



**VISOKA POSLOVNA ŠKOLA
STRUKOVNIH STUDIJA
ČAČAK**

MAGISTARSKI RAD

**Održivo partnerstvo velikih preduzeća i lokalnih samouprava -
studija slučaja kompanije Hemofarm i opštine Vršac**

Mentor: _____
Profesor: _____

Student: _____
Br.Indeksa: _____

Mesto, mesec, godina

Održivo partnerstvo velikih preduzeća i lokalnih samouprava - studija slučaja kompanije Hemofarm i opštine Vršac

Xxxx Xxxxx, dipl. oec., Xxxxx Xxxxx, dipl. oec.¹

Rezime

Svrha ove analize jeste da se ukaže na potrebu veće decentralizacije u korišćenju budžetskih sredstava, u smislu jačanja kapaciteta lokalnih samouprava, kroz aspekt saradnje sa velikim preduzećima i unapređenja investicione klime. Velike kompanije dolaze u poziciju da, kroz svoje programe saradnje sa lokalnom zajednicom, kapitalno i kontinuirano ulažu u infrastrukturu i razvoj lokalne zajednice, jer neke lokalne samouprave nemaju dovoljno kapaciteta da održivo planiraju i zadovoljavaju potrebe lokalnih stejkholdera. U tom smislu, kompanija postaje pouzdan partner opštini, ali opština nema kapaciteta da istom merom uzvрати. Sa druge strane, novac od privatizacije, kao i veći deo poreza koje kompanija plaća idu u državni budžet, dok opština po ključu dobija ograničena sredstava za svoje funkcionisanje.

Ukoliko lokalna samouprava unapredi svoje kapacitete kroz drugačiju budžetsku raspodelu i odlučivanje, a onda posledično i kroz profesionalizaciju svog upravljačkog aparata, imaće više sredstava za investicije u infrastrukturu i druge potrebe privrede i stanovništva na svojoj teritoriji. Na taj način će postati pouzdaniji partner velikim sistemima, a opšta investiciona klima će se unaprediti.

U radu je predstavljena studija slučaja kompanije Hemofarm i opštine Vršac.

Ključne reči: decentralizacija, velika preduzeća, lokalna samouprava, partnerstvo, investicije

¹ Univerzitet Singidunum

Uvod

Ekonomska decentralizacija je tema koja zaokuplja srpsku ekonomsku javnost poslednjih nekoliko godina. Model etatističkog, centralizovanog upravljanja koji je razvijan decenijama na našim prostorima, a za vreme devedesetih godina XX veka u određenim aspektima doživeo svoj vrhunac, uspeo je da pokaže mnoge nedostatke. Ekonomski oslabljene lokalne zajednice imale su veoma ograničene ekonomske kapacitete i u tom smislu mogućnost da planiraju svoj ekonomski razvoj i zadovoljavaju potrebe različitih interesnih grupa na svojoj teritoriji. Naime, u situaciji kada se fiskalni prihodi prikupljaju na nivou države, a onda, prema centralistički kreiranim budžetima i ključu raspodeljuju na lokalne zajednice za različite namene (razvoj infrastrukture, zdravstvo, kultura, obrazovanje, privredni razvoj i slično), posao lokalnih vlasti se dobrim delom svodi na realizaciju datog plana. Imajući ograničenu mogućnost da utiču na planiranje i realizaciju plana razvoja i uopšte funkcionisanja teritorije za koju su nadležne, lokalne vlasti praktično funkcionišu kao produžena ruka državne vlasti. Tako su privredni subjekti, njihov razvoj i opšta poslovna klima prepušteni odlukama onih koji ne mogu jasno da uvide lokalne potrebe. Sa druge strane, umesto da budu okrenuti lokalnim vlastima kao logičnom partneru, privredni subjekti, posebno oni veliki, okrenuti su državi i trude se da budu «u milosti», a sredstvo za to su pripadnost istim socijalnim mrežama, posebno onim koje su zasnovane na političkom istomišljeništvu. Tako državne vlasti postaju centralni ekonomski akter, njeni predstavnici glavni korisnik ekonomskih benefita u društvu, a politička podobnost pobeđuje ekonomsku logiku.

