

**БОЈАНА ДЕЛИЋ**

Завод за уџбенике

Београд

**ДУШКО КУЗОВИЋ**

College of Engineering, Department of

Architecture Engineering

Dhofar Univesity, Salalah, Sultanate of Oman

УДК 371.64/.69 (497.11)“2008/2016“

Прегледни рад

Примљен: 12.11.2017

Одобен: 23.12.2017

Страна: 423-443

## **ПИТАЊА ТРЖИШТА УЏБЕНИКА У СРБИЈИ 2008. - 2016. ГОДИНЕ**

**Сажетак:** Након увођења тржишта 2004. године, статус уџбеника у Србији, је промењен. До 2004. године је радио само један издавач уџбеника. Године 2015. на тржишту уџбеника је функционисало 79 лиценцираних издавача за основну школу. Од 2008. до 2016. Завод за уџбенике Београд, од 100 % удела у тржишту смањен је на 3% у 2016. години. У овом раду се анализирају догађаји који су се дешавали током прве декаде деловања тржишта у издаваштву уџбеника. Рад анализира понашање издавача; појаве на тржишту уџбеника; специфицира облике понашања на тржишту приватних издавача и понашање издавача кога су основали порески обвезници Србије.

**Кључне речи:** тржиште уџбеника; уџбеници у Србији; издавачи уџбеника за основну школу; транзиција и тржиште.

### **Увод**

*“It is often assumed that an economy of private enterprise has an automatic bias towards inovation, but this is not so. It has a bias only towards profit.”<sup>1</sup>*

Производњу уџбеника у Србији до 2004. године је обављао само један издавач – Завод за уџбенике Београд.<sup>2</sup> Поступајући по одлуци Владе Републи-

<sup>1</sup> Hobsbawm, E., (1969) *Industry and Empire from 1750 to the Present Day*, Harmondsworth: Penguin, pp. 40. Према: Baumol, W., (1990) *Enterpreunership: Productive, Unproductive and destructive, Journal of Political Economy*, vol.98, no.5, part 1, pp. 893-921.

<sup>2</sup> Непосредно након Другог Светског рата у Србији, од 1947. године, уџбеничку литературу издаје државно издавачко предузеће „Просвета“ из Београда, а за универзитетске уџбенике, од 1948. године, „Научна књига“ из Београда. Исте 1948. године основано је предузеће „Знање“ које је издавало уџбенике за основне и средње школе. Потом се „Знање“ и „Младо поколење“ се спајају у „Нолит“. Наредни корак у развоју уџбеничке литературе учињен је 1957. године када се оснива „Завод за издавање уџбеника НР Србија“. „Покрајински завод за издавање уџбеника“ у Новом Саду се оснива 1965. године. „Завод за уџбенике“ у Приштини се основа 1968. године. „Завод за наставна средства и школску опрему“ је основан 1960. године и припаја се 1970. Године „Заводу за издавање уџбеника“. За тридесет година постојања до 1977. године Завод је издао 10 хиљада наслова школских књига у тиражу од 180 милиона примерака. „Завод за издавање уџбеника“, Београд је основан одлуком Извршног већа НР Србије од 6. јула 1957. године. Према тој одлуци

ке Србије,<sup>3</sup> Завод за уџбенике Београд је на основу Закона о уџбеницима припремао и публиковао уџбенике за основну и средњу школу. Након 2004. године тржиште уџбеника у Србији је отворено за остале издаваче тако да удео државног издавача постепено опада у корист осталих издавача. Великом броју издавача који учествују у производњи уџбеника оснивачи се налазе ван Републике Србије па чак и у државама које не спроводе пријатељску политику према држави Србији и њеним држављанима.

Тржиште уџбеника у Србији се процењује на око 100 милиона Еура годишње<sup>4</sup> стога је потребна велика пажња на начин како се регулише и управља, за домаће услове, великим ресурсом. Ако анализирамо профитну стопу која се остварује производњом уџбеника још приближније долазимо до размере несклада који је, случајно и намерно, тренутно у овом сегменту друштвеног живота, државног стратешког интереса и тржишта у Србији.

Током 2016. године се водила велика јавна дебата око низа регистрованих и пријављених нерегуларности која се дешавају у Србији од стране тржишних такмичара у борби за што већи удео у тржишту односно профиту.<sup>5</sup>

Број ученика у школама у Србији које дотичу свака промена на тржишту уџбеника је око 850 000. Ако овом броју додамо и број родитеља можемо кон-

---

Завод је основан као републичка установа али са самосталним финансирањем, како је остало до данас. Циљ оснивања Завода је био да се правремено припреме уџбеници за велику реформу школства која је планирана да почне 1958. године. Тако да од октобра 1958. Завод издаје уџбенике за основне школе, сручне школе и школе за одрасле, приручнике за наставнике, приручне библиотеке за уџбенике, а касније монографије и капитална дела. Нови „Закон о Заводу за уџбенике и наставна средства“ донела је скупштина СР Србије 14. септембра 1973. године. Крајем 1973. године објављен је „Закон о уџбеницима за основно и средње образовање“ које је почело да се примењује 01. јул 1974. године. Нова етапа у развоју институције почела је са доношењем „Друштвеног договора о издавању уџбеника“ који је потписан 12. априла 1976. године. Циљ договора је био да се обезбеди издавање квалитетних и савремених уџбеника, спречи комерцијализам као одлучујући фактор у издавању уџбеника и спречи беспотребна конкуренција паралелним издавањем високотиражних уџбеника. „Закон о изменама и допунама о уџбеницима за основно и средње образовање“ донет је 05.12.1978. године од стране Скупштине СР Србије. Потом је донет „Закон о уџбеницима и другим наставним средствима“ 01.11.1988. године, који је Заводу поверио послове припреме и издавања уџбеника за основно и усмерено образовање до петог степена сручне спреме, послове праћења и оцењивања уџбеника као и обављање стручно педагошких и истраживачких послова ради унапређења уџбеника и наставних средстава. Нови „Закон о уџбеницима и другим наставним средствима“ донет је 14. априла 1993. године, по коме „Завод за уџбенике“ постаје Јавно предузеће. Влада Србије 25.05.2006. године, је донела одлуку о оснивању Јавног предузећа за издавање уџбеника и наставних средстава под именом Јавно предузеће „Завод за уџбенике“. Претежна делатност је припремање и издавање уџбеника и других наставних средстава и публикација за предшколске установе, основну и средњу школу у Републици Србији као и публикације којима се обезбеђују неопходне информације од значаја за остваривање наставних планова и програма и других питања из делатности образовања и васпитања.

<sup>3</sup> Јавно предузеће „Завод за уџбенике“, Београд (у даљем тексту Завод) уписано је у Регистар привредних субјеката у Агенцији за привредне регистре Републике Србије решењем БД 186058/2006. године од 13. новембра 2006. године.

<sup>4</sup> <http://cik.co.rs/2016/10/20/do-trzista-vrednog-100-miliona-podmicivanjem-prosvetnih-radnika> (19.11.2016)

<sup>5</sup> <http://www.rts.rs/page/stories/sr/story/125/drustvo/2341508/skole-izabrale-udzbenike-ima-favorizovanih.html> (19.11.2016)

статовати да је око 2,5 милиона грађана Србије које област производње уџбеника егзистенцијално дотиче.<sup>6</sup>

Такође, извештај ОЕБС је указао на један од проблема које је потребно решити у Србији а то је питање корупције при избору и набавци уџбеника у школама.<sup>7</sup>

Циљ овог рада је да се анализира стање у области издавања уџбеника у Србији након првих дванаест година од увођења тржишта.

