), 190–209.
130. Stiglitz, J. (2003), *Economics of Public Sector*, 2nd ed., NY – London: McGraw-Hill.
131. Stojanov, D. (2000), *Međunarodne finansije u globalnoj ekonomiji*, Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu.
132. Stoner, Dž. A. F. i Friman, E. R. i Gilbert, D. R. Jr. (2002), *Menadžment*, Beograd: Želnid.
133. The System of National Accounts (SNA) (1993), *Commission of the European Communities-Eurostat, International Monetary Fund, Organisation for Economic Co-operation and Development-OECD*, United Nations, World Bank, Brussels-Luxembourg, New York, Paris, Washington D.C.
134. The System of National Accounts (SNA), 2008, EC, IMF, OECD, UN, WB, New York.
135. UNESCO (2015), *Education 2030, Framework for Action: Towards inclusive and equitable quality, education and lifelong learning for all*, Unesco.
136. UNESCO, UIS (2015), *A Roadmap to Better Data on Education Financing: Summary of UIS study on: How to leverage current initiatives: National Education Accounts, Public Expenditure Reviews, BOOST, Education Country Status Reports, and the UIS-UOE Data Collection*.
137. UIS (UNESCO Institute for Statistics) (2009), *Global education digest 2009: Comparing education statistics across the world*. Montreal: UNESCO Institute for Statistics.
138. UIS (2015), *Thematic Indicators to Monitor the Education 2030 Agenda*, Technical Advisory Group Proposal, Education 2030, Unesco.
139. UIS, UNESCO (2015), *Measuring the economic contribution of cultural industries: A case study of Serbia*, part of 2009 Framework for cultural statistics handbook no. 4.

140. Van de Walle, S. and Hammerschmid, G. (2011), *The Impact of the New Public Management: Challenges for Coordination and Cohesion in European Public Sectors*. *Halduskultuur – Administrative Culture* 12 (2), pp. 190–209.
141. Van Horne, J. C. (2008), Wachowicz, J. M., *Fundamentals of Financial Management*, 13 edition, New Jersey: Prentice Hall.
142. Vlada Republike Srbije, Ministarstvo prosvete i nauke, *Strategija razvoja obrazovanja u Srbiji do 2020. godine*.
143. Vossensteyn, H. (2004), *Fiscal stress: Worldwide trends in higher education finance*, *Nasfaa journal of student financial aid*, vol. 34, no 1, Center for higher education policy studies (cheps), pp. 39–55, University of Twente, The Netherlands.
144. Vukasović, M. i Babin, M. i Ivošević, V. i Lažetić, P. i Miklavič, K. (2009), *Finansiranje visokog obrazovanja u Jugoistočnoj Evropi: Albanija, Crna Gora, Hrvatska, Slovenija, Srbija*, Beograd, Srbija: Centar za obrazovne politike.
145. Vukotić, V. (2000), *Nužnost podsticanja privatne inicijative u visokom obrazovanju u Crnoj Gori*, Podgorica: Ekonomski fakultet.
146. Zakon o osnovama sistema obrazovanja i vaspitanja, Republika Srbija (Sl. glasnik RS, br. 72/2009, 52/2011 i 55/2013).
147. Zakon o visokom obrazovanju, Republika Srbija (Sl. glasnik RS, br. 76/2005, 100/2007 autentično tumačenje, 97/2008, 44/2010 i 93/2012).
148. Ziderman, A. and Albrecht, D. (1995), *Financing Universities in Developing Countries*, Washington, DC: The Falmer Press.
149. Zimmermann H. (1996), *Fit for Finance*, Zürich: Neue Zürcher Zeitung.
150. Ziskovsky, B. and Ziskovsky, J. (2007), *Doing More With Less – Going Lean in Education: A White Paper On Process Improvement in Education*, Lean Education Enterprises, Inc.
151. Zumeta, W. (1992), *State Policies and Private Higher Education: Policies, Correlates, and Linkages*, *The Journal of Higher Education*, Vol. 63, No. 4, Ohio State University Press, Usa, pp. 363–417.
152. Žarkić Joksimović, N. (2009), *Upravljanje finansijama: Osnove i principi*, Beograd: FON.

153. Žarkić Joksimović, N. i Benković, S. (2015), *Finding the right path: Higher education financing and social dimension in the western Balkan countries*, Belgrade: University of Belgrade.
154. Weidman, C. J. (1995), *Diversifying Finance of Higher Education Systems in the Third World: The Cases of Kenya and Mongolia*, Education Policy Analysis Archives, Volume 3, Number 5, College of Education, Arizona State University, USA.
155. Westwrfield, R. W. and Jaffe J. and Ross S. A. (2000), *Corporate finance*, 4th ed., New York: MC Graw Hill.
156. World Economic Forum (2013), *The Global Competitiveness Report 2013–2014*, Full Data Edition, Geneva.
157. World Economic Forum (2013), *The forum of Young Global Leaders: Shaping the future Circular Economy Innovation & New Business Models Dialogue*, Young Global Leaders Sharing Economy Dialogue Position Paper.
158. World Economic Forum (2014), *The Global Competitiveness Report 2014–2015*, Full Data Edition, Geneva.
159. Young, D. R. (2000), *Alternative Models of Government-Nonprofit Relations: Theoretical and International Perspectives*, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly 29(1): 149–172, Sage journals.

PRILOZI

PRILOG 1: Selekcija indikatora u prvom delu istraživanja

1. Tabela: prikaz svih selektovanih indikatora sa skraćenim imenima, pre uže selekcije

GERD1	GERD – realizovan u visoko obrazovanje kao procenat BDP-a (%)
GERD2	GERD kao procenat BDP-a (%)
Kapitalni	Kapitalni rashodi kao % ukupnih rashoda u visokoobrazovnim javnim institucijama (%)
Rashodi1	Rashodi na visoko obrazovanje kao % ukupnih vladinih rashoda (%)
Rashodi2	Rashodi na visoko obrazovanje kao % vladinih rashoda na obrazovanje (%)
RastBDP	Rast BDP-a (godišnji %)
Tekući	Tekući rashodi kao % ukupnih rashoda u visokoobrazovnim javnim institucijama (%)
Percapita	Vladini rashodi po učeniku visokog obrazovanja kao % BDP-a, <i>per capita</i> (%)
Institucije	Vladini rashodi u institucije visokog obrazovanja kao % BDP-a (%)
Visoko	Vladini rashodi u visoko obrazovanje, kao % BDP-a (%)
Diplomirani	Diplomirani studenti iz visokog obrazovanja, oba pola (broj)
Istrazivači	Istrazivači (HC) – Visoko obrazovanje (broj)
Naknada	Naknada za ukupno osoblje kao % ukupnih rashoda na visokoobrazovne javne institucije (%)
Nastavnici	Nastavnici u visokom obrazovanju, oba pola (broj)
Očekivano	Očekivano vreme trajanje studija u visokom obrazovanju, oba pola (godina)
Odnos	Odnos učenika i nastavnika u visokom obrazovanju (osnova po broju zaposlenih – HC)
Upisp	Procenat upisa u visokom obrazovanju u privatne ustanove (%)
Upis67	Procenat upisanih studenata u visoko obrazovanje na ISCED 6 i 7 nivo, oba pola (%)
Stopa	Stopa upisa u visoko obrazovanje, oba pola (%)

Osoblje	Ukupno osoblje za istraživanje i razvoj (HC) – Visoko obrazovanje (broj)
Upis	Upis u visoko obrazovanje, svi programi, oba pola (broj)

2. Korelacije nezavisnih promenljivih za selektovane zemlje CEE regiona

U sledećim korelacijama se jasno vidi koliko su povezane nezavisne varijable u nultom momentu i na osnovu toga može da se odredi i koji od selektovanih indikatora imaju najmanji stepen podudaranja kroz selektovane zemlje CEE regiona, tako da će samo oni biti uzeti u obzir u daljoj analizi.

Variable	Correlations (Serbia.sta)						
	Marked correlations are significant at $p < 0.05000$ N = 6 (Casewise deletion of missing data)						
	Means	Std.Dev.	GERD1	GERD2	Kapitalni	Rashodi1	Rashodi2
GERD1	0.66000	0.243639	1.000000	0.966993	-0.97746	0.371651	0.750242
GERD2	0.32333	0.153058	0.966993	1.000000	-0.96282	0.471072	0.718960
Kapitalni	4.18014	1.002293	-0.977460	-0.962824	1.00000	-0.513039	-0.838371
Rashodi1	2.93616	0.161269	0.371651	0.471072	-0.51304	1.000000	0.599766
Rashodi2	28.03098	1.348282	0.750242	0.718960	-0.83837	0.599766	1.000000
RastBDP	1.10730	3.318834	-0.929308	-0.876223	0.88472	-0.351959	-0.539929
Tekuci	40.17108	2.308031	0.636485	0.649679	-0.73064	0.873578	0.857947
Percapita	95.81986	1.002293	0.977460	0.962824	-1.00000	0.513039	0.838371
Institucije	1.28316	0.060069	0.674786	0.658008	-0.76627	0.860750	0.827459
Visoko	1.28316	0.060069	0.674786	0.658008	-0.76627	0.860750	0.827459

Variable	Correlations (Serbia.sta)				
	Marked correlations are significant at $p < 0.05000$ N = 6 (Casewise deletion of missing data)				
	RastBDP	Tekuci	Percapita	Institucije	Visoko
GERD1	-0.929308	0.636485	0.97746	0.674786	0.674786
GERD2	-0.876223	0.649679	0.96282	0.658008	0.658008

Variable	Correlations (Serbia.sta)				
	Marked correlations are significant at $p < 0.05000$ N = 6 (Casewise deletion of missing data)				
	RastBDP	Tekuci	Percapita	Institucije	Visoko
Kapitalni	0.884725	-0.730639	-1.00000	-0.766266	-0.766266
Rashodi1	-0.351959	0.873578	0.51304	0.860750	0.860750
Rashodi2	-0.539929	0.857947	0.83837	0.827459	0.827459
RastBDP	1.000000	-0.540790	-0.88472	-0.645889	-0.645889
Tekuci	-0.540790	1.000000	0.73064	0.971894	0.971894
Percapita	-0.884725	0.730639	1.00000	0.766266	0.766266
Institucije	-0.645889	0.971894	0.76627	1.000000	1.000000
Visoko	-0.645889	0.971894	0.76627	1.000000	1.000000