Ipak, može se reći da su opštine i gradovi u Srbiji imali primetno veće nadležnosti pre devedesetih godina XX veka. Zakonom o lokalnoj samoupravi, usvojenom 1999. godine, lokalne zajednice, već oslabljene centralizovanim sistemom planiranja i upravljanja, dodatno su izgubile na samostalnosti. Tada je u Srbiji izvedena izuzetna centralizacija funkcija na republičkom nivou. Tako su skoro sve važnije delatnosti počele da se finansiraju putem republičkog budžeta i fondova. Posledično, odlučivanje o investicijama i lokalnom razvoju je dobrim delom preneseno na državni nivo. Na ovaj način su opštine i gradovi izgubili svoju ulogu u odlučivanju u oblasti školstva, zdravstva, policije, sudstva i slično. *«Oni ne odlučuju o podizanju doma zdravlja ili bolnice, o tome ko će biti direktor osnovne škole i li šef lokalne policijske stanice, o sastavu opštinskog suda i slično. Čak su i poreski organi izuzeti iz*

opštinske nadležnosti i organizovani u jedinstvenu upravu pod kontroliom Republike»².

Bitno je napomenuti da je svojina nad građevinskim zemljištem lokalnih samouprava postala državna, tako da opštine i gradovi više nisu mogli direktno da kontrolišu ni taj važan aspekt svog privređivanja, posebno kada su u pitanju koncesije i drugi vidovi direktnih stranih investicija. U ovoj situaciji, lokalna samouprava u Srbiji postaje veoma daleko od evropskog modela «opštine preduzetnika», gde opština odnosno grad, ima široke nadležnosti u oblasti prikupljanja i raspodele budžetskih sredstava, a profesionalno rukovodstvo upravlja lokalnom zajednicom kao preduzećem, stalno tragajući za novim načinima finansiranja i što kvalitetnijim idejama za korišćenje prikupljenih sredstava³

Uz inicijativu Stalne konferencije gradova i opština i Nemačke agencije za tehničku saradnju GTZ, Zakon o lokalnim samoupravama je usvojen 2006. godine, a stupio na snagu 01.01.2007. godine, donosi opštinama više nadležnosti i slobode. Lokalna samouprava je dobila veće nadležnosti u prikupljanju prihoda, u situaciji je da sama određuje iznos pojedinih taksi (u okviru zakonskih limita) i sama uvodi takse i samodoprinos (prema propisanoj proceduri). Dobro je istaći da opština prisvaja 40% od poreza na prihod građana na svojoj teritoriji, a zakonom dobija pravo da samostalno naplaćuje porez na imovinu. S tim u vezi, trećina lokalnih samouprava se izjasnilo da želi da od 1. januara 2007. godine otvori lokalne poreske uprave radi naplate opštinskih poreza, dok će ostale to morati da urade do 2009. godine. Nerazpoređena budžetska sredstva države će se, prema ključu, većim delom usmeravati ka nerazvijenim lokalnim upravama u Srbiji, dok će sve opštine morati da planiraju svoj bužet za narednu godinu i projektima konkurišu za državna sredstva, pre svega u okviru Nacionalnog investicionog plana (NIP). Najzad, Zakonom je predviđeno osnivanje Komisije za finansiranje lokalne samouprave koja bi trebalo da obezbedi načela pravičnosti, efikasnosti i otvorenosti sistema lokalne samouprave i daje preporuke za njegovo unapređenje.

² Begović B. (grupa autora), Upravljanje lokalnom zajednicom, Centar za liberalno demokratske studije, Beograd, 2000, str. 85-86

³ Iskustva evropskih zemalja pokazuju da je finansijska decentralizacija ključna za stabilan ekonomski razvoj svih delova države, posebno onih manje razvijenih.

Ipak, novi Zakon suštinski nije zaživeo u praksi zbog više razloga. U pitanju je nestabilnost državne vlasti, odnosno izbori i formiranje vlade u 2007. i 2008. godini, nepostojanje Zakona o lokalnoj samoupravi koji čeka usvajanje u skupštini, ali i nedostatak kapaciteta lokalnih samouprava da promene sprovedu u praksi. Smatra se da institucije koje su uključene u proces sprovođenja decentralizacije ekonomskog sistema u Srbiji moraju obezbediti kvalitetne programe obrazovanja i profesionalizacije opštinskog osoblja za nove nadležnosti koje ih očekuju. Potrebno je i uvesti kvalitetan sistem praćenja trošenja većih budžetskih sredstava, kako se pojedinim vlastima lokalne samouprave ne bi dozvolila zloupotreba širih ovlašćenja kroz razna oportunistična ponašanja. Naime, centralizacija odlučivanja i budžetiranja je dovela do dva značajna problema na nivou lokalnih samouprava, koji su se do danas zadržali. To su: korupcija⁴ i nekompetentnost osoblja lokalnih samouprava⁵

Od ukupno 167 opština u Srbiji, više od polovine lokalnih samouprava i dalje nema lokalni plan razvoja, dok su tek u 2007. godini kroz pilot projekat Stalna konferencija gradova i opština i GTZ pomogli manjem broju opština (pre svega onim manje razvijenim), u izradi sveobuhvatne strategije održivog razvoja.