Рад ће анализирати издаваче, структуру тржишта које заузимају поједини издавачи, специфичне појаве на тржишту и акције које предузимају издавачи како би заузели што већи део тржишта (са једне стране), као и понашање и активности Завода за уџбенике Београд током поменутог периода (са друге стране). Временски период у раду обухвата 12 година: од 2004. године до краја 2016. године.

Резултати рада требају да помогну да се боље разумеју процеси у издаваштву у Србији, положај Јавног предузећа Завод за уџбенике Београд на тржишту и дефинишу зоне тржишта у којима је потребна заједничка друштвена акција како би се извршила регулација односа и вредности.

Документација за израду рада је прибављена на јавно доступним порталима Министарства просвете и науке Републике Србије, Завода за уџбенике и Агенције за привредне регистре. На крају рада ће бити приложени извори и коришћена литература.

Литература у свету је више обрађивала питање јавног менаџмента него у Србији. Од стране литературе потребно је поменути следеће ауторе: Бата Гамбир (Bhatta, 2006), Фелри, Лин и Полит (Ferlie, Lynn, Pollitt, 2009), Фредериксон и Гир (Frederickson, Ghere, 2015), Кох и Фогел (Koch, Vogel, 2013), Рацковски (Raczkowski, 2016), МекНаб (McNabb, 2010), О Тул (O'Toole, 2011), Онгаро (Ongaro, 2009), Полит и Букарет (Pollitt, Bouckaert, 2011), Ротхармел (Rotharmel, 2015), Кол (Cole, 2003), Вол (Woll, 2014).

У области менаџмента потребно је поменути следеће ауторе: Друкер (Drucker, 2005), Џорџ (George, 2005), Гилберт (Gilberth, 2006), Гордон (Gordon, 2006), Харисон (Harrison, 2004), Херси и Балншард (Hersey, Blanchard, 2002), Маслов (Maslow, 2006), Мерчант (Merchant, 2005), Пиндер (Pinder, 2007), Портопу (Portonu, 2005), Шajn (Schein, 2005), Шапиро (Shapiro, 2007) и Рен (Wren, 2008).

Од научних чланака публикованих у Србији на тему јавног менаџмента потребно је поменути следеће: Арсић, Мићић и Обрадовић (Arsić, Mihić, Obradović, 2011), Буха, Лечић, Бјеговић и Гајић (Бућа, Lečić, Vjegović, Gajić, 2015), Цвијовић (Cvijović, 2014), Јовановић, Милојковић и Јовановић (Jovanović, Milojković, Jovanović, 2011), Кариотакис и Мустакис (Karyotakis, Moustakis, 2014), Кнежевић, Јовановић, Урдаревић (Knežević, Jovanović, Urdarević, 2012), група аутора (Majstorović, Marković, Kuzmanović, Mačuzić, Marinković, Šibaliја,

<sup>6</sup> <http://cik.co.rs/2016/10/20/do-trzista-vrednog-100-miliona-podmicivanjem-prosvetnih-radnika> (19.11.2016)

<sup>7</sup>

Векчић, Рејовић, 2015), Пешић (Pešić, 2011), Петровић (Petrović, 2014), Ракић и Рађеновић (Rakić, Rađenović, 2011), Тадић и Зечевић (Tadić, Zečević, 2016), Вучетић (Vučetić, 2003), Малешевић (Malešević, 2001) и Суздиловски (Sudzilovski, 2011).

## Документација

Након 2004. године (делимично) а од 2008. у потпуности се отвара простор производње уџбеника за основне и средње школе тржишту и дозвољава се конкуренција. Завод за уџбенике Београд више није једини издавач и на тржишту се оснива велики број малих издавача који су резултат домаћег или страног капитала.

У овом периоду, ситуација у којој је Завод за уџбенике имао 100% тржишта у свом поседу називана је монополистичким а интезивном медијском акцијом јавност се припрема на промене које би требале да се донесу специфицирајући низ побољшања које тржиште треба да донесе грађанима.<sup>8</sup>

Понашање Завода за уџбенике у друштвеној и економској сфери је прецизно дефинисано великим бројем Законских и Подзаконских аката.<sup>9</sup> Тиме је

<sup>8</sup> Основне три компоненте тржишта: тржишна утакмица, квалитет и профит, нису довољно образложени грађанима. Шта више, оваква промена требала је бити пропраћена пажљиво организованом акцијом од стране надлежних органа (представника грађана) као и менаџмента Завода за уџбенике.

<sup>9</sup> Регулатива на основу које послује “Завод за уџбенике Београд” је следећа: Закон о јавним предузећима („Службени гласник РС”, бр. 15/2016), Закон о привредним друштвима („Службени гласник РС”, бр. 36/2011, 99/2011, 83/2014 – др. закон и 5/2015), Одлука о усклађивању пословања Јавног предузећа за издавање уџбеника и наставних средстава са Законом о јавним предузећима („Службени гласник РС”, бр. 52/2013, 8/14), Одлука о оснивању Јавног предузећа за издавање уџбеника и наставних средстава („Службени гласник РС”, бр. 44/2006 и 114/2006), Закон о основама система образовања и васпитања („Службени гласник РС”, бр. 72/2009, 52/2011 и 55/2013, 35/2015 и 68/2015), Закон о уџбеницима („Службени гласник РС”, бр. 68/2015), Закон о издавању публикација („Службени гласник РС”, бр. 37/91, 53/93 – др. закон, 67/93 – др. закон, 48/94 – др. закон, 135/2004 – др. закон, 101/2005 – др. закон), Закон о ауторском и сродним правима („Службени гласник РС”, бр. 104/2009, 99/2011. и 119/2012), Закон о јавним набавкама („Службени гласник РС”, бр. 124/2012, 14/2015, 68/2015), Закон о облигационим односима („Службени лист СФРЈ”, бр. 29/78, 39/85, 45/89 – одлука УСЈ и 57/89, „Службени лист СРЈ”, бр. 31/93 и „Службени лист СЦГ”, бр. 1/2003. – Уставна повеља), Закон о раду („Службени гласник РС”, бр. 24/2005, 61/2005, 54/2009, 32/2013 и 75/2014), Закон о евиденцијама у области рада („Службени лист СРЈ”, бр. 46/96 и „Службени гласник РС”, бр. 101/2005 – др. закон и 36/2009 – др. закон), Закон о безбедности и здрављу на раду („Службени гласник РС”, бр. 101/2005 и 91/15), Закон о спречавању злостављања на раду („Службени гласник РС”, бр. 36/2010), Закон о заштити узбуњивача („Службени гласник РС”, бр. 128/2014), Закон о слободном приступу информацијама од јавног значаја („Службени гласник РС”, бр. 120/2004, 54/2007, 104/2009 и 36/2010), Закон о заштити података о личности („Службени гласник РС”, бр. 97/2008, 104/2009 – др. закон, 68/2012 – одлука УС и 107/2012), Закон о рачуноводству и ревизији („Службени гласник РС”, бр. 46/2006, 111/2009. и 99/2011 и 62/2013. – др. закон), Уредба о начину и контроли обрачуна и исплате зарада у јавним предузећима („Службени гласник РС”, бр. 27/2014), Закон о буџетском систему („Службени гласник РС”, бр. 54/2009, 73/2010, 101/2010, 101/2011, 93/2012, 62/2013, 63/2013, испр., 108/2013 и 142/2014, 68/2015 и др. закон), Закон о буџету Републике Србије за 2015. годину („Службени гласник РС”, бр. 110/2013 и 116/2014), Закон о утврђивању максималне зараде у јавном сектору („Службени гласник РС”, бр. 93/2012), Закон о трговини

формално испуњен услов којим држава треба да дефинише оквире понашања институција чији је оснивач. Међутим, истовремено на тржишту постоје и делују учесници који немају за оснивача државу већ приватни капитал који намеће много мање рестриктивних правила својим предузећима дајући им само један циљ - профит. На тај начин, само поставком правила под којим морају да делују, предузећа којима је оснивач држава су стављена у неповољан положај према остатку такмичара на тржишту.