Variable	Correlations (Slovakia.sta)						
	Marked correlations are significant at $p < 0.05000$ N = 11 (Casewise deletion of missing data)						
	Means	Std.Dev.	GERD1	GERD2	Kapitalni	Rashodi1	Rashodi2
GERD1	0.55182	0.110708	1.000000	0.811044	0.84267	0.253191	0.308169
GERD2	0.13182	0.068676	0.811044	1.000000	0.79765	0.346768	0.525671
Kapitalni	11.84144	5.301427	0.842672	0.797645	1.00000	0.078676	0.133938
Rashodi1	2.13647	0.220786	0.253191	0.346768	0.07868	1.000000	0.878883
Rashodi2	21.63668	1.727173	0.308169	0.525671	0.13394	0.878883	1.000000
RastBDP	4.51928	3.948519	-0.293913	-0.295048	-0.30650	0.318974	0.247846
Tekuci	23.29046	4.813772	0.088855	-0.357390	-0.20057	0.397263	0.141876
Percapita	88.15856	5.301427	-0.842672	-0.797645	-1.00000	-0.078676	-0.133938
Institucije	0.70149	0.078869	0.299967	0.073427	0.05331	0.769631	0.555264
Visoko	0.84868	0.071189	0.600408	0.479318	0.41364	0.761845	0.705431

Variable	Correlations (Slovakia.sta)
	Marked correlations are significant at $p < 0.05000$ N = 11 (Casewise deletion of missing data)

	RastBDP	Tekuci	Percapita	Institucije	Visoko
GERD1	-0.293913	0.088855	-0.84267	0.299967	0.600408
GERD2	-0.295048	-0.357390	-0.79765	0.073427	0.479318
Kapitalni	-0.306498	-0.200573	-1.00000	0.053310	0.413637
Rashodi1	0.318974	0.397263	-0.07868	0.769631	0.761845
Rashodi2	0.247846	0.141876	-0.13394	0.555264	0.705431
RastBDP	1.000000	0.147382	0.30650	0.066193	-0.137052
Tekuci	0.147382	1.000000	0.20057	0.826097	0.574133
Percapita	0.306498	0.200573	1.00000	-0.053310	-0.413637
Institucije	0.066193	0.826097	-0.05331	1.000000	0.862970
Visoko	-0.137052	0.574133	-0.41364	0.862970	1.000000

Variable	Correlations (Romania.sta)						
	Marked correlations are significant at $p < 0.05000$ N = 8 (Casewise deletion of missing data)						
	Means	Std.Dev.	GERD1	GERD2	Kapitalni	Rashodi1	Rashodi2
GERD1	0.44000	0.054511	1.000000	0.939155	0.22575	0.729662	0.865830
GERD2	0.08375	0.037393	0.939155	1.000000	0.33340	0.812255	0.911830
Kapitalni	15.63182	6.012174	0.225745	0.333402	1.00000	0.474565	0.105251
Rashodi1	2.52038	0.418578	0.729662	0.812255	0.47457	1.000000	0.687968
Rashodi2	24.35782	3.772779	0.865830	0.911830	0.10525	0.687968	1.000000
RastBDP	2.96176	4.812008	-0.369589	-0.587044	-0.43042	-0.561764	-0.694237
Tekuci	22.66146	2.186936	-0.268184	-0.177620	0.27665	0.148472	-0.518767
Percapita	84.36818	6.012174	-0.225745	-0.333402	-1.00000	-0.474565	-0.105251
Institucije	0.82094	0.196554	0.793174	0.891256	0.43112	0.970401	0.820280
Visoko	0.88163	0.202483	0.797964	0.904192	0.43751	0.953746	0.846953

Variable	Correlations (Romania.sta)				
	Marked correlations are significant at $p < 0.05000$ N = 8 (Casewise deletion of missing data)				
	RastBDP	Tekuci	Percapita	Institucije	Visoko

Variable	Correlations (Romania.sta)				
	Marked correlations are significant at $p < 0.05000$ N = 8 (Casewise deletion of missing data)				
	RastBDP	Tekuci	Percapita	Institucije	Visoko
GERD1	-0.369589	-0.268184	-0.22575	0.793174	0.797964
GERD2	-0.587044	-0.177620	-0.33340	0.891256	0.904192
Kapitalni	-0.430416	0.276649	-1.00000	0.431122	0.437513
Rashodi1	-0.561764	0.148472	-0.47457	0.970401	0.953746
Rashodi2	-0.694237	-0.518767	-0.10525	0.820280	0.846953
RastBDP	1.000000	0.348371	0.43042	-0.661956	-0.706043
Tekuci	0.348371	1.000000	-0.27665	-0.037454	-0.085918
Percapita	0.430416	-0.276649	1.00000	-0.431122	-0.437513
Institucije	-0.661956	-0.037454	-0.43112	1.000000	0.997190
Visoko	-0.706043	-0.085918	-0.43751	0.997190	1.000000

Variable	Correlations (Hungary.sta)						
	Marked correlations are significant at $p < 0.05000$ N = 10 (Casewise deletion of missing data)						
	Means	Std.Dev.	GERD1	GERD2	Kapitalni	Rashodi1	Rashodi2
GERD1	1.01500	0.110177	1.000000	0.287019	0.16471	-0.118184	0.762714
GERD2	0.23400	0.012649	0.287019	1.000000	0.64762	0.569084	0.551331
Kapitalni	12.84450	2.692032	0.164710	0.647615	1.00000	0.585550	0.534283
Rashodi1	2.12296	0.144716	-0.118184	0.569084	0.58555	1.000000	0.464275
Rashodi2	20.38653	1.482830	0.762714	0.551331	0.53428	0.464275	1.000000
RastBDP	1.80837	3.456447	-0.589353	-0.058716	-0.05114	-0.020647	-0.466977
Tekuci	26.33522	3.172301	0.181278	0.761459	0.82236	0.806449	0.670574
Percapita	87.15551	2.692032	-0.164710	-0.647615	-1.00000	-0.585550	-0.534283
Institucije	0.90020	0.063134	0.118352	0.766070	0.68838	0.945465	0.652717
Visoko	1.05442	0.069882	-0.017191	0.747067	0.69099	0.962546	0.534811

Variable	Correlations (Hungary.sta)				
	Marked correlations are significant at $p < 0.05000$ N = 10 (Casewise deletion of missing data)				
	RastBDP	Tekuci	Percapita	Institucije	Visoko
GERD1	-0.589353	0.181278	-0.16471	0.118352	-0.017191
GERD2	-0.058716	0.761459	-0.64762	0.766070	0.747067
Kapitalni	-0.051137	0.822358	-1.00000	0.688378	0.690986
Rashodi1	-0.020647	0.806449	-0.58555	0.945465	0.962546
Rashodi2	-0.466977	0.670574	-0.53428	0.652717	0.534811
RastBDP	1.000000	-0.013454	0.05114	-0.119784	-0.072397
Tekuci	-0.013454	1.000000	-0.82236	0.883705	0.860475
Percapita	0.051137	-0.822358	1.00000	-0.688378	-0.690986
Institucije	-0.119784	0.883705	-0.68838	1.000000	0.987618
Visoko	-0.072397	0.860475	-0.69099	0.987618	1.000000

Variable	Correlations (Bulgaria.sta)						
	Marked correlations are significant at $p < 0.05000$ N = 9 (Casewise deletion of missing data)						
	Means	Std.Dev.	GERD1	GERD2	Kapitalni	Rashodi1	Rashodi2
GERD1	0.48778	0.051667	1.000000	0.854417	-0.55125	-0.206989	-0.243303
GERD2	0.05222	0.012019	0.854417	1.000000	-0.53997	0.009267	-0.005483
Kapitalni	11.42803	6.554688	-0.551252	-0.539968	1.00000	0.209480	0.111879
Rashodi1	2.02339	0.366433	-0.206989	0.009267	0.20948	1.000000	0.947101
Rashodi2	17.48326	2.033101	-0.243303	-0.005483	0.11188	0.947101	1.000000
RastBDP	3.60000	4.061404	-0.664795	-0.888613	0.26348	-0.295906	-0.277458
Tekući	20.80877	4.130453	-0.516717	-0.216052	0.04445	0.804644	0.853664
Percapita	88.57197	6.554688	0.551252	0.539968	-1.00000	-0.209480	-0.111879
Institucije	0.62694	0.130860	-0.223045	0.036358	0.20301	0.972694	0.926192
Visoko	0.69872	0.128333	-0.162843	0.087730	0.13483	0.986588	0.950544

Variable	Correlations (Bulgaria.sta)				
	Marked correlations are significant at $p < 0.05000$ N = 9 (Casewise deletion of missing data)				
	RastBDP	Tekući	Percapita	Institucije	Visoko
GERD1	-0.664795	-0.516717	0.55125	-0.223045	-0.162843
GERD2	-0.888613	-0.216052	0.53997	0.036358	0.087730
Kapitalni	0.263484	0.044449	-1.00000	0.203006	0.134835
Rashodi1	-0.295906	0.804644	-0.20948	0.972694	0.986588
Rashodi2	-0.277458	0.853664	-0.11188	0.926192	0.950544
RastBDP	1.000000	0.040163	-0.26348	-0.312618	-0.342886
Tekući	0.040163	1.000000	-0.04445	0.844013	0.838984
Percapita	-0.263484	-0.044449	1.00000	-0.203006	-0.134835
Institucije	-0.312618	0.844013	-0.20301	1.000000	0.990122
Visoko	-0.342886	0.838984	-0.13483	0.990122	1.000000

3. Korelacije zavisnih i nezavisnih varijabli u nultom vremenskom trenutku (lag = 0) i sa zakašnjenjem od jedne godine (lag = -1) za selektovane zemlje CEE regiona

U tabelama ispod se vidi koliko su povezane nezavisne i zavisne varijable u datom vremenskom trenutku. Na osnovu toga može se odrediti odnos između selektovanih indikatora i izabrati statistički model.