Studija slučaja - kapaciteti saradnje opštine Vršac i kompanije Hemofarm

Opština Vršac

Opština Vršac je smeštena u Južno-banatskom okrugu, površine od 800 km². Broji 54.369 stanovnika, 22 mesne zajednice. Po podacima iz 2004. broj zaposlenih u opštini iznosi 11.195⁶. U opštini se nalazi 27 osnovnih i 4 srednje škole⁷. Infrastruktura je relativno dobro, sa 255 km magistralnih, regionalnih i lokalnih puteva, aerodromom koji se trenutno koristi za sletanje manjih aviona (pre svega za obuku i u taksi saobraćaju), ali i sa zastarelom i nefunkcionalnom železnicom.

⁴ Prema istraživanju Transparency International za 2008. godinu, Srbija se nalazi na 85. mestu u svetu prema indeksu korumpiranosti, dok je istraživanje javnog mnjenja iz 2001. godine pokazalo da je korupcija na lokalnom nivou približno ista kao na državnom

⁵ Begović B. (grupa autora), Upravljanje lokalnom zajednicom, Centar za liberalno demokratske studije, Beograd, 2000, str 88-89

⁶ <http://www.vrsac.com/VrsacStanovnistvo.asp>

⁷ http://sh.wikipedia.org/wiki/OpAjtina_VrAjac

Vršac na svojoj teritoriji ima više značajnih privrednih subjekata, od kojih su najznačajnije: Hemofarm Koncern, "Swisslion^M", Industrija čokolade "Banat" AD, "Vršački vinogradi" AD, "Vršačka pivara"AD, AD IMLEK Mlekara Vršac, DKP "Drugi Oktobar" Vršac.

Budžet opštine iznosi 485 miliona dinara⁸. Kada su administrativne takse u pitanju, opština realizuje samo sa republičkog nivoa propisane prakse. Takođe, tamo gde ima ingerencija u određivanju visine takse, odnosno poreza, opština Vršac se trudi da održi konkurentne cene, kako bi bila privlačna za sektor privrede. Ipak, opština nema plan lokalnog ekonomskog razvoja, a samim tim ni službu koja se relevantnim pitanjima bavi⁹.

Tabela 1: Struktura budžeta opštine Vršac

Ukupan iznos budžeta (sa fondovima)	485.000.000,00
Troškovi opštinske uprave	148.390.000,00
Investicije	140.120.000,00
Ustupljeni prihodi	319.500.000,00
Izvorni prihodi	165.500.000,00
Dugovi po osnovu kredita	

Izvor: Stalna konferencija gradova i opština (<http://www.skgo.org>)

Iz date tabele se može videti da opština ima relativno skroman godišnji budžet (niži od operativnih troškova pojedinih ministarstava), što je sprečava u daljem razvoju. Treba reći da je jedino javno preduzeće u vlasništvu opštine Javno preduzeće za izgradnju, razvoj i uređenje grada i područja opštine Vršac »JP Varoš«, što sa aspekta dalje decentralizacije ekonomskog sistema i efikasnosti funkcionisanja lokalne samouprave ima dobrih strana, u smislu neopterećenosti opštinskog budžeta velikim i neefikasnim ekonomskim sistemima, što je čest slučaj sa komunalnim preduzećima. Centri za socijalni rad, služba zapošljavanja, zdravstvo, kultura i školstvo su, u finansijskom i upravljačkom smislu, gotovo u potpunosti u nadležnosti državnih organa.

⁸ <http://www.skgo.org/php/opstine/detalji.php?Id=38&IdSvojstva=IS>

⁹ <http://www.skgo.org>

Takođe, može se primetiti da opština nema dugovanja po osnovu kredita, jer pored sredstava iz fiskalnih izvora, koristi isključivo donacije međunarodnih institucija (pre svega Evropske agencije za rekonstrukciju kroz program izgradnje lokalne infrastrukture i projekte međususedske saradnje sa Rumunijom i Slovačkom. To se može oceniti kao pohvalno, jer Vršac na ovaj način razvija kadar koji će, kako proces integracije Srbije u Evropsku uniju odmiče, biti kompetentan da pristupi sve većim evropskim fondovima.