Испуњавајући услов квалитета и повољне цене уџбеника, који су дефинисани низом екстерних и интерних докумената Завод за уџбенике је организовао процес рада покривајући трошкове производње из својих средстава (али без профита као једног од циља пословања као код осталих учесника на тржишту). Цена уџбеника формирана је од стране јавног предузећа са минималном профитном маргином (следећи друштвену и хуманистичку улогу предузећа предвиђену од стране оснивача - државе) стављајући главни акценат на економској доступности уџбеника (мала цена) и истовремено њиховом квалитету.

До 2004. године, услед постојања само једног издавача, уџбеници су били изузети из тржишне утакмице која је као основни циљ имала профит. Тиме се није постављало питање високог квалитета и мале цене уџбеника нити је профит био циљ рада јавног предузећа. Квалитет (изложеног материјала, презентације, штампе, папира, повезивања итд.) је остављен на одлуку Заводу за уџбенике, органима и појединцима који су вршили увид и контролу рада. Као резултат тако уређених односа друштво је имало:

- а) квалитетне и јефтине уџбенике,
- б) уџбенике који су унифицирани на целој територији државе,
- в) уџбенике који су реализовали у образовању циљеве које је у развојним документима определила заједница,
- г) уџбенике који су могли да се користе током више генерација ученика.

Након 2004. формално а 2008. године и стварно на тржишту уџбеника су се појавиле две врсте учесника: државни издавач (са низом ограничавајућих аката и уредби од стране оснивача) и приватни издавачи (са веома мало регулативе прописане од стране оснивача).

Кроз регулативу коју је јавном предузећу као обавезну поставио оснивач (држава) је испуњен само формални услов: тражен је документ које су у складу са законом и исти је произведен и испоручен. Међутим, мере прописане у наведеним оснивачким документима нису дале ефекат у пракси односно резултат у пракси (као у већини бирократских акција) је изостао.

---

(„Службени гласник РС“, бр. 53/2012 и 10/2013), Правилник о обрасцу месечних извештаја о роковима измирења обавеза јавних предузећа и зависних друштава капитала према привредним субјектима, утврђених законом којим се одређују рокови измирења новчаних обавеза у комерцијалним трансакцијама („Службени гласник РС“, бр.36/2013 и 44/2014), Уредба о канцеларијском пословању органа државне управе („Службени гласник РС“, бр.89/92). (Према: Завод за уџбенике (2016) *Информатор о раду*, Београд, стр. 33-35,

Извор: [http://b2b.zavod.co.rs/down/documents/informator\\_o\\_radu/aktuelni\\_informator.pdf](http://b2b.zavod.co.rs/down/documents/informator_o_radu/aktuelni_informator.pdf) (27.02.2017).

Наиме, производећи оквир у коме се прописује деловање Завода за уџбенике није се размишљало да ли прописане мере какав ефекат имају у пракси и посебно у специфичном пословном окружењу (оснивач неколико предузећа није резидент Републике Србије и има обиље субвенција и грантова од стране државе у којој се налази његово седиште). Једноставно, административни апарат је основачким актом ограничио покретљивост и оперативност на тржишту предузећа које је основао а потом га, значајно хендикепираног у односу на конкуренцију, послао на тржиште са условом: да опстане односно да послује са позитивним исходом.

Разлози за проблеме који су уграђени у конституцију јавног предузећа у издаваштву могу се укратко дефинисати у следећем:

1. *Јавни vs. тајни пословни резултат*: велики број прописа и аката налаже државном издавачу да своје пословне податке који су за приватне издаваче пословна тајна морају да публикују годишњим извештајима чиме угрожавају свој положај на тржишту.
2. *Јавне набавке vs. директне погодбе*: процедуре јавних набавки за материјал и штампу су знатно дуже него што су код приватних издавача чиме се смањује покретљивост на тржишту.
3. *Користићење домаћих ресурса vs. ко је најјетинији*: Завод за уџбенике има обавезу да користи домаће штампаре, док приватни издавачи немају ту обавезу, док шта више је и не практикују.
4. *Обавеза публиковања непрофитних издања vs. публиковања само профитних уџбеника*: Завод за уџбенике има обавезу да штампа и ниско тиражна издања (за националне мањине и децу ометене у развоју) који су углавном непрофитни а најчешће публикације које доносе губитак, док приватни издавачи могу да бирају у ком ће сегменту тржишта учествовати по правилу узимајући наслове са највећим тиражом, односно са највећим профитом.

Приликом јавне кампање спроведене 2004. године, којим се јавности претстављао процес увођења тржишта у области уџбеника, карактеристично је неколико аргумената:

1. Да ће се увођењем конкуренције побољшати квалитет уџбеника,
2. Да ће цена уџбеника увођењем конкурената и тржишта бити нижа него током (такозваног) монополског периода Завода за уџбенике.
3. Да је држава лош домаћин (и да ће се, увођењем приватног капитала у производњу уџбеника, смањити трошкови пореским обвезницима).

Поменути сет аргумената, сличан аргументима који се користе у неолибералној пракси, је постао доминантан у јавним и стручним расправама током првих година од увођења тржишта за уџбенике.<sup>10</sup>

### ***Да ли је држава стварно лош домаћин?***

Теза о држави као лошем домаћину понуђена је јавности без икаквих аргумената и научних доказа. Да ли је држава лош домаћин најпре зависи од неколико елемената:

<sup>10</sup> Крауч, Колин (2014) *Постдемократија*, Глобална фирма: Кључна институција постдемократског света, Лозница: Карпос, стр 49-71.

- а) *Кадровска решења*: кадрови би требали да се бирају као и у приватним предузећима (најбољи, најстручнији, итд).
- б) *Формално али не и суштинско решење*: Законске регулативе којом се формално регулише а суштински спутава пословање предузећа.
- в) *Додатна оптерећења*: У пракси је приметан низ оптерећења која се стављају на терет јавном предузећу од стране политичких партија (политичко запошљавање, негативна кадровска селекција, претерано администрирање пословања предузећа кроз законске акте итд).

Нереаговање лица у јавним институцијама и јавном предузећу, на не-научне и неосноване квалификације о држави као лошем домаћину, свакако је још једна од карактеристика периода о коме говоримо. Одговор по правилу је требало да дође најпре од руководећих лица Завода за уџбенике који су по природи посла требали да поднесу највећи терет пруживши на такав начин слику своје професионалности и оданости послодавцу (пореским обвезницима Србије). Анализирајући учешће руководећих лица Завода за уџбенике у одбрани имовине и права предузећа које им је поверено односно јавном демонтирању теза којим је угрожавано пословање предузећа (али и имовина основача) налазимо несистематичне, неорганизоване, и појединачне иступе које стварају утисак испуњавања форме (фингиране одбране) али које не дају никакав резултат у пракси.