➤ Korelacije lag = 0

Diplomirani	Bugarska	Mađarska	Rumunija	Slovačka	Srbija	Region
GERD1	0.869398	0.105861	0.779918	0.429339	0.902991	0.282573
GERD2	0.607758	-0.110258	0.844915	0.752536	0.869157	0.544673
Kapitalni	-0.421310	-0.194613	0.169773	0.669706	-0.960707	0.171765
Rashodi1	0.211927	-0.330947	0.614833	-0.130972	0.527002	0.453993

Diplomirani	Bugarska	Mađarska	Rumunija	Slovačka	Srbija	Region
Rashodi2	-0.193906	-0.361180	0.964835	0.065810	0.946086	0.167685
RastBDP	-0.697706	0.019197	-0.544280	-0.551141	-0.748855	-0.495950
Tekući	-0.362333	-0.526160	-0.626110	-0.748849	0.775615	-0.550509
Percapita	0.421310	0.194613	-0.169773	-0.669706	0.960707	-0.171765
Institucije	0.103598	-0.322428	0.772746	-0.422723	0.793356	0.513794
Visoko	0.185201	-0.299642	0.809878	-0.004441	0.793356	0.602457

Istrazivači	Bugarska	Mađarska	Rumunija	Slovačka	Srbija	Region
GERD1	0.766821	-0.933945	0.802699	0.546420	0.517644	0.677033
GERD2	0.575964	-0.017893	0.837233	0.879063	0.521009	0.869473
Kapitalni	0.044573	-0.004573	0.145745	0.756626	-0.718798	0.455835
Rashodi1	0.322971	0.554533	0.671418	0.068348	0.471621	0.397753
Rashodi2	-0.108334	-0.668294	0.961520	0.265122	0.918634	0.647588
RastBDP	-0.722355	0.424269	-0.454242	-0.437823	-0.378853	-0.600946
Tekući	-0.350103	0.221937	-0.488244	-0.658788	0.664980	-0.853019
Percapita	-0.044573	0.004573	-0.145745	-0.756626	0.718798	-0.455835
Institucije	0.226771	0.478329	0.806132	-0.248156	0.592026	0.408632
Visoko	0.289520	0.557112	0.835528	0.188948	0.592026	0.561411

Naknada	Bugarska	Mađarska	Rumunija	Slovačka	Srbija	Region
GERD1	0.554137	-0.929240	-0.684946	-0.213848	0.943708	-0.571445
GERD2	0.358530	-0.356122	-0.765836	-0.161377	0.923269	-0.602528
Kapitalni	-0.533141	-0.409935	-0.011117	0.067791	-0.970094	-0.463785
Rashodi1	-0.605477	-0.061670	-0.309467	-0.866044	0.583224	-0.202953
Rashodi2	-0.522055	-0.854465	-0.579235	-0.634201	0.755797	-0.599231
RastBDP	-0.074346	0.460802	0.470215	-0.176961	-0.936291	0.430176
Tekući	-0.655332	-0.440653	0.015249	-0.521341	0.736461	0.411244
Percapita	0.533141	0.409935	0.011117	-0.067791	0.970094	0.463785
Institucije	-0.722630	-0.273574	-0.353290	-0.815984	0.814650	-0.219641
Visoko	-0.623793	-0.143204	-0.391640	-0.640101	0.814650	-0.375339

Nastavnici	Bugarska	Mađarska	Rumunija	Slovačka	Srbija	Region
GERD1	0.178340	-0.340219	0.393627	0.161939	0.928282	-0.147871
GERD2	-0.281484	-0.308120	0.475032	0.153641	0.938477	-0.002381
Kapitalni	0.325169	-0.111627	0.254059	0.279839	-0.974097	-0.248152
Rashodi1	-0.252002	-0.355944	0.736243	-0.038144	0.695889	-0.069888
Rashodi2	-0.416235	-0.792148	0.473844	0.069366	0.936712	-0.151093
RastBDP	0.022080	0.341857	-0.200205	0.412018	-0.758187	0.055938
Tekući	-0.438834	-0.458322	-0.340990	-0.098372	0.889720	-0.418058
Percapita	-0.325169	0.111627	-0.254059	-0.279839	0.974097	0.248152
Institucije	-0.270142	-0.419428	0.751906	-0.161529	0.944291	-0.009454
Visoko	-0.326097	-0.346079	0.737610	0.036151	0.944291	0.010952

Očekivano	Bugarska	Mađarska	Rumunija	Slovačka	Srbija	Region
GERD1	0.810494	-0.020140	0.806403	0.244968	0.328894	0.654140
GERD2	0.526539	-0.544440	0.867293	0.688288	0.351240	0.868684
Kapitalni	0.012609	-0.781426	0.278194	0.498402	-0.724379	0.431583
Rashodi1	0.262982	-0.358983	0.774145	-0.114693	-0.064954	0.426061
Rashodi2	-0.197505	-0.404446	0.959468	0.145711	0.601981	0.641789
RastBDP	-0.648252	-0.239926	-0.531490	-0.319050	-0.542656	-0.541925
Tekući	-0.404712	-0.758928	-0.473926	-0.893945	0.221824	-0.863561
Percapita	-0.012609	0.781426	-0.278194	-0.498402	0.724379	-0.431583
Institucije	0.157798	-0.367951	0.891856	-0.556524	0.324499	0.401884
Visoko	0.227451	-0.359077	0.916165	-0.161156	0.324499	0.555992

Odnos	Bugarska	Mađarska	Rumunija	Slovačka	Srbija	Region
GERD1	0.631459	-0.378543	0.831153	0.128002	-0.872739	0.142260
GERD2	0.694240	-0.396721	0.894325	0.590708	-0.895344	0.466698
Kapitalni	-0.114778	-0.738127	0.306047	0.379685	0.935877	0.237708
Rashodi1	0.348928	0.073031	0.792497	-0.154197	-0.734876	0.624577
Rashodi2	-0.033113	-0.363458	0.966017	0.090670	-0.966513	0.123026

Odnos	Bugarska	Mađarska	Rumunija	Slovačka	Srbija	Region
RastBDP	-0.654088	-0.034608	-0.523921	-0.379670	0.672163	-0.417525
Tekući	-0.137406	-0.421944	-0.432678	-0.905993	-0.927649	-0.510513
Percapita	0.114778	0.738127	-0.306047	-0.379685	-0.935877	-0.237708
Institucije	0.272952	0.040064	0.907458	-0.581285	-0.954095	0.622711
Visoko	0.352760	0.059783	0.930269	-0.240068	-0.954095	0.671944

Upisp	Bugarska	Mađarska	Rumunija	Slovačka	Srbija	Region
GERD1	0.383503	0.839811	0.717325	0.583874	-0.231567	0.550379
GERD2	0.411559	-0.271758	0.854934	0.858965	-0.102709	0.780215
Kapitalni	0.340635	-0.224266	0.477182	0.760120	0.247910	0.412776
Rashodi1	0.441676	-0.480231	0.697512	-0.046960	0.423791	0.499837
Rashodi2	-0.108683	0.479345	0.904229	0.174825	-0.812388	0.490970
RastBDP	-0.510596	-0.621790	-0.633915	-0.464554	-0.163628	-0.609315
Tekući	-0.127299	-0.382455	-0.258884	-0.688625	-0.236601	-0.734959
Percapita	-0.340635	0.224266	-0.477182	-0.760120	-0.247910	-0.412776
Institucije	0.370065	-0.449038	0.841981	-0.352791	0.003462	0.520366
Visoko	0.394153	-0.518925	0.881302	0.104387	0.003462	0.646842

Upis67	Bugarska	Mađarska	Rumunija	Slovačka	Srbija	Region
GERD1	0.348449	-0.899501	0.826780	-0.014187	-0.579465	-0.088713
GERD2	-0.064331	0.170547	0.891449	0.482830	-0.998640	0.202728
Kapitalni	-0.682596	0.229324	0.135420	0.289657	0.947173	0.131056
Rashodi1	-0.344096	0.548353	0.674013	-0.176509	0.563160	0.386546
Rashodi2	0.186014	-0.510151	0.974477	0.113999	-0.666345	-0.149819
RastBDP	0.050595	0.577637	-0.447027	-0.220995	0.511425	-0.267566
Tekući	-0.092738	0.410450	-0.420562	-0.911281	0.939430	-0.304542
Percapita	0.682596	-0.229324	-0.135420	-0.289657	-0.947173	-0.131056
Institucije	-0.292048	0.479023	0.815743	-0.641842	0.945044	0.439047
Visoko	-0.271860	0.555724	0.844846	-0.282164	0.945044	0.471670

Stopa	Bugarska	Mađarska	Rumunija	Slovačka	Srbija	Region
GERD1	0.822395	0.005114	0.822088	0.290636	0.379640	0.645621
GERD2	0.510445	-0.529637	0.857822	0.723417	0.398637	0.862349
Kapitalni	0.007683	-0.782133	0.219473	0.531779	-0.810888	0.403863
Rashodi1	0.250361	-0.376474	0.794145	-0.089992	0.056035	0.413664
Rashodi2	-0.207339	-0.387168	0.957685	0.169468	0.715329	0.654322
RastBDP	-0.640300	-0.253914	-0.459411	-0.329801	-0.574998	-0.496394
Tekući	-0.419824	-0.761714	-0.467798	-0.874736	0.362074	-0.881372
Percapita	-0.007683	0.782133	-0.219473	-0.531779	0.810888	-0.403863
Institucije	0.142637	-0.377720	0.899005	-0.525540	0.443451	0.373066
Visoko	0.213434	-0.371339	0.916835	-0.120843	0.443451	0.526173

Osooblje	Bugarska	Mađarska	Rumunija	Slovačka	Srbija	Region
GERD1	0.753521	-0.921802	0.804077	0.543033	-0.016699	0.647545
GERD2	0.595706	-0.121177	0.833971	0.880001	-0.025550	0.845446
Kapitalni	0.043430	0.161880	0.207483	0.754252	-0.716813	0.425240
Rashodi1	0.347905	0.467883	0.663905	0.081653	0.507085	0.435920
Rashodi2	-0.091238	-0.651242	0.967944	0.281704	0.909917	0.660009
RastBDP	-0.743080	0.605360	-0.501656	-0.432737	0.194407	-0.629036
Tekući	-0.322521	0.196309	-0.515266	-0.650237	0.658739	-0.825949
Percapita	-0.043430	-0.161880	-0.207483	-0.754252	0.716813	-0.425240
Institucije	0.255405	0.362945	0.799495	-0.234633	0.616962	0.449021
Visoko	0.316131	0.444320	0.833771	0.204431	0.616962	0.592197

Upis	Bugarska	Mađarska	Rumunija	Slovačka	Srbija	Region
GERD1	0.758002	-0.507081	0.817504	0.166661	0.014695	-0.090467
GERD2	0.574469	-0.499497	0.880864	0.627104	0.047478	0.241509
Kapitalni	0.045833	-0.701492	0.305056	0.442972	0.674210	0.088230
Rashodi1	0.285062	-0.094887	0.810105	-0.151936	-0.586658	0.582997
Rashodi2	-0.215541	-0.705729	0.949120	0.106824	-0.902971	-0.109756
RastBDP	-0.671724	0.133977	-0.509191	-0.296528	-0.323817	-0.299383