Kompanija Hemofarm i ulaganja u opštinu

Kompanija Hemofarm je privatizovana prema Zakonu o privatizaciji iz 1993. godine, gde je 30% vlasništva ostalo u rukama države, a 70% u vlasništvu privatnih akcionara. Poslujući kao jedno od retkih uspešnih preduzeća devedesetih godina XX veka, Hemofarm izlazi na Beogradsku berzu 2002. godine. U avgustu 2006. godine, kompanija je u potpunosti preuzeta od strane nemačke farmaceutske kuće STADA, za 485 miliona eura, odnosno 147,97 eura (12.345 dinara) po akciji.

Još od sredine devedesetih godina prošlog veka, preduzeće Hemofarm se trudi da aktivno zadovoljava potrebe zajednice u kojoj posluje, ulažući u infrastrukturu, socijalnu zaštitu, obrazovanje, kulturu i sport opštine Vršac. Na taj način je preduzeće Hemofarm postalo aktivan partner opštine Vršac na kojoj je registrovano, zadovoljavajući urgentne potrebe zajednice koju lokalna samouprava zbog svoje ograničene nadležnosti i budžeta nije u situaciji da isprati.

Od oko 55.000 stanovnika, kompanija Hemofarm zapošljava gotovo 2000. Važno je reći da je ova kompanija samo tokom 2007. godine u vidu poreza, doprinosa i samodoprinosa platila 102.5 miliona dinara. Takođe je važno napomenuti da kompanija ima politiku angažovanja lokalnih dobavljača, gde je to moguće, pa je u 2007. godini od 30 dobavljača i 15 izvođača radova ostvaren promet od 2.2 milijarde dinara.

Kada je infrastruktura u pitanju, preduzeće Hemofarm je poslednjih 14 godina investiralo 11 miliona evra u naselje Hemograd, gde danas živi preko 500 stanovnika. Preduzeće je takođe iniciralo i najviše investiralo u izgradnju sportskog centra Millennium. Izgrađen je hotel Villa Breg, Kongresni centar i rekonstruisani su brojni verski (pravoslavni i katolički) objekti, čime je značajno podstaknut razvoj turizma na opštini.

U oblasti zdravstva, kompanija je finansirala renoviranje i opremanje hirurškog bloka u vršačkoj bolnici u visini od 100 hiljada dolara. Takođe je u više navrata, na osnovu intenzivne komunikacije sa zdravstvenim ustanovama na opštini, ulagala u dijagnostičku opremu, nameštaj i druge aparate, kako za vršačku bolnicu, tako i za lokalne seoske ambulante. U saradnji sa obrazovnim ustanovama, kompanija Hemofarm intenzivno učestvuje u opravkama objekata osnovnih i srednjih škola, kao i ulaganju u potrebnu računarsku i drugu opremu.

Ovo preduzeće je učestvovalo u izgradnja i uređenje gradskog trga, šetališta i igrališta, rekonstrukciji sportskih i dečjih terena na opštini, kao i rekonstrukciji uličnih prelaza i prilaza ustanovama kulture za potrebe invalidnih lica, odnosno nabavku zvučnih semafora u gradu.

Potrebno je naglasiti i da preduzeće Hemofarm stavlja fokus na ulaganje u seoske zajednice na opštini, gde je renovirano više ambulanti, vrtića, a u 12 sela su izgrađena dečija igrališta i sportski tereni. Kompanija intenzivno ulaže i u socijalnu zaštitu na opštini kroz program pomoći porodicama sa troje i više dece, dobrovoljno davanje krvi, pomoć deci bez roditeljskog staranja, pomoć Klubu lečenih alkoholičara, Udruženju slepih i slabovidih i Udruženju hroničnih bolesnika.

Preduzeće Hemofarm je u poslednje tri godine izdvojilo 98,9 miliona dinara za stipendije srednjoškolaca, studenata i mladih talenata. U saradnji sa opštinom Vršac, Hemofarm ulaže u brojne kulturne manifestacije, kao što su Vršački venac i Vršačka pozorišna jesen, ali i u infrastrukturu i razvoj vršačkih kulturnih institucija. Ulažući intenzivno i u sport na opštini Vršac, kompanija Hemofarm zaokružuje program saradnje sa opštinom i dokazuje svoj status kvalitetnog partnera za lokalni razvoj.