### ***Компаније (стање 2016)***

Тржиште уџбеника у Србији је од 2004. године постало отворено тржиште за издаваче. До наведене године тржиште уџбеника је било препуштено искључиво на одговорност Заводу за уџбенике Београд као компанији чији је оснивач Република Србија односно индиректно њени грађани. Треба нагласити да Завод за уџбенике, мада је његов оснивач Република Србија, се финансира из својих средстава (депонованих у банци или се зарађује тренутно кроз учешће у тржишту). Од тада па до данас удео у тржишту уџбеника Завода за уџбенике се константно смањује и од 100% тржишта наведене године се свео на 3% 2016.<sup>11</sup>

На тржишту уџбеника нове компаније су постепено заузимале све већи и већи удео на тржишту смањујући удео државног издавача. Укупан број лиценцираних издавача за основну школу у 2015/2016-тој години износи 79.<sup>12</sup> Са највећим уделом у тржишту су следеће компаније:

1. “Клетт” д.о.о., Београд<sup>13</sup>
2. “Нови логос” д.о.о., Београд<sup>14</sup>
3. “Креативни центар” д.о.о., Београд<sup>15</sup>
4. “Нова школа” д.о.о., Београд<sup>16</sup>

<sup>11</sup> На основу података публикованих на веб страни Министарства просвете, науке и технолошког развоја Републике Србије, <http://www.mpn.gov.rs/udzbenici-2/izbor-udzbenika/> (17.08.2016.)

<sup>12</sup> <http://www.mpn.gov.rs/udzbenici/> (27.02.2017).

<sup>13</sup> <http://www.klett.rs> (17.08.2016.)

<sup>14</sup> <http://logos-edu.rs> (17.08.2016.)

<sup>15</sup> <http://www.kreativnicentar.rs> (17.08.2016.)

5. “Едука” д.о.о., Београд<sup>17</sup>

6. “Завод за уџбенике” Ј.П. Београд<sup>18</sup>

Посматрајући структуру компаније према броју запослених, највећи број запошљава Завод за уџбенике из Београда са 281 запослених (почетком 2016 године), док остале компаније у просеку запошљавају 10-30 радника.

Табела 01. *Број запослених у пет издавачких компанија за уџбенике са највећим уделом на тржишту 2016. године*<sup>19</sup>

Издавач	Број запослених
“Едука” д.о.о.	13
“Нови логос” д.о.о.	15
“Клетт” д.о.о.	24
“Нова школа” д.о.о.	35
“Креативни центар” д.о.о.	38
“Завод за уџбенике” Ј.П.	281

## Понашање учесника на тржишту уџбеника 2008-2016. године

На тржишту уџбеника, у савременој пракси, се среће неколико нестандардних облика понашања компанија које то чине у намери да код наставног особља постигну да њихови уџбеници буду изабрани за употребу у настави:

### *Коришћење уџбеника суседних држава*

Коришћење уџбеника који су написани у суседним државама (у виду концепта или готовог уџбеника) односно уџбенике написане према програмима и начелима других држава (Хрватска,<sup>20</sup> Словенија, Немачка) издавач копира делимично или у потпуности при томе у мањој или већој мери вршећи њихову локализацију.

Поменути уџбеници пролазе званичну процедуру предвиђену прописима Републике Србије и бивају пласирани на тржиште уџбеника у Србији.<sup>21</sup>

На овакав начин трошкови производње уџбеника су вишеструко смањени, време припреме уџбеника је скраћено, смањени су трошкови стручног особља које припрема уџбенике итд. Дозвољавајући оваква решења, регулатор тржишта остале компаније (такмичари на тржишту) доводи у неравноправан положај. Наиме, што компанија-такмичар на тржишту више улаже у развој уџбеника то јој је штета већа (као на пример Јавно предузеће “Завод за уџбенике Београд”).<sup>22</sup>

<sup>16</sup> <http://novaskola.com> (17.08.2016.)

<sup>17</sup> <http://www.eduka.rs> (17.08.2016.)

<sup>18</sup> <http://www.knjizara.zavod.co.rs> (17.08.2016.)

<sup>19</sup> [www.apr.gov.rs](http://www.apr.gov.rs) (17.08.2016.)

<sup>20</sup> <http://www.politika.rs/sr/clanak/40223/Hrvatski-policaјac-u-srpskom-udzbeniku> (27.02.2017)

<sup>21</sup> <http://forum.b92.net/topic/45121-afera-kopiranje-hrvatskih-udzbenika/> (27.02.2017)

<sup>22</sup> Треба истаћи да је временски веома дуг процес израде уџбеника а посебно и скуп. Такође, постоји низ обавезних законских радњи (од избора аутора до отштампаног уџбеника) што додатно повећава трошкове и временски период производње истих.



Имајући у виду значај уџбеника у савременом европском друштву (државе посвећују пажњу материјалу који се презентује у уџбеницима јер тиме спроводе своје државне циљеве) евидентна је чињеница да се кроз увоз готовог уџбеника уједно увози и материјал који се налази у њима, односно политички утицај земље која је исти произвела. При томе трошкове оваквог облика пропаганде носе грађани Србије без њихове сагласности (односно земље која је жртва ове врсте активности).

У истраживаном периоду утврђено је неколико примера копирања уџбеника из суседних држава без прописаног нивоа припреме или прераде за потребе српског школства и циљева које је усвојила наша заједница.<sup>23</sup>

Потребно је нагласити и етичку страну директног копирања страних уџбеника, и може се посматрати кроз неколико аспеката:

- а) Непоштовање домаћина - потрошача на тржишту (поштовање правила локалног тржишта је уједно и поштовање државе и становништва које је власник тржишта),
- б) Повреда законске регулативе од стране издавача (која је требала бити санкционисана а није),
- в) Злоупотреба права и обавеза контролног органа (кога су грађани Србије одредили и платили да штити њихове интересе),
- г) Безбедносног пропуста (имајући у виду да већина уџбеника долази из државе са којом имамо оптерећене политичке односе услед многобројних ратних

### ***Потписивање вишегодишњих уговора о сарадњи са школама.***

Променом прописа 2015. године укинута су обавезе издавача да прибављају лиценце, већ се издавачи бирају на основу процентуалне заступљености на тржишту.<sup>24</sup>

Приватни издавачи, са намером да дугорочно заузму што већи део тржишта, су покушали да освоје удео у истом користећи разна средства убеђивања, о чему је, у неколико наврата, говорено у јавним гласилима. Издавачи су нудили лицима која су могла да донесу одлуку поклоне у форми таблет-рачунара, лап-топова, путовања у иностранство итд у замену за вишегодишње уговоре.<sup>25</sup> сукоба).<sup>26</sup>

<sup>23</sup> <http://www.telegraf.rs/vesti/748276-tema-telegrafa-roditelji-srpskih-djaka-finansiraju-hrvatske-tajkune>;  
<http://www.telegraf.rs/vesti/1864152-skandal-srpska-deca-uce-iz-hrvatskih-i-slovenackih-udzbenika>;  
<http://forum.b92.net/topic/45121-afeta-kopiranje-hrvatskih-udzbenika/>;  
<http://www.srbijadanas.com/clanak/ne-objavljuj-srbija-danas-istrazuje-sramota-iz-cega-nam-uce-deca-23-05-2014>;  
<http://srbin.info/2016/03/11/ko-vaspitava-srpsku-decu-hrvatski-udzbenici-preplavili-srbiju/>  
(27.02.2017)

<sup>24</sup> <http://www.mpn.gov.rs/wp-content/uploads/2015/08/%D0%97%D0%B0%D0%BA%D0%BE%D0%BD-%D0%BE%D1%83%D1%9F%D0%B1%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%86%D0%B8%D0%BC%D0%B0.pdf> (27.02.2017).