Upis	Bugarska	Mađarska	Rumunija	Slovačka	Srbija	Region
Tekući	-0.366564	-0.592968	-0.419703	-0.920382	-0.813354	-0.365114
Percapita	-0.045833	0.701492	-0.305056	-0.442972	-0.674210	-0.088230
Institucije	0.192766	-0.153957	0.917775	-0.601824	-0.686964	0.602025
Visoko	0.255414	-0.101523	0.938823	-0.224783	-0.686964	0.606621

➤ **Korelacije lag = -1**

Diplomirani	Bugarska	Mađarska	Rumunija	Slovačka	Srbija	Region
GERD1	0.723630	-0.115355	0.905993	0.676268	0.631659	0.123695
GERD2	0.680796	-0.371305	0.925225	0.844676	0.673016	0.415116
Kapitalni	-0.005502	0.313296	0.405433	0.840349	-0.829308	0.353828
Rashodi1	0.255658	0.046797	0.947574	-0.193226	0.980876	0.573502
Rashodi2	-0.235709	-0.062152	0.924058	0.048195	0.977832	0.231842
RastBDP	-0.650580	0.120124	-0.366236	-0.568531	-0.516325	-0.396658
Tekući	-0.274155	-0.063633	-0.210161	-0.531092	0.951883	-0.584458
Percapita	0.005502	-0.313296	-0.405433	-0.840349	0.829308	-0.353828
Institucije	0.177538	-0.068421	0.982889	-0.276183	0.934632	0.568119
Visoko	0.243093	-0.050760	0.978114	0.209011	0.934632	0.571819

Istrazivači	Bugarska	Mađarska	Rumunija	Slovačka	Srbija	Region
GERD1	0.631507	-0.969858	0.835737	0.728230	0.786744	0.603675
GERD2	0.491621	-0.105191	0.830235	0.928750	0.829664	0.856533
Kapitalni	0.124244	-0.033003	0.241293	0.808326	-0.869435	0.352498
Rashodi1	0.355186	0.159781	0.886229	-0.045430	0.785243	0.586697
Rashodi2	-0.072848	-0.696585	0.885069	0.247645	0.883455	0.629480
RastBDP	-0.560653	0.569544	-0.309798	-0.369479	-0.543138	-0.506612
Tekući	-0.226552	-0.045811	-0.270180	-0.531049	0.887123	-0.788417
Percapita	-0.124244	0.033003	-0.241293	-0.808326	0.869435	-0.352498
Institucije	0.263590	-0.031502	0.921226	-0.252573	0.795887	0.567258

Istrazivači	Bugarska	Mađarska	Rumunija	Slovačka	Srbija	Region
Visoko	0.309584	0.105733	0.923735	0.245383	0.795887	0.672973

Naknada	Bugarska	Mađarska	Rumunija	Slovačka	Srbija	Region
GERD1	0.973455	-0.884262	-0.747463	0.205239	0.306319	-0.442024
GERD2	0.807162	0.111427	-0.786502	0.200370	0.329170	-0.663036
Kapitalni	-0.678380	0.175592	0.607436	0.076688	-0.337173	-0.039980
Rashodi1	-0.226776	0.324704	-0.436060	0.255266	0.766270	-0.232396
Rashodi2	-0.210946	-0.449397	-0.936801	0.254714	0.643039	-0.462381
RastBDP	-0.609878	0.659964	0.305379	0.356061	-0.295705	-0.093479
Tekući	-0.426868	0.102100	0.799320	-0.107088	0.682947	0.555088
Percapita	0.678380	-0.175592	-0.607436	-0.076688	0.337173	0.039980
Institucije	-0.166232	0.239386	-0.614018	-0.052126	0.748848	-0.010177
Visoko	-0.145551	0.317367	-0.634301	-0.029327	0.748848	-0.126676

Nastavnici	Bugarska	Mađarska	Rumunija	Slovačka	Srbija	Region
GERD1	0.083447	-0.437108	0.308300	0.294471	0.518595	-0.392341
GERD2	0.002280	-0.183505	0.292372	0.234805	0.572175	-0.100432
Kapitalni	0.120714	0.365920	0.092314	0.536421	-0.802946	-0.315915
Rashodi1	0.207481	0.502761	0.568086	-0.172725	0.983830	0.548471
Rashodi2	0.091018	-0.015571	-0.052248	-0.180178	0.854976	0.292200
RastBDP	0.059988	0.077726	0.191217	-0.148623	-0.459086	0.043565
Tekući	-0.016553	0.157427	0.491733	-0.255208	0.622243	-0.111888
Percapita	-0.120714	-0.365920	-0.092314	-0.536421	0.802946	0.315915
Institucije	0.039912	0.330878	0.419917	-0.134438	0.595418	0.362687
Visoko	0.128671	0.390573	0.360870	0.009306	0.595418	0.271902

Očekivano	Bugarska	Mađarska	Rumunija	Slovačka	Srbija	Region
GERD1	0.677924	-0.425432	0.938844	0.462833	0.113449	0.563562
GERD2	0.584122	-0.514936	0.918138	0.726869	0.234578	0.842814

Očekivano	Bugarska	Mađarska	Rumunija	Slovačka	Srbija	Region
Kapitalni	0.072950	-0.604654	0.287707	0.660363	-0.396133	0.296346
Rashodi1	0.318930	-0.345901	0.965356	-0.280650	0.592537	0.544300
Rashodi2	-0.129058	-0.657864	0.898345	0.027401	0.743667	0.647163
RastBDP	-0.640097	0.124478	-0.200687	-0.473956	-0.318351	-0.388085
Tekući	-0.268385	-0.796955	-0.150780	-0.749204	0.507965	-0.844502
Percapita	-0.072950	0.604654	-0.287707	-0.660363	0.396133	-0.296346
Institucije	0.213739	-0.468624	0.973309	-0.499466	0.432262	0.484774
Visoko	0.273032	-0.402841	0.960601	-0.011103	0.432262	0.589196

Odnos	Bugarska	Mađarska	Rumunija	Slovačka	Srbija	Region
GERD1	0.568212	-0.655895	0.928718	0.376706	-0.614348	-0.023115
GERD2	0.561522	-0.201688	0.911494	0.644912	-0.654424	0.288157
Kapitalni	0.119118	-0.507203	0.306944	0.620999	0.981282	0.239652
Rashodi1	0.289897	-0.356464	0.964832	-0.376889	-0.797642	0.456466
Rashodi2	-0.150805	-0.864398	0.916399	-0.072350	-0.601603	0.061077
RastBDP	-0.700869	0.517959	-0.204633	-0.551974	0.562998	-0.187041
Tekući	-0.194099	-0.584100	-0.160383	-0.757286	-0.696249	-0.547988
Percapita	-0.119118	0.507203	-0.306944	-0.620999	-0.981282	-0.239652
Institucije	0.295192	-0.444396	0.981210	-0.529687	-0.848086	0.452227
Visoko	0.286890	-0.342036	0.970633	-0.054513	-0.848086	0.457063

Upisp	Bugarska	Mađarska	Rumunija	Slovačka	Srbija	Region
GERD1	0.149939	0.897308	0.959710	0.738316	-0.827017	0.451794
GERD2	0.192683	0.031345	0.965267	0.895037	-0.905121	0.728737
Kapitalni	0.575639	-0.143596	0.405956	0.829831	0.840786	0.414879
Rashodi1	0.541251	-0.089161	0.985401	-0.105116	-0.530128	0.570718
Rashodi2	0.069459	0.654546	0.894379	0.135086	-0.597995	0.468692
RastBDP	-0.382828	-0.644690	-0.228743	-0.531203	0.619925	-0.478397
Tekući	0.061429	0.022094	-0.051905	-0.502331	-0.471585	-0.742716
Percapita	-0.575639	0.143596	-0.405956	-0.829831	-0.840786	-0.414879

Upisp	Bugarska	Mađarska	Rumunija	Slovačka	Srbija	Region
Institucije	0.500081	0.050964	0.994370	-0.233298	-0.424892	0.570390
Visoko	0.486822	-0.081940	0.985855	0.251173	-0.424892	0.651167

Upis67	Bugarska	Mađarska	Rumunija	Slovačka	Srbija	Region
GERD1	0.442937	-0.884061	0.826562	0.295456	0.997736	-0.213080
GERD2	0.264392	0.123409	0.811503	0.562649	0.865887	0.163156
Kapitalni	-0.619022	0.200964	0.175465	0.545867	-0.601572	0.155969
Rashodi1	-0.455232	0.262834	0.873726	-0.473640	-0.937170	0.552402
Rashodi2	-0.146630	-0.536096	0.941641	-0.156513	-0.991867	0.013023
RastBDP	-0.100289	0.599144	-0.323527	-0.392771	-0.996907	0.023116
Tekući	-0.415806	0.156925	-0.392212	-0.878474	-0.639960	-0.446136
Percapita	0.619022	-0.200964	-0.175465	-0.545867	0.601572	-0.155969
Institucije	-0.518659	0.136256	0.911376	-0.689730	-0.256834	0.450761
Visoko	-0.437368	0.264558	0.904954	0.295456	-0.256834	0.422112

Stopa	Bugarska	Mađarska	Rumunija	Slovačka	Srbija	Region
GERD1	0.690248	-0.380695	0.912945	0.488847	0.169390	0.562622
GERD2	0.585784	-0.518482	0.869630	0.749729	0.287614	0.837850
Kapitalni	0.049842	-0.619535	0.197455	0.674298	-0.519499	0.251275
Rashodi1	0.300252	-0.379308	0.937480	-0.260094	0.701198	0.526271
Rashodi2	-0.135561	-0.639066	0.870786	0.050453	0.822240	0.663889
RastBDP	-0.631706	0.101801	-0.148542	-0.470349	-0.360104	-0.356200
Tekući	-0.285016	-0.816340	-0.177884	-0.735179	0.615242	-0.854681
Percapita	-0.049842	0.619535	-0.197455	-0.674298	0.519499	-0.251275
Institucije	0.188541	-0.490809	0.936740	-0.480037	0.551958	0.455490
Visoko	0.252855	-0.431567	0.919167	0.012639	0.551958	0.558910

Osoblje	Bugarska	Mađarska	Rumunija	Slovačka	Srbija	Region
GERD1	0.610828	-0.905370	0.871230	0.728319	0.153717	0.596186
GERD2	0.467096	-0.021796	0.884659	0.928259	0.168708	0.837752