Hemofarm je inicijator i glavni akter osnivanja tehnološkog parka na opštini Vršac, čime je obezbedio sveobuhvatnu osnovu za unapređenje poslovne klime za u datoj lokalnoj sredini, kako za mala i srednja, tako i za velika preduzeća. Ovaj kompleks obezbeđuje kako odgovarajuću infrastrukturu, tako i dostupnost modernih upravljačkih i drugih tehnologija potrebnih za uspešno poslovanje. Najzad, treba napomenuti da kompanija Hemofarm direktno utiče na privlačenje stranih direktnih investicija, pa je u saradnji sa italijanskom kompanijom Firma Grafika Zannini S.p.a. iz Pize ušla u zajedničku investiciju i izgradila fabriku Zannini, specijalizovanu za proizvodnju ambalaže za potrebe farmaceutske industrije u okviru opštinskog tehnološkog parka, tom prilikom investirajući 3,1 milion evra¹⁰

Održivost partnerstva kompanije Hemofarm i opštine Vršac

Analizirajući date informacije, dolazi se do zaključka da opština Vršac i kompanija Hemofarm nisu partneri ujednačene snage. Sa jedne strane, preduzeće Hemofarm upošljava veoma visok procenat radno sposobnog stanovništva ove lokalne zajednice, spremno je da izađe u susret trenutnim potrebama lokalne privrede i stanovništva, ali i da samostalno anticipira i zadovolji razvojne potrebe opštine Vršac. Sa druge strane, skroman budžet opštine ne omogućava razvoj i realizaciju kvalitetne strategije lokalnog ekonomskog razvoja, a još manje realizaciju sveobuhvatne strategije održivog razvoja kojim bi dugoročno zadovoljila potrebe različitih interesnih grupa.

Postavlja se pitanje zbog čega je novac od privatizacije i najveći deo poreza koji ova kompanija plaća išao i ide u državni budžet, dok lokalna samouprava od iste kompanije dobija pomoć za lokalni razvoj, uglavnom u oblastima koje su u budžetskoj ingerenciji države. Opština Vršac datim finansijskim potencijalom nema kapaciteta da razvija službe koje bi adekvatno zadovoljavale potrebe privrede, posebno govoreći o realnom privlačenju novih direktnih stranih investicija. U 2007. godini gotovo da nije bilo stranih direktnih investicija, a situaciju pogoršava odsustvo kvalitetne strategije

¹⁰ <http://www.vrsac.com/TehnoPark.asp>

daljeg razvoja privrede opštine, kao i trenutna nemogućnost ove lokalne samouprave da se izbori za status grada. U tom smislu, kompanija Hemofarm, koristeći sopstvene kapacitete, i dalje može da obezbedi svoj rast i razvoj, ali bi kapaciteti opštine brzo mogli da postanu skućeni za ovakav poslovni sistem.

Zaključak

Lokalne samouprave u Srbiji još uvek nemaju dovoljno kapaciteta da bi samostalno mogle da planiraju svoj lokalni, pre svega ekonomski razvoj. U tom smislu, ne predstavljaju ravnopravnog partnera velikim preduzećima koja posluju na njihovoj teritoriji. Prema principu supsidijarnosti, država bi trebala da obezbedi dovoljnu samostalnost lokalnim opštinama u unapređenju njihovog razvoja. Promene sadašnjeg sistema se moraju izvršiti kako na lokalnom tako i na nacionalnom nivou, uspostavljanjem relevantnog pravnog okvira i edukovanjem kako zaposlenih u lokalnoj samoupravi, tako i ostalih interesnih grupa o načinima unapređenja u odnosu na ciljeve i mogućnosti lokalne zajednice. Na taj način bi se umanjila velika zavisnost lokalne privredne od velikih kompanija, jer strateške odluke funkcionisanja i razvoja lokalne samouprave moraju biti donete i sprovedene na nivou lokalne vlasti, a ne na nivou države, ili velikih preduzeća.

Ako Srbija ostvari uspešnu ekonomsku decentralizaciju, postaće sve privlačnija zemlja za inostrane ulagače koji će prirodno biti usmereni na lokalnu zajednicu u kojoj posluju. Primer kompanije Hemofarm (Stada) je izuzetno pozitivan jer ovo preduzeće svoju moć korist kako bi kontinuirano razvijalo lokalnu zajednicu, ali opštine i gradovi moraju biti dovoljno snažni kako ne bi bili prepućteni velikim kompanijama koje bi poslovale isključivo u sopstvenom interesu, zanemarujući dugoročnu dobrobit lokalnog stanovništva.