<sup>25</sup> У јавности су често помињани и новчани износи које су издавачи давали директорима школа али за који нису познати докази. Линк: <http://www.piplmetar.rs/skadal-u-srpskom-skolstvu-evo-ko-sve-dobija-poklone-i-sta-to-odlucuje-da-odredeni-udzbenik-bude-zvanicni/> (27.02.2017).

Слика 00. Хрватски прометник „постао” српски саобраћајац.



Извор: <http://www.politika.rs/sr/clanak/40223/Hrvatski-policijac-u-srpskom-udzbeniku>  
(27.02.2017)

### ***Продајна цена уџбеника постепено расте***

Приватне компаније које се баве производњом и продајом уџбеника су се определиле за профит.<sup>27</sup> Истовремено, јавно предузеће “Завод за уџбенике Београд” оснивачким актом има прописану обавезу да постигне што већи квалитет за што мању цену.

Према „Друштвеном договору о издавању уџбеника“ потписаног 12. априла 1976. године циљ је био да се обезбеди издавање квалитетних и савремених уџбеника, спречи комерцијализам као одлучујући фактор у издавању уџбеника и спречи беспотребна конкуренција паралелним издавањем високо-тиражних уџбеника.<sup>28</sup>

Стога, сасвим је разумљиво да се ради потраге за профитом односно са темпом са којим се преузима што већи удео у тржишту постепено повећавају цене уџбеника. До сада није публикована ни једно образложење начина фор-

<sup>26</sup> Ситуација да се користе страни уџбеници у настави у Србији није непозната у нашем друштву. Током првог и другог светског рата окупационе власти су користиле у настави своје уџбенике које су превеле на српски језик.

<sup>27</sup> <http://www.blic.rs/vesti/drustvo/udzbenici-skuplji-nego-u-regionu-kolika-je-razlika-u-cenama-knjiga-za-osnovce-u/6wkm76v> (27.02.2017)

<sup>28</sup> Према: Трнавац, Н., (2012), *Лексикон педагогије Српског народа, период од 1945. године*, Београд: Завод за уџбенике.

мирања цена уџбеника. Такође, поставља се питање да ли је цена уџбеника оних компанија које тренутно имају највећи удео у тржишту, резултат њиховог монополског понашања или монополског договарања.<sup>29</sup>

### ***Јавне набавке вс. директна погодба***

Јавно предузеће мора да испуњава Законом прописане процедуре набавке материјала и услуга. Уколико би смо анализирали процедуру јавне набавке оквирни датуми у којима се спроводи појединачна фаза поступка су:<sup>30</sup>

- а. *Припрема конкурсне документације*: у року од 3 дана од доношења Одлуке о покретању поступка.
- б. *Рок за подношење и отварање понуда*: понуде се прикупљају у року од 8 дана од дана кад је послат позив.
- в. *Отварање понуда*: одмах након истека рока за подношење понуда.
- г. *Рок за доношење одлуке о избору најповољније понуде* (Одлука о избору најповољније понуде): биће донета у року од 5 дана од отварања понуда.
- д. *Рок за закључење уговора*: Уговор ће бити закључен у року од 8 дана кад се стекну законски услови.
- ђ. *Рок за испоруку добра* креће се у року од 45-105 дана од дана потписивања уговора.

Приватна компанија нема горе наведених обавеза већ може према сопственој процени, без јавног конкурса и непосредном погодбом, доделити посао извођачу по њиховом личном избору. При томе, (хипотетички) како би себи створили нови простор на тржишту могу користити (директно или индиректно) право примедбе на процедуре јавних набавки које се спровode у Јавном предузећу “Завод за уџбенике” (конкуренција на тржишту) и тако успоре процес финализације уџбеника конкуренцији доводећи је у доцњу са роковима за израду и испоруку уџбеника.

### ***Домаћи вс. страни добављач***

Јавно предузеће “Завод за уџбенике Београд” следећи законску и моралну обавезу све набавке репроматеријала и услуге штампе обавља са предузећима која су из Србије, без обзира што се исти материјал и услуге могу набавити у иностранству за вишеструко мањи износ.

Приватни издавачи не морају (и не следе) обавезу да материјал и услуге купују код домаћих фирми већ следе законе личног интереса: где је јевтиније. Стога се уџбеници штампају у иностранству јер се следи закон ниске цене (Кина) или закон нпр. економског патриотизма (Хрватска, Словенија) а потом се продају на тржишту Србије.

<sup>29</sup> О овом питању се у неколико наврата говорило у листу „Политика“. Симић- Миладиновић, М., (2016), Уџбеничка збрка у недоглед, *Политика*, 17.09.2016.,

<http://www.politika.rs/scc/clanak/363772/Pogledi/Udzbenicka-zbrka-unedogled> (27.02.2017.)

<sup>30</sup> Извор: Закон о јавним набавкама “Сл. гласник РС”, бр. 124/2012, 14/2015 и 68/2015.

### **Поклони директорима школа и наставницима**

Користећи околности да одлуку о коришћењу уџбеника у настави доноси учитељ односно наставник односно директор школе приватни издавачи су своју пажњу усмерили на појединце у школама примењујући технике којима се утиче на њихову одлуку: поклањање таблет-рачунара, поклањање лап-топ рачунара, поклањање путовања у иностранство итд.

Поклони су давани за личну употребу и у лично власништво наставног особља. Мада се у појединим случајевима таква врста поклона образлагала јавности као поклони школама обично су такви поклони завршавали у личном власништву наставног особља а не као корист школи.<sup>31</sup>

Слика 01. Упоредне цене уџбеника у Србији, Црној Гори, Хрватској и Републици Српској.

<b>KOLIKO KOŠTAJU UDŽBENICI</b>				
UDŽBENIK	Srbija	Republika Srpska	Hrvatska	Mađarska
ČTANKA ZA 3. RAZRED	745	473	987	575
ISTORIJA ZA 5. RAZRED	770	473	954	543
ENGLISKI JEZIK	1.327	1.554	2.172	863

RAZRED	Srbija	Crna Gora	Hrvatska	Republika Srpska
3.	8.396	5.861	8.099	5.617
4.	8.291	7.323	8.510	5.149
5.	10.316	13.062	19.419	5.974
6.	10.508	9.806	19.665	8.350
7.	11.523	11.514	22.523	8.917
8.   9.	11.345	10.838*	21.554	10.178*

\*\* države sa devet razreda  
\* okvirne cene kompleta obaveznih udžbenika, uključujući knjige i za jedan strani jezik, izražene u dinarima

Извор: <http://www.blic.rs/vesti/drustvo/udzbenici-skuplji-nego-u-regionu-kolika-je-razlika-u-cenama-knjiga-za-osnovce-u/6wkm76v> (27.02.2017)

<sup>31</sup> Насупрот приватним издавачима, Завод за уџбенике Београд, следећи одлуке дефинисане Законом регулативом достављеном од оснивача, је у могућности да поклања опрему искључиво школама у власништво а не наставном особљу у власништво. Такав чин унапређења радног окружења наставно особље веома често не види као довољну стимулацију да своју пажњу повери Заводу за уџбенике.