Osoblje	Bugarska	Mađarska	Rumunija	Slovačka	Srbija	Region
Kapitalni	0.140529	0.199714	0.210305	0.803701	-0.771619	0.317805
Rashodi1	0.370503	0.432417	0.865423	-0.047478	0.712821	0.561284
Rashodi2	-0.039789	-0.514225	0.942983	0.248684	0.871496	0.581907
RastBDP	-0.544420	0.582187	-0.311544	-0.346535	0.140319	-0.486548
Tekući	-0.208095	0.215286	-0.312343	-0.537769	0.847572	-0.782052
Percapita	-0.140529	-0.199714	-0.210305	-0.803701	0.771619	-0.317805
Institucije	0.284596	0.212023	0.925475	-0.262686	0.722218	0.540811
Visoko	0.325423	0.341557	0.933244	0.232895	0.722218	0.641359

Upis	Bugarska	Mađarska	Rumunija	Slovačka	Srbija	Region
GERD1	0.594830	-0.841908	0.936163	0.421405	-0.322784	-0.274050
GERD2	0.539549	-0.291430	0.901931	0.692195	-0.196838	0.035490
Kapitalni	0.183484	-0.235409	0.271366	0.637546	0.923517	0.122297
Rashodi1	0.387639	-0.021505	0.965981	-0.307608	-0.742048	0.439555
Rashodi2	-0.093799	-0.779042	0.863177	-0.001294	-0.659945	-0.089455
RastBDP	-0.644837	0.511911	-0.144524	-0.470650	0.046220	-0.096999
Tekući	-0.201678	-0.424267	-0.096694	-0.770255	-0.784515	-0.361239
Percapita	-0.183484	0.235409	-0.271366	-0.637546	-0.923517	-0.122297
Institucije	0.301376	-0.203548	0.959477	-0.527995	-0.795222	0.428663
Visoko	0.341472	-0.077557	0.959477	-0.046413	-0.795222	0.384401

PRILOG 2: Regresioni modeli sa vremenskim kašnjenjima

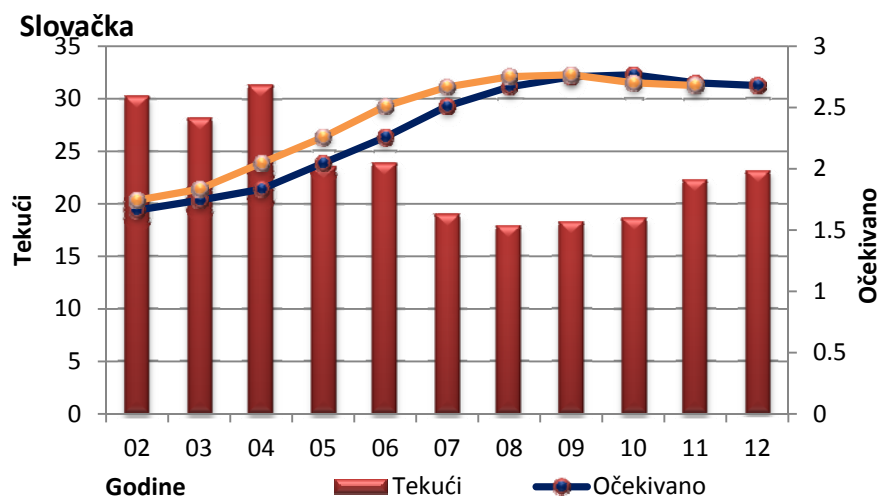
Prikaz analize kroskorelacija zavisnih i nezavisnih promenljivih za zemlje regiona. Na osnovu toga, predstavljeni su izabrani finansijski modeli koji prikazuju povezanost jedne zavisne promenljive sa jednom nezavisnom promenljivom u vremskim intervalima od par godina, za pojedinačnu posmatranu zemlju.

Zavisna promenljiva: OČEKIVANO

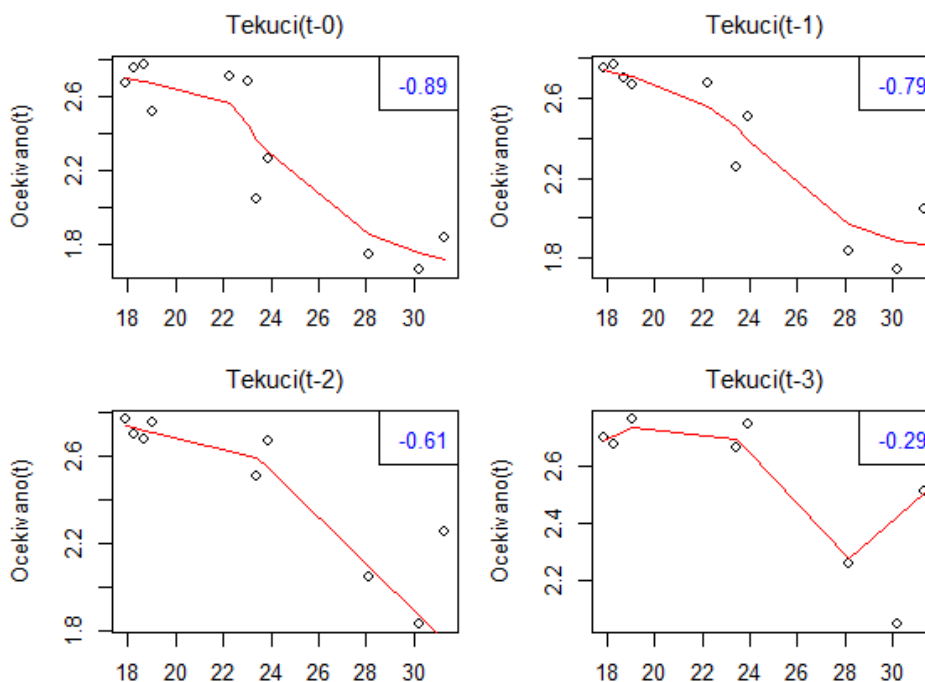
Na osnovu analize podataka iz Tabele 1. ispod, ispituje se izabrana statistički značajna kroskorelaciona veza između zavisne promenljive Očekivano tj., očekivanog vremena trajanja studija u visokom obrazovanju (godine) sa nezavisnom promenljivom Tekući – (% ukupnih rashoda na državne visokoobrazovne institucije) sa podacima za Slovačku i pokazuje se međusobni uticaj.

Tabela 1: Kroskorelacije zavisne promenljive očekivano sa nezavisnim promenljivim, u zemljama regiona

Očekivano							
	Lag	Bugarska	Mađarska	Rumunija	Slovačka	Srbija	Region
	-2	0.212274	-0.349233	0.513099	-0.265420	-0.070825	0.024717
	-1	0.444603	-0.255107	0.775347	-0.093620	0.040711	0.283983
GERD	0	0.810494	-0.020140	0.833713	0.244968	0.328894	0.654140
	-2	0.192856	-0.311186	0.413939	0.049452	-0.158834	0.054512
	-1	-0.057628	-0.400654	0.722368	0.108662	0.018589	0.304802
Rashodi	0	-0.178591	-0.423823	0.992384	0.145711	0.135196	0.641789
	-2	0.020516	-0.052094	0.153409	-0.610277	0.023979	-0.431567
	-1	-0.223164	-0.401314	0.000933	-0.794035	0.107891	-0.600663
Tekući	0	-0.404712	-0.758928	-0.361793	-0.893945	0.049818	-0.863561
	-2	0.499597	0.084741	0.561534	-0.345041	-0.011256	0.280910
	-1	0.331002	-0.111178	0.846106	-0.272671	0.071416	0.476029
	0	0.205668	-0.359077	0.946609	-0.161156	0.072877	0.555992



Grafik 1: Povezanost zavisne promenljive Očekivano i nezavisne promenljive Tekući iz tekućeg i prethodnog perioda sa podacima za Slovačku



Grafik 2: Povezanost zavisne promenljive Očekivano i nezavisne promenljive Tekući iz tekuće i tri prethodne godine sa podacima za Slovačku

Na osnovu analize njihove povezanosti pravi se Model koji povezuje zavisnu promenljivu očekivanog trajanja studija sa nezavisnom promenljivom Tekući za Slovačku.

Tabela 2: Koeficijenti modela za očekivano vreme trajanja studija u zavisnosti od Tekući sa podacima za Slovačku

	Multiple R-squared: $R^2 = 0.9721$, Adjusted $R^2 = 0.9554$ F(3,5) = 58.17, p = 0.0002612 Std.Error of estimate: 0.07218			
Koeficijenti:	b	Std.Err. of b	t(39)	p-value
Intercept	4.272669	0.142426	29.999	7.72e-07
Tekući(t)	-0.026231	0.008283	-3.167	0.0249
Tekući(t-1)	-0.028428	0.008782	-3.237	0.0230
Tekući(t-2)	-0.025042	0.007287	-3.436	0.0185

Koeficijenti su statistički značajno različiti od nule. *Adjusted R-squared* je 0.9721, što znači da je 97,2% varijacije očekivanog vremena trajanja studija objašnjeno linearnom regresijom na Tekuća ulaganja iz tekuće godine, prethodne godine i dve godine ranije. *Residual standard error* je 0.07218, što znači da je stvaran broj odstupanja očekivanog vremena trajanja studija od stvarne regresione linije je 0.07218. Čak i kada bi bili poznate stvarne vrednosti koeficijenata, svako predviđanje broja očekivanih godina vremena trajanja studija na osnovu Tekućih ulaganja bi odstupalo u proseku za 0.07218 godine. *P-value* je 0.0002612, što znači da postoji statistički značajna povezanost između očekivanog broja godina trajanja studija i Tekućih ulaganja u državne visokoobrazovne institucije u sva tri posmatrana momenta.

MODEL za analizu povezanosti zavisne promenljive – očekivanog vremena trajanja studija i nezavisne promenljive – tekućih ulaganja (% ukupnih rashoda na državne visokoobrazovne institucije) za Slovačku:

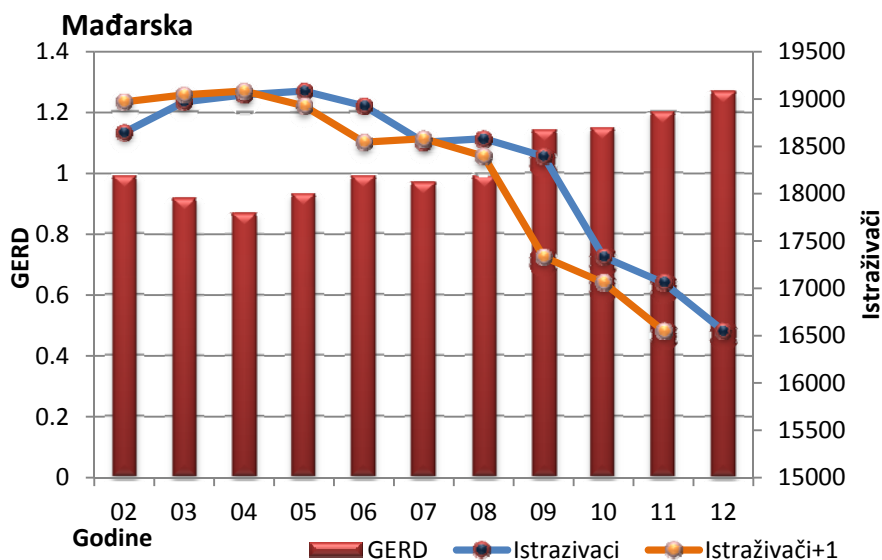
Očekivano = $4.272669 - 0.026231 * \text{Tekući}(t) - 0.028428 * \text{Tekući}(t-1) - 0.025042 * \text{Tekući}(t-2)$

Zavisna promenljiva: ISTRAŽIVAČI

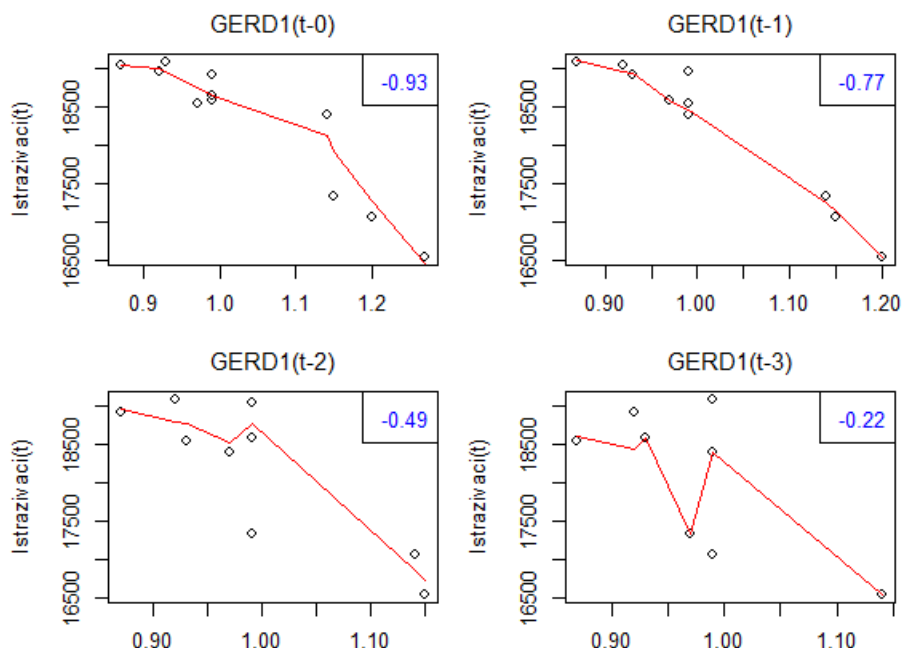
Na osnovu analize podataka iz Tabele 2.2 ispod, ispituje se izabrana statistički značajna kroskorelaciona veza između zavisne promenljive Istraživači tj., broja istraživača u visokom obrazovanju sa nezavisnom promenljivom GERD – (realizovan u visoko obrazovanje kao procenat BDP-a) sa podacima za Mađarsku i pokazuje se međusobni uticaj.

Tabela 2.3: Kroskorelacije zavisne promenljive broja istraživača sa nezavisnim promenljivim, u zemljama regiona

Istraživači							
	Lag	Bugarska	Mađarska	Rumunija	Slovačka	Srbija	Region
	-2	0.154033	-0.489728	0.446500	-0.175060	0.45161	0.040617
	-1	0.413906	-0.766676	0.653200	0.119733	0.54199	0.314466
GERD	0	0.766821	-0.933945	0.802699	0.546420	0.52290	0.677033
	-2	0.131554	-0.234314	0.391662	-0.180440	0.13431	0.075863
	-1	-0.011570	-0.284192	0.688960	-0.070635	0.73238	0.302843
Rashodi	0	-0.101597	-0.532311	0.961474	0.265122	0.91183	0.647588
	-2	0.026968	0.216681	0.113586	-0.688545	0.52531	-0.446278
	-1	-0.187293	-0.045792	-0.038067	-0.724351	0.90912	-0.570631
Tekući	0	-0.350103	0.221937	-0.391250	-0.658788	0.80957	-0.853019
	-2	0.478667	0.237451	0.483619	-0.411074	0.60175	0.318688
	-1	0.358778	0.059675	0.743371	-0.183544	0.79836	0.552479
Visoko	0	0.271517	0.557112	0.848582	0.188948	0.72075	0.561411



Grafik 2.2: Povezanost zavisne promenljive Istraživači i nezavisne promenljive GERD iz tekućeg i prethodnog perioda sa podacima za Mađarsku



Grafik 2.2: Povezanost zavisne promenljive Istraživači i nezavisne promenljive GERD iz tekuće i tri prethodne godine sa podacima za Mađarsku

Na osnovu analize njihove povezanosti pravi se Model koji povezuje zavisnu promenljivu broja istraživača sa nezavisnom promenljivom GERD za Mađarsku.

Tabela 2.3: Koeficijenti modela za broj istraživača u zavisnosti od GERD sa podacima za Mađarsku

	Multiple R-squared: $R^2 = 0.9675$, Adjusted $R^2 = 0.9582$ $F(2,7) = 104.3$, $p = 0.000006175$ Std.Error of estimate: 188.7			
Koeficijenti:	b	Std.Err. of b	t(39)	p-value
Intercept	26356.9	585.5	45.012	6.98e-10

GERD (t)	-2370.4	984.6	-2.408	0.04694
GERD (t-1)	-5552.1	1212.9	-4.577	0.00255

Koeficijenti su statistički značajno različiti od nule. *Adjusted R-squared* je 0.9582, što znači da je 95,8% varijacije broja istraživača objašnjeno linearnom regresijom na GERD iz tekuće godine, prethodne godine i dve godine ranije. *Residual standard error* je 188.7, što znači da je stvaran broj odstupanja broja istraživača od stvarne regresione linije je 188.7. Čak i kada bi bili poznate stvarne vrednosti koeficijenata, svako predviđanje broja istraživača na osnovu GERD-a bi odstupalo u proseku za 188.7. *P-value* je 0.000006175, što znači da postoji statistički značajna povezanost između očekivanog broja istraživača i GERD koji je realizovan u visoko obrazovanje kao procenat BDP-a, u sva tri posmatrana momenta.

MODEL za analizu povezanosti zavisne promenljive – broja istraživača u visokom obrazovanju i nezavisne promenljive – GERD (% BDP koji je realizovanu visoko obrazovanje) za Mađarsku:

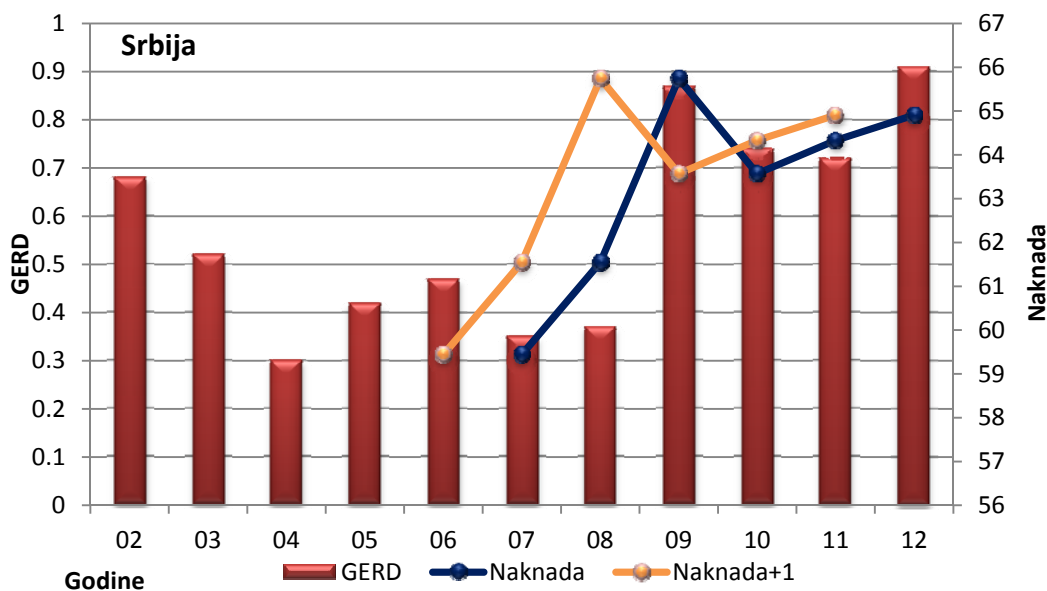
$$\text{Istraživači} = 26356.9 - 2370.4 * \text{GERD}(t) - 5552.1 * \text{GERD}(t-1)$$

Zavisna promenljiva: NAKNADA

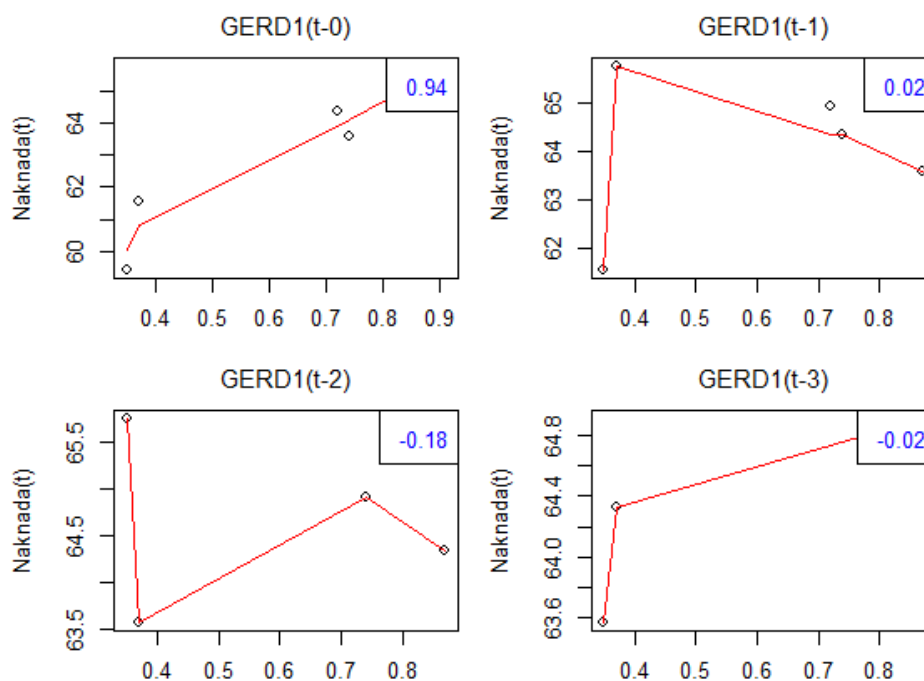
Na osnovu analize podataka iz Tabele 2.4 ispod, ispituje se izabrana statistički značajna kroskorelaciona veza između zavisne promenljive Naknada tj., naknada za ukupno osoblje kao % ukupnih rashoda u visokoobrazovne javne institucije sa nezavisnom promenljivom GERD – (% BDP-a realizovan u visoko obrazovanje) sa podacima za Srbiju i pokazuje se međusobni uticaj.