### ***Велики број наставника су аутору уџбеника***

Досадашњом законском праксом прецизно је дефинисано која лица могу да буду аутори уџбеника. Међутим, поједини издавачи у намери да нађу што квалитетнији приступ лицима која одлучују о употреби уџбеника (наставном особљу) се опредељују да као ауторе уџбеника ангажују (или само потписују) велики број наставног особља.<sup>32</sup>

Овакав приступ није имао за циљ да се дође до побољшања уџбеника већ да се на суптилан начин прибави позитивна пажња наставног особље делујући по две линије: кроз прилоге професионалном статусу наставног особља (аутор или коаутор) и кроз прилоге њиховом материјалном статусу (стварање основа за плаћања ауторства).<sup>33</sup>

Свакако је да је наставно особље изузетно важно у вредновању квалитета уџбеника јер види низ употребних особина производа (усклађеност са узрастом, обим материје, квалитет презентације итд). Међутим, поставља се неколико питања:

- а) *Број коаутора*: да ли је неопходан толико број коаутора једног уџбеника.<sup>34</sup>
- б) *Стручност за писање уџбеника*: уџбенике треба да стварају најбољи од најбољих
- в) *Усклађеност са најсавременијим светским решењима*: да ли су на овакав начин произведени уџбеници довољно усклађени са свим савременим трендовима у настави о којима се инсистира у реформама у овој области.

### ***Велики број наставника су рецензенти уџбеника***

Још један од начина за прибављање позитивне пажње наставног особља и веома сличан избору великог броја наставника као ауторе уџбеника: издавач нацрт уџбеника доставља на рецензију великом броју наставника који ће га касније користити у пракси. По правилу касније се такви уџбеници налазе у избору наставног особља које је учествовало у рецензентском поступку.

### ***Повраћај котизације са семинара***

Наставно особље кроз присуство семинарима прикуља бодове потребне за обнову лиценце. За сваки семинар за наведене потребе је потребно да се уплати котизација као и трошкови коришћења угоститељске установе (који, имајући у виду економски статус просветног особља, нису занемарљиви).

Међутим, када издавач организује семинар са сврхом предавања помоћу којих се прикупљају потреби бодови за обнову лиценце он има могућност да управља трошковима семинара. У таквој ситуацији лице које је позвано дође на семинар у готовом, на руке, добије уплаћени новац за котизацију или коти-

<sup>32</sup> <http://www.politika.rs/sr/clanak/367112/Strani-izdavaci-domacih-udzbenika> (27.02.2017)

<sup>33</sup> Такође, евидентно је да је Завод за уџбенике својим понашањем у великој мери искључио наставно особље из процеса производње уџбеника.

<sup>34</sup> Питање које је постављено у јавности али је остало без одговора се односи да ли су многобројна лица наведена као аутори или коаутори уџбеника истинито била у том својству. (Извор:

зацију и тршкове смештаја и исхране.<sup>35</sup> На тај начин се додатно финансијски помаже наставно особље.<sup>36</sup>

### ***Туристичка путовања по повлашћеној цени***

Организовање туристичких путовања за наставно особље по повлашћеној цени је начин којим се добија пажња наставног особља. Наставно особље добија ваучере за путовања у земљи и иностранству. Путовања која им се продају нису бесплатна већ им се продају по промотивним ценама (20 Евра за вишедневно путовање у иностранство). О томе се говори у новинском чланку следеће:

*“Један од најдрастичнијих примера недозвољеног подстицаја наставника да изабере уџбенике одређеног издавача је понуда за учешће на четвородневном стручном семинару у иностранству за невероватних двадесет евра по особи. Нажалост, наставници су спремни да за једно путовање у иностранство жртвују свој професионални интегритет.”<sup>37</sup>*

### ***Подела профита од уџбеника***

Издавачи, свесни (или злоупотребљавајући) материјани статус наставника, нуде и склапају нагодбу која се заснива на томе да уколико просветни радник се определи за њихову робу део тако оствареног профита се дели са наставником.

### ***Рабат***

Након укидања могућности да школе продају уџбенике и ученички прибор појавила се потреба за дистрибутерима који се на тржишту налазе између издавача и купаца. На овај начин је уведен рабат који покрива трошкове активности дистрибутера али који увећава цену уџбеника. Истовремено, школе су лишене значајног прихода (уз вишеструко ниже разлике у цени) који су употребљавали за унапређење рада школе а не појединаца.

Просечни износ рабата којим се увећава цена уџбеника износи 30%.<sup>38</sup> Међутим у пракси, дистрибутер свој рабат дели са појединцима у одређеној пропорцији (тако да дистрибутеру остаје веома често 5%).

<sup>35</sup> Положај аставног особља је крајње недостојан посла који има је поверен од стране пореских обвезника. Стога треба имати разумевање за наставно особље јер и они морају имати приватни живот и породицу. Остаје питање за додатно истраживање: да ли се положај наставног особља свесно и прорачунато погоршава како би што једноставније постали ухваћени у неку од горе наведених мрежа.

<sup>36</sup> У ту сврху поједини издавачи оснивају Невладине организације које служе на добробит наставног особља, образовног система и целокупног школства у Србији. Види:

<http://www.klettobrazovanje.org> (27.02.2017)

<sup>37</sup> <http://cik.co.rs/2016/10/20/do-trzista-vrednog-100-miliona-podmicivanjem-prosvetnih-radnika> (27.02.2017)

<sup>38</sup> Рабат у износу од 30% подиже цену уџбеника, оптерећује буџет родитеља и уведен је од када се уџбеници налазе у систему тржишта.

О томе Дејан Јачинац, помоћник Директора маркетинга Јавног предузећа “Завод за уџбенике” каже:<sup>39</sup>

*“...Корупција може да постоји на релацији добављач – школа... Добављачи добију до 30 одсто рабата од издавача, али њима остане само око пет одсто. Разлика иде школи, али не на рачун школе, већ се најчешће не зна где тај новац заврши”.*”

До сада школе су директно куповале уџбенике од издавача контролишући проценат рабата и, уколико се оствари, задржавајући га под управом школа. Након доношења новог Закона школе су обавезане да уџбенике купују од добављача што је значајно повећало цену уџбеника и додатно ослабило економску и социјалну улогу школа у Србији.<sup>40</sup>

### ***Бесплатан материјалом за припрему наставе***

Схвативши потребе наставног особља, приватни издавачи су понудили наставницима бесплатан материјал за припрему наставе индиректно утичући на позитиван став према коришћењу њихових уџбеника.

### **Дискусија**

Препуштајући производњу уџбеника тржишту било је за очекивати да ће на домаћем тржишту наступити промене за које је било потребно да будемо спремни као друштво и као уређена заједница. Било је илузорно очекивати да се на тржишту које нема јасну регулативу и механизме контроле учесници понашају тржишно, односно да користе разне начине како би придобили што већи део тржишта.

Имајући у виду да уџбеник је веома сложен производ, са једне стране, и структуру предузећа која учествују у тржишној утакмици (јавне и приватне компаније), са друге стране, могу се издвојити следеће појаве на тржишту:

### ***Неравноправност између компанија које учествују на тржишту***

Са једне стране Јавно предузеће “Завод за уџбенике” (државни капитал), а са друге стране велики број издавача (приватни капитал). Јавно предузеће има радикално сужен маневарски простор на тржишту јер је ограничено осни-

<sup>39</sup> <http://cik.co.rs/2016/10/20/do-trzista-vrednog-100-miliona-podmicivanjem-prosvetnih-radnika> (27.02.2017)

<sup>40</sup> „Председница Савеза учитеља Србије, Наташа Николић Гајић, каже да су просветни радници доведени у такву ситуацију да ће најгора своје мишљење кориговати због три оловке и два блокчића. „Школа је директно куповала уџбенике од издавача и провизија је директно остајала на рачуну школе. Од тих средстава плаћале су се књиге и екскурзије сиромашним ђацима. Међутим, пре годину дана ступио је нови Закон који обавезује школе да наручују књиге преко добављача, под изговором да спрече корупцију“, истиче Гајић.” Извор: <http://cik.co.rs/2016/10/20/do-trzista-vrednog-100-miliona-podmicivanjem-prosvetnih-radnika> (27.02.2017)

вачким актом, обавезом јавног увида у пословање (увид могу да изврше и приватне компаније које су такмаци на тржишту), обавези полагања рачуна свим грађанима у Србији (па и упсленим који раде код приватног издавача-конкурента).