Tabela 2.3: Kroskorelacije zavisne promenljive naknade za ukupno osbolje sa nezavisnim promenljivim, u zemljama regiona

Naknada							
	Lag	Bugarska	Mađarska	Rumunija	Slovačka	Srbija	Region
	-2	0.282465	-0.377040	-0.546622	-0.269215	-0.017689	-0.176146
	-1	0.690782	-0.612434	-0.738972	-0.358896	0.142222	-0.307156
GERD	0	0.439004	-0.785074	-0.468436	-0.213848	0.921054	-0.571445
	-2	0.393062	-0.280410	-0.802007	0.172221	-0.273783	-0.049483
	-1	-0.196902	-0.322868	-0.898321	0.193066	0.305214	-0.299464
Rashodi	0	-0.447767	-0.854465	-0.535685	-0.634201	0.755797	-0.599231
	-2	0.383980	0.213503	0.155280	-0.396976	-0.193445	0.644270
	-1	-0.331218	0.094500	0.264910	-0.467387	0.417057	0.503705
Tekući	0	-0.622883	-0.406315	0.112905	-0.521341	0.736461	0.411244
	-2	0.644077	0.119345	-0.759951	-0.347634	-0.246861	0.099115
	-1	-0.135781	0.223286	-0.650878	-0.162201	0.447008	-0.126311
Visoko	0	-0.547914	-0.098902	-0.270642	-0.640101	0.814650	-0.375339



Grafik 2.2: Povezanost zavisne promenljive Naknada i nezavisne promenljive GERD iz tekućeg i prethodnog perioda sa podacima za Srbiju



Grafik 2.2: Povezanost zavisne promenljive Naknada i nezavisne promenljive GERD iz tekuće i tri prethodne godine sa podacima za Srbiju

Na osnovu analize njihove povezanosti pravi se Model koji povezuje zavisnu promenljivu naknada za ukupno osoblje kao % ukupnih rashoda u visokoobrazovne institucije sa nezavisnom promenljivom GERD za Srbiju.

Tabela 2.3: Koeficijenti modela za naknade za ukupno osoblje u zavisnosti od GERD sa podacima za Srbiju

	Multiple R-squared: $R^2 = 0.8906$, Adjusted $R^2 = 0.8632$ F(1,4) = 32.56, p = 0.004664 Std.Error of estimate: 0.8696			
Koeficijenti:	b	Std.Err. of b	t(39)	p-value
Intercept	57.246	1.112	51.495	8.51e-07
GERD (t)	9.108	1.596	5.706	0.00466

Koeficijenti su statistički značajno različiti od nule. *Adjusted R-squared* je 0.8632, što znači da je 86,3% varijacije naknada za ukupno osoblje objašnjeno linearnom regresijom na GERD iz tekuće godine, prethodne godine i dve godine ranije. *Residual standard error* je 0.8696, što znači da je stvaran broj odstupanja naknada za ukupno osoblje od stvarne regresione linije je 0.8696. Čak i kada bi bili poznate stvarne vrednosti koeficijenata, svako predviđanje naknada za ukupno osoblje kao % ukupnih rashoda u visokoobrazovne institucije na osnovu GERD-a bi odstupalo u proseku za 0.8696. *P-value* je 0.004664, što znači da postoji statistički značajna povezanost između očekivanih naknada za ukupno osoblje i GERD-a koji je realizovan u visoko obrazovanje kao procenat BDP-a, u sva tri posmatrana momenta.

MODEL za analizu povezanosti zavisne promenljive – naknada za ukupno osoblje kao % ukupnih rashoda na visokoobrazovne institucije i nezavisne promenljive – GERD (% BDP koji je realizovanu visoko obrazovanje) za Srbiju:

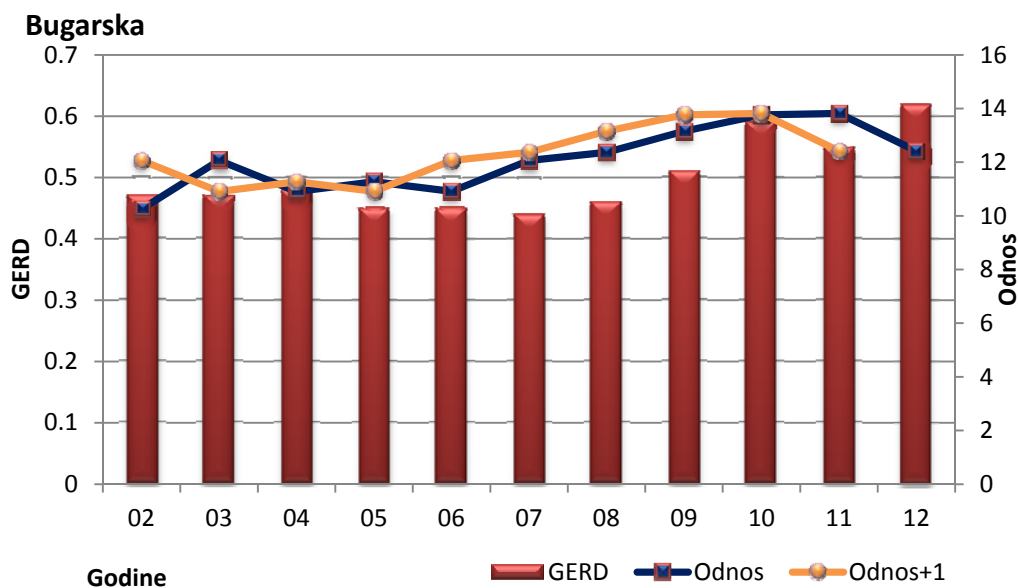
$$\text{Naknada} = 57.246 + 9.108 * \text{GERD}(t)$$

Zavisna promenljiva: ODNOS

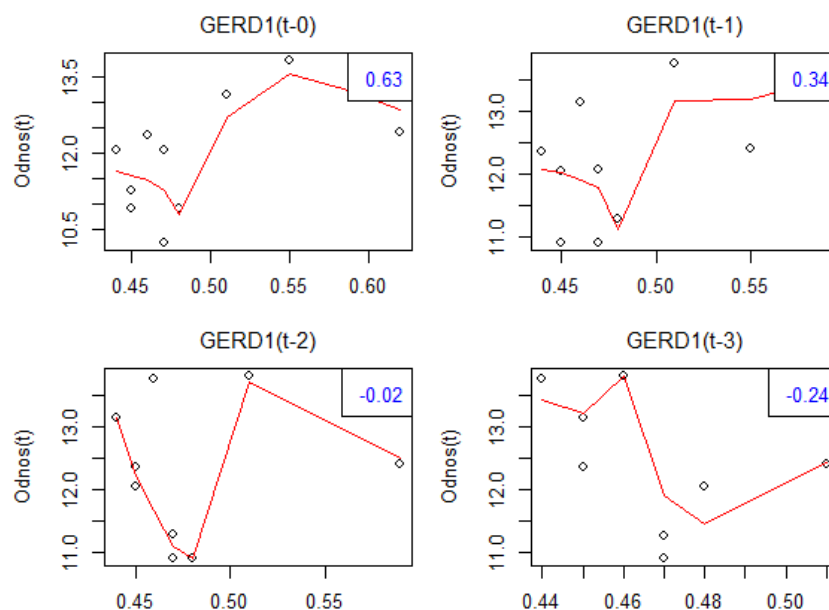
Na osnovu analize podataka iz Tabele 2.5 ispod, ispituje se izabrana statistički značajna kroskorelaciona veza između zavisne promenljive Odnos tj., odnosa učenika i nastavnika u visokom obrazovanju (osnova po broju zaposlenih-HC) sa nezavisnom promenljivom GERD – (% BDP-a realizovan u visoko obrazovanje) sa podacima za Bugarsku i pokazuje se međusobni uticaj.

Tabela 2.3: Kroskorelacije zavisne promenljive odnosa učenika i nastavnika u visokom obrazovanju sa nezavisnim promenljivim, u zemljama regiona

Odnos							
	Lag	Bugarska	Mađarska	Rumunija	Slovačka	Srbija	Region
	-2	-0.016220	-0.388382	0.522897	-0.277876	-0.099348	-0.235038
	-1	0.336701	-0.445104	0.789598	-0.154129	-0.494032	-0.046145
GERD	0	0.631459	-0.378543	0.859301	0.128002	-0.941291	0.142260
	-2	0.143099	-0.309074	0.447507	0.131941	0.091111	0.035732
	-1	-0.123442	-0.473603	0.754746	0.099111	-0.396696	0.001246
Rashodi	0	-0.034584	-0.358001	0.997290	0.090670	-0.965282	0.123026
	-2	0.248804	-0.019240	0.142255	-0.546658	-0.089225	-0.132165
	-1	-0.144337	-0.372553	0.001034	-0.774519	-0.538436	-0.417696
Tekući	0	-0.137406	-0.421944	-0.335626	-0.905993	-0.895236	-0.510513
	-2	0.634320	0.133346	0.586420	-0.289372	-0.103436	0.330146
	-1	0.269954	-0.132383	0.871620	-0.339516	-0.547865	0.398539
Visoko	0	0.368434	0.059783	0.953160	-0.240068	-0.886328	0.671944



Grafik 2.2: Povezanost zavisne promenljive Odnos i nezavisne promenljive GERD iz tekućeg i prethodnog perioda sa podacima za Bugarsku



Grafik 2.2: Povezanost zavisne promenljive Odnos i nezavisne promenljive GERD iz tekuće i tri prethodne godine sa podacima za Bugarsku

Na osnovu analize njihove povezanosti pravi se Model koji povezuje zavisnu promenljivu odnosa učenika i nastavnika u visokom obrazovanju (osnova po broju zaposlenih – HC) sa nezavisnom promenljivom GERD (% BDP-a realizovan u visoko obrazovanje) za Bugarsku.