У пракси се често дешавало да се у кључном моменту за припрему уџбеника или његовој финализацији дописом (лично или преко невладиних организација) затражити увид у поједине сегменте деловања Завода за уџбенике, да би се процес израде уџбеника успорио или у потпуности зауставио. Велики број дописа, који се односио на процес пословања јавног предузећа, је заустављао је започете процедуре или отварао многе елементе пословања који су код приватних компанија пословна тајна. Истовремено, приватне компаније немају обавезу полагања рачуна никоме.

### ***Политички притисци према јавном предузећу***

Јавно предузеће је оптерећено притисцима из политичког сектора кроз:

- а) Захтеве за донације,
- б) Запошљавања партијских чланова (са основом и без основа),
- в) Наметнутим кадровским решењима у менаџменту предузећа,
- г) Давањем добити у државни буџет уместо реинвестирања итд.

Приватни издавачи немају обавезу запошљавања (нестручног и стручног) кадра по политичкој основи, не морају да прихвате нова лица у менаџменту уколико није задовољавајућег квалитета, а профит да реинвестирају у посао.

### ***Пренормираност пословања јавног предузећа***

Завод за уџбенике као јавно предузеће има обавезу строгог поштовања од стране оснивача процедура понашања (јавне набавке, процедуре жалби учесника у набавци, прикупљања понуда штампе преко тендера, итд.). Истовремено, приватни издавачи немају никаква ограничења у том погледу.

### ***Монопол: уместо државног - приватни***

Удео на тржишту уџбеника појединих приватних компанија (или групе компанија везаних власништвом уз истог оснивача) већ је прешао границу која се у остатку европских земаља означава као монополском. Шта више, када је удео на тржишту јавног предузећа био и мањи од онога који данас поседују приватне компаније њихов менаџмент је бурно протестовао. Међутим, у ситуацији када је потребно да реагује попут пређашње реакције приватних издавача, менаџмент Завода не показује намеру да ефикасно реагује на монополско понашање других компанија и заштити јавно предузеће и имовину оснивача која им је поверена.

### ***Пословна и морална обавеза вс. слобода пословања***

Завод за уџбенике има моралну и етичку обавезу да користи услуге домаћих компанија у целокупном процесу производње уџбеника. Познато је да



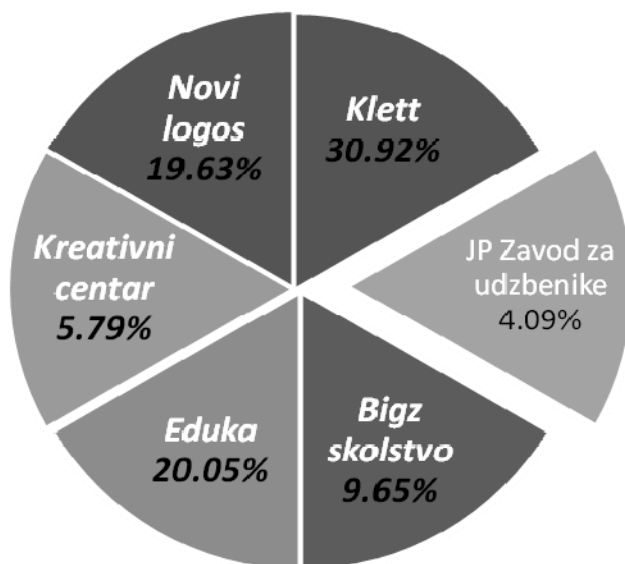
су услуге домаћих компанија далеко скупље него услуге страних (Хрватска, Словенија, Кина). На тај начин се сужава простор Јавног предузећа, поскупљује производ и чини неконкурентним на тржишту. У пракси би требало да буду једнаки услови за све учеснике на тржишту.

### ***Вредности које помовише уџбеник***

Јавно предузеће је у обавези да кроз своја издања промовише вредности заједнице која га је основала (писмо, историја, књижевност, истакнути појединци, национални интереси и тако даље). Науспрот томе, приватни издавачи немају јасно испостављену обавезу поштовања вредности земље домаћина.

Формално сви уџбеници треба да пролазе процедуру одобравања надлежног министарства. Међутим, многи уџбеници приватних издавача имају претерану сличност са уџбеницима који се користе у суседним државама (које споре целовитост територије, интегритет језика, културе и науке државе Србије). На тај начин, услед пропуста у систему регулације и контроле над тржиштем, профитом стеченим у Србији се индиректно помажу и финансирају политике које су супротне а некада и непријатељске интересима њених грађана.

*Слика 02. Од пријављених 14 комплета за српски језик у првом разреду основне школе приказ пет и који су ушли у наставу. Завод од пријављена четири комплета није нашао своје место у настави за наредне три године. (пример комплета који је доштампаван у 2015: Буквар Вука Милатовића, тираж - 9000; наставни листови уз буквар - 12000; читанка уз буквар - 12 000; вежбанка уз читанку - 10000).*



*Извор: Аутор према: <http://www.mpn.gov.rs/udzbenici/> (27.02.2017).*

### ***Нереаговање или недовољно реаговање менаџмента***

Многе промене на тржишту уџбеника, па и оне које су на штету јавног предузећа, су се одвијале без реакције менаџмента Јавног предузећа.<sup>41</sup>

Разлози за специфично понашање менаџмента се крећу од проблема незнања (нестручан не може да примети процесе на штету компаније у чијем руковођењу учествује), што због стаха за личну позицију (не супротстављати се лицу које управља јавним предузећем), што због начина на који су дошли у предузеће (одлуком политичког руководства), што због отвореног кокетирања са конкурентским компанијама (анонимни власник јавног предузећа које је дато на поверење политичким партијама).

На тај начин лица која су плаћена од стране пореских обвезника-грађана Србије да чувају и унапређују јавну имовину својим понашањем то не успевају.

### ***Уџбеник је алат политике***

Деловање појединих компанија на тржишту уџбеника често за позадину има спровођење политичких одлука државе где се налази седиште а не само једноставно освајање новог тржишта. Такође, извршиоци оваквих радњи су лица грађани Србије а не странци што доводи у питање евентуалну надоканду штете проузроковане понашањем страних компанија у нашој држави.<sup>42</sup>

Јавност коментарише да примена државних санкција за некоректно понашање компанија је повезана са земљом у којој се налази седиште издавача:

*„Знам пример када је ученица на крају другог разреда добила књигу од школе као поклон за одличан успех са насловом „Вештичарење“. Када су родитељи приметили непримерене илустрације и текст, бурно су реаговали. Нажалост, све се завршило у тишини, без упознавања јавности, јер је издавачка кућа Клетт била у питању“, истиче председница Синдиката образовања Србије.“<sup>43</sup>*

### **Закључак**

Уџбеници су један од најзначајних чинилаца у образовању. Њихов квалитет, садржај и начин на који се презентује материјал су од пресудног значаја за квалитет образовања. Имајући у виду друштвене и социјалне потребе неопходно је да уџбеници буду квалитетни уз што нижу цену како би се обезбедило право на школовање свим социјалним групама становништва. Посматрајући друштвене потребе за квалитетним и истовремено јевтиним уџбеником поста-