Tabela 2.6: Koeficijenti modela Odnosa učenika i nastavnika u zavisnosti od GERD-a sa podacima iz Bugarske

Multiple R-squared: $R^2 = 0.7818$, Adjusted $R^2 = 0.6508$ F(3,5) = 5.971, p = 0.04162 Std.Error of estimate: 0.6659				
Koeficijenti:	b	Std.Err. of b	t(39)	p-value
Intercept	9.582	2.573	3.723	0.0137
GERD (t)	13.085	5.739	2.280	0.0715
GERD (t-1)	12.770	7.907	1.615	0.1672
GERD (t-2)	-21.130	7.476	-2.826	0.0368

Koeficijenti su statistički značajno različiti od nule. *Adjusted R-squared* je 0.6508, što znači da je 65% varijacije odnosa učenika i nastavnika objašnjeno linearnom regresijom na GERD iz tekuće godine, prethodne godine i dve godine ranije. *Residual standard error* je 0.6659, što znači da je stvaran broj odstupanja odnosa učenika i nastavnika od stvarne regresione linije je 0.6659. Čak i kada bi bile poznate stvarne vrednosti koeficijenata, svako predviđanje odnosa učenika i nastavnika u visokom obrazovanju (osnova po broju zaposlenih – HC) na osnovu GERD-a bi odstupalo u proseku za 0.6659. *P-value* je 0.04162, što znači da postoji statistički značajna povezanost između očekivanog odnosa učenika i nastavnika u visokom obrazovanju i GERD-a koji je realizovan u visokom obrazovanju kao procenat BDP-a, u sva tri posmatrana vremenska momenta.

MODEL za analizu povezanosti zavisne promenljive – odnosa učenika i nastavnika u visokom obrazovanju (osnova po broju zaposlenih – HC) i nezavisne promenljive – GERD (% BDP koji je realizovanu visoko obrazovanje) za Bugarsku:

$$\text{Odnos} = 9.582 + 13.085 * \text{GERD}(t) + 12.770 * \text{GERD}(t-1) - 21.130 * \text{GERD}(t-2)$$

PRILOG 3: Upitnik i primer originala na engl. jeziku zato što zvanični jezik ACEU engleski jezik i originalni prevod na srpski.

Primer prevoda originalnog upitnika na srpski jezik:

Konsolidovani bilans uspeha – PRIMER: Univerzitet A, B, C, D						
	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.
1. Prihodi						
Vladine subvencije						
Školarine, programi i drugi honorari						
Donacije i olakšice						
Prihodi od investicija						
Konsalting i ugovori						
Drugi prihodi						
UKUPNI PRIHODI						
2. Rashodi						
Troškovi menadžmenta i zaposlenih						
Troškovi istraživanja						
Prostor i troškovi zauzeća						
Depresijacija i amortizacija						
Finansijski troškovi						
Pribor i oprema						
Studentski i ostali troškovi vezani za edukaciju						
Ostali troškovi						
UKUPNI RASHODI						
3. Operativni rezultat pre poreza na dobit						

Porez na dohodak (rashodi / beneficije)						
4. Operativni rezultat posle poreza na dobit						
5. Dobitak / gubitak na osnovu revalorizacije zemljišta, objekata i druge imovine						
6. Drugi konsolidovani dobitak / gubitak						
UKUPNA KONSOLIDOVANA DOBIT						

Primer originalnog dokumenta tj. upitnika na engleskom jeziku:

Consolidated Statement of Comprehensive Income			
	2010	2011	2012
1. Income			
Government Subventions			
Tuition, Programmes and Other Fees			
Donations and Benefactions			
Investment Revenue			
Consultancy and Contracts			
Other Revenue			
TOTAL INCOME			
2. Expenditure			
Management and Employee Expenses			
Research Expenses			
Space and Occupancy			
Depreciation and Amortisation			
Finance costs			
Supplies and Equipment			
Student and General Education Services			
Other Expenses			
TOTAL EXPENDITURES			
3. Operating Result Before Income Tax			
Income Tax (Expense/Benefit)			
4. Operating Result After Income Tax			
5. Gain/Loss on Revaluation of Land and Buildings and other Collections			
6. Other Comprehensive Gain/Loss			
TOTAL COMPREHENSIVE INCOME			
Comments on the Existing Positions			
Add New Position			
Add New Position			
Add New Position			
Add New Position			
Add New Position			

IZJAVA KANDIDATA O AUTORSTVU DOKTORSKE DISERTACIJE

Potpisana Andrea Andrejević Panić,

IZJAVLJUJEM

da je doktorska disertacija pod naslovom

UTICAJ FINANSIJSKOG MENADŽMENTA NA RAZVOJ NEPROFITNIH
ORGANIZACIJA: STUDIJA SLUČAJA VISOKOOBRAZOVNIH INSTITUCIJA U
CENTRALNO-ISTOČNOJ EVROPI

- rezultat mog sopstvenog istraživačkog rada,
- da predložena disertacija u celini ili u delovima nije bila predložena za dobijanje bilo koje diplome prema studijskim programima drugih visokoškolskih ustanova u zemlji i inostrantvu,
- da su rezultati istraživanja ispravno i akademski korektno navedeni, i
- da nisam tokom istraživanja i pisanja disertacije kršio tuđa autorska prava i koristio intelektualnu svojinu drugih lica kao svoju bez odobrenja.

U Sremskoj Kamenici, 11. 11. 2016.



potpis kandidata

**IZJAVA KANDIDATA O ISTOVETNOSTI
ŠTAMPANE I ELEKTRONSKE VERZIJE DOKTORSKE DISERTACIJE**

Potpisana Andrea Andrejević Panić,

IZJAVLJUJEM


da je štampana verzija moje doktorske disertacije pod naslovom

**UTICAJ FINANSIJSKOG MENADŽMENTA NA RAZVOJ NEPROFITNIH
ORGANIZACIJA: STUDIJA SLUČAJA VISOKOOBRAZOVNIH INSTITUCIJA U
CENTRALNO-ISTOČNOJ EVROPI**

identična elektronskoj verziji koju sam predao Univerzitetu Edukons.

Dozvoljavam da se objave moji lični podaci vezani za dobijanje akademskog zvanja doktora nauka, kao što su ime i prezime, godina i mesto rođenja, i datum odbrane rada. Ovi podaci se mogu objaviti u publikacijama Univerziteta Edukons ili na elektronskim portalima.

U Sremskoj Kamenici, 11. 11. 2016.



potpis kandidata

IZJAVA KANDIDATA O KORIŠĆENJU DOKTORSKE DISERTACIJE

Potpisana Andrea Andrejević Panić, ovlašćujem Biblioteku Univerziteta Edukons da u Repozitorijum Univerziteta Edukons unese moju disertaciju pod naslovom

UTICAJ FINANSIJSKOG MENADŽMENTA NA RAZVOJ NEPROFITNIH
ORGANIZACIJA: STUDIJA SLUČAJA VISOKOOBRAZOVNIH INSTITUCIJA U
CENTRALNO-ISTOČNOJ EVROPI

koja je moje autorsko delo.

Disertaciju sam sa svim prilogima predala u elektronskoj formi pogodnoj za trajno arhiviranje. Moju doktorsku disertaciju pohranjenu u Repozitorijumu Univerziteta Edukons mogu da koriste svi koji poštuju odredbe sadržane u odabranom tipu licence Kreativne zajednice (Creative Commons, <http://creativecommons.org/>), za koju sam se odlučio (zaokružiti samo jednu opciju).

1. Autorstvo
2. Autorstvo – nekomercijalno
- 3. Autorstvo – nekomercijalno – bez prerade**
4. Autorstvo – nekomercijalno – deliti pod istim uslovima
5. Autorstvo – bez prerade
6. Autorstvo – deliti pod istim uslovima

U Sremskoj Kamenici, 11. 11. 2016.



potpis kandidata

Tipovi licence:

1. **Autorstvo** – Dozvoljavate umnožavanje, distribuciju i javno saopštavanje dela, i njegove prerade, ako se na ispravan/određen način navede ime autora ili davaoca licence, čak i u komercijalne svrha. Ovo je licenca koja daje najviši stepen slobode u korišćenju dela.
2. **Autorstvo – nekomercijalno**. Dozvoljavate umnožavanje, distribuciju i javno saopštavanje dela, i njegove prerade, ako se na ispravan/određen način navede ime autora ili davaoca licence, ali izvan komercijalne upotrebe dela – disertacije.
3. **Autorstvo – nekomercijalno – bez prerade**. Dozvoljavate umnožavanje, distribuciju i javno saopštavanje dela, ali bez njegove prerade, promena, preoblikovanja ili upotrebe dela u svom delu, ako se na ispravan/određen način navede ime autora ili davaoca licence, ali izvan komercijalne upotrebe dela – disertacije. Ovaj tip licence najviše ograničava prava korišćenja dela – disertacije.
4. **Autorstvo – nekomercijalno – deliti pod istim uslovima**. Dozvoljavate umnožavanje, distribuciju i javno saopštavanje dela, i njegove prerade, ako se na ispravan/određen način navede ime autora ili davaoca licence, i ako se prerada distribuira pod istom ili sličnom licencom, ali bez komercijalne upotrebe.
5. **Autorstvo – bez prerade**. Dozvoljavate umnožavanje, distribuciju i javno saopštavanje dela, ali bez njegove prerade, promena, preoblikovanja ili upotrebe dela u svom delu, ako se na ispravan/određen način navede ime autora ili davaoca licence, uz mogućnost komercijalne upotrebe dela – disertacije.
6. **Autorstvo – deliti pod istim uslovima**. Dozvoljavate umnožavanje, distribuciju i javno saopštavanje dela, i njegove prerade, ako se na ispravan/određen način navede ime autora ili davaoca licence, i ako se prerada distribuira pod istom ili sličnom licencom. Ovaj tip licence dozvoljava komercijalnu upotrebu dela – disertacije, i prerada iste. Slična je softverskim licencama, tj. licencama otvorenog tipa.