---

<sup>41</sup><http://www.politika.rs/scc/clanak/360550/Korupcija-na-trzistu-udzbenika> (27.02.2017)

<sup>42</sup> <http://www.politika.rs/scc/clanak/367112/Strani-izdavaci-domacih-udzbenika> (27.02.2017)

<sup>43</sup> <http://cik.co.rs/2016/10/20/do-trzista-vrednog-100-miliona-podmicivanjem-prosvetnih-radnika> (приступљено 27.02.2017)

вља се питање оправданости примене тржишних принципа у овој области друштва. На основу значаја уџбеника за друштво неопходно је да прецизно дефинишемо понашање свих учесника (компаније, држава, јавност) у овом сегменту тржишта. При томе мора се нагласити да се економски алати који регулишу тржиште за продају пшенице, камиона, грађевинског материјала или кућних апарата не могу у потпуности пресликати и применити на тржиште уџбеника због низа специфичности које га карактеришу.<sup>44</sup>

На основу искуства стеченог у периоду од 2008. до 2016. године можемо дефинисати неколико група питања са којима се суочава јавно предузеће у овој области: кадровске политике упуслених, кадровске политике менаџмента, и законске регулативе којим држава уређује пословање јавног предузећа које је основала. Немар или намера?

## Напомена

Овај рад је у целости финансиран из личних средстава и представља искључиво личне научне ставове аутора. Аутори су свесни својих малих одбрамбених могућности, потом да је за очекивати да ће стране компаније имати сваку врсту помоћи помоћ као и потпуни изостанак заштите државе чији смо грађани. Истовремено, свесни смо да имамо професионалну одговорност да чињенице поменуте у овом раду изговоримо јавно.

## Литература:

### Монографије:

1. Bhatta, Gambhir. (2006) *International dictionary of public management and governance*, New York: Routledge.
2. Cole, David (2003) *The Complete Guide to Book Marketing*, New York: Allworth Press.
3. Drucker, P., (2005) *Managing in Turbulent Times*, New York.
4. Dyer, W., G., (2003) *Team Building: Issues and Alternatives*, Reading.
5. Ferlie, E., Lynn, L., Pollitt, C., (2009) *The Oxford Handbook of Public Management*, Oxford: Oxford University Press.
6. Frederickson, H. George, Ghore, Richard K. (edited by) (2015) *Ethics in public management* New York: Routledge.
7. George, C., (2005) *The History of Management Thought*, New York.
8. Gilberth, F., B., (2006) *Principles of Scientific Management*, New York.
9. Gordon, J., (2006) *Management of Organisational Behaviour*, Boston.
10. Harrison, F., F., (2004) *The Managerial Decision-Making Process*, Boston.
11. Hersey, P., Blanchard, K., (2002) *Management of Organisational Behaviour*, New York.
12. Koch, Rainer, Vogel, Rick (2013) *Paradigmenkonkurrenz im Public Management*, Wiesbaden: Springer Fachmedien.

<sup>44</sup> <http://www.politika.rs/scc/clanak/363657/Izdavaci-i-ministar-saglasni-Zakon-o-udzbenicima-morada-se-menja> (приступљено 27.02.2017)

13. Maslow, A., (2006) *Motivation and Personality*, New York.
14. McNabb, David E. (2010) *Case research in public management*, New York: Routledge.
15. Merchant, K., A., (2005) *Control in Business Organisation*, Marshfield.
16. O'Toole, Laurence J., (2011) *Public management : organizations, governance, and performance*, Cambridge: Cambridge University Press.
17. Ongaro, Edoardo (2009) *Public Management Reform and Modernization*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
18. Pinder, C., (2007) *Work Motivation*, Glenview.
19. Pollitt, Christopher, Bouckaert, Geert (2011) *Public Management Reform, A Comparative Analysis—New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State*, Oxford: Oxford University Press.
20. Portonu, R., (2005) *Leadership*, London.
21. Raczkowski, Konrad (2016) *Public Management, Theory and Practice*, Wiesbaden: Springer Fachmedien.
22. Rothaermel, Frank T., (2015) *Strategic management*, New York: McGraw-Hill Education.
23. Schein, E., (2005) *Organisational Culture and Leadership*, San Francisco.
24. Shapiro, I., (2007) *Managerial Communication: The View Inside*, California Management Review.
25. Woll, Thomas, (2014) *Publishing for profit : successful bottom-line management for book publishers*, Chicago : Chicago Review Press.
26. Wren, S., (2008) *Evolution of Management Thought*, New York.

### **Научни чланци:**

1. Arsić, S., Milić, M., & Obradović, V. [2011]. Managing human resources in program management. *Tehnika*, 66(5), 838-843.
2. Buha, V. V., Lečić, R. B., Bjegović, M. J., & Gajić, M. S. [2015]. Economic analysis of needs the training of human resources. *Tehnika*, 70(2), 337-345.
3. Cvijović, M. [2014]. Strategic planning and management at the local level in Serbia. *Megatrend revija*, 11(4), 381-404.
4. Jovanović, F., Milojković, D., & Jovanović, P. [2011]. Contemporary methodologies of project management. *Tehnika*, 66(2), 305-310.
5. Karyotakis, K. M., & Moustakis, V. S. [2014]. Reinvention of the public sector: Total quality management and change management. *Singidunum Journal of Applied Sciences*, 11(2), 30-44.
6. Knežević, M., Jovanović, Z., & Urdarević, B. [2012]. Establishing public: Private partnerships in publicly-owned companies. *Teme*, 36(2), 905-920.
7. Majstorović, V. D., Marković, M. S., Kuzmanović, D. Ž., Mačužić, J. Z., Marinković, V. D., Šibalića, T. V., Bekčić, S. D., & Pejović, G. B. [2015]. Business standardization in Serbia and world: Comparative study. *Tehnika*, 70(5), 884-892.
8. Malešević, J. [2001]. Vrednovanje udžbenika Priroda i društvo. *Norma*, 7(1-2), 107-118.
9. Pešić, P. D. [2011]. Financial management of small and medium enterprises. *Tehnika*, 66(1), 143-147.
10. Petrović, I. [2014]. Public sector reform according to the new public management model. *Pravo - teorija i praksa*, 31(1-3), 1-16.
11. Rakić, B., & Radenović, T. [2011]. Public-private partnerships as an instrument of new public management. *Facta universitatis - series: Economics and Organization*, 8(2), 207-220.

12. Sudzilovski, D. (2011). Analiza udžbenika za prvi razred osnovne škole za predmet muzička kultura - drugi deo. *Zbornik radova Učiteljskog fakulteta, Užice*, (13), 235-244.
13. Tadić, S. R., & Zečević, S. M. [2016]. Global trends and their impact on city logistics management. *Tehnika*, 71(3), 459-464.
14. Vučetić, D. [2003]. Modernizing English local government: From traditional towards to modern local government. *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Nišu*, (43), 339-360

## **TEXTBOOK MARKET ISSUES IN SERBIA 2008 to 2016 YEAR**

**Summary:** After the introduction of the market in 2004, the social status of the textbook in Serbia, has been changed. Until 2004 in Serbia worked only one textbook publisher. In 2015 the textbook market functioned 79 licensed publisher for primary school. From 2008 to 2016 the Institute for textbooks Belgrade, 100% market share decreased to 3% in 2016. This paper analyzes the events that took place during the first decade of operation of the market in publishing textbooks. The paper analyzes the behavior of the publisher; appear in the textbook market; specifies the types of behavior in the market behavior of private publishers and publisher who founded the Serbian taxpayers.

**Key words:** textbook market; textbooks in Serbia; publishers of textbooks for primary schools; transition and market