Posebnu pažnju treba posvetiti stimulisanju i razvoju lokalnih privrednika, kako bi se uz konkurentnost izbeglo monopolsko tržište, stvorila klima za međusobnu saradnju lokalnih zajednica, ali i olakšalo poslovanje velikim kompanijama koje bi tako mogle da angažuju lokalne dobavljače.

Izuzetno je važno povećati budžet i nadležnost opština i gradova, ne samo kada je u pitanju lokalni ekonomski razvoj, već i obrazovanje, zdravstvo, kultura i sistem socijalne zaštite. Na taj način bi lokalne samouprave mogle direktnije da utiču na unapređenje opšte investicione klime, koja se posmatra i iz aspekta kvaliteta življenja lokalnog stanovništva.

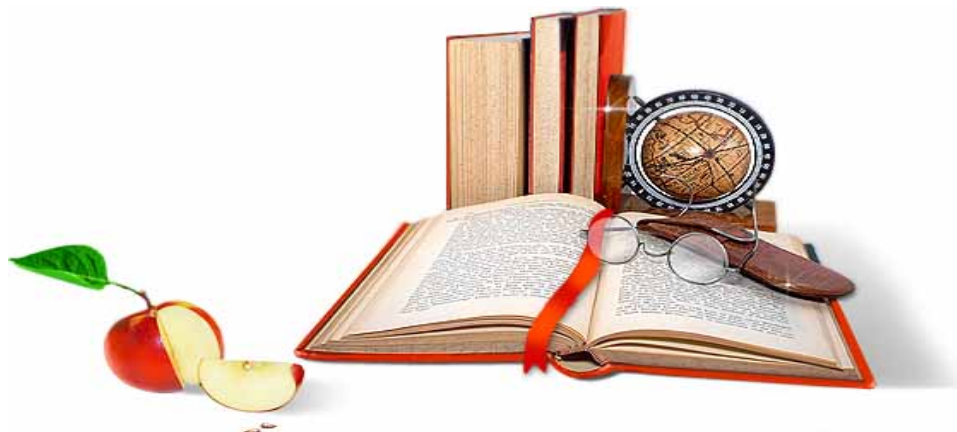
Konkretno, radi daljeg razvoja opštine Vršac, neophodne direktne strane investicije, pre svega grinfild investicije, jer su ostale mogućnosti stranog ulaganja dobrim delom iscrpljene. Velike i odgovorne kompanije, kao što je Hemofarm, opštini mogu donekle pomoći na ovom putu. Ipak, samo jačanje ekonomske snage i kadrovskih kapaciteta opštine za lokalni razvoj jesu garant da će opština Vršac biti atraktivna za strane direktne investicije u narednom periodu i da će kao stabilan i pouzdan partner omogućiti uspešno privređivanje na svojoj teritoriji. Tako će opština obezbediti još kvalitetnije uslove poslovanja Hemofarmu, koji će, po svemu sudeći, to umeti da ceni, obezbeđujući nove benefite lokalnoj zajednici. Pozitivni rezultati ovakvog partnerstva bi se osetili ne samo na lokalnom, već i na nacionalnom nivou.

Literatura:

1. Begović B. (grupa autora), Upravljanje lokalnom zajednicom, Centar za liberalno demokratske studije, Beograd, 2000
2. Protecta Niš, Nacionalna koalicija za decentralizaciju Newsletter, 16. novembar 2007. godine, Niš
3. Setnikar-Cankar S., Ekonomski argumenti za fi skalnu decentralizaciju iskustva drugih zemalja i mogućnosti za Sloveniju, *Škola za javnu upravu, Sveučilište u Ljubljani*, dostupno na <http://www.ijf.hr/FDI/setnikar-cankar.pdf>
4. SIEPA, časopis Investicije, broj 2, mart 2007. godine (tema broja Finansiranje lokalne samouprave), dostupno na <http://www.siepa.sr.gov.yu/files/pdf/Broj%202%20-%20mart%202007.pdf>
5. Stalna konferencija gradova i opština, <http://www.skgo.org>
6. Transparentnost Srbija, Globalni indeks percepcije korupcije za 2008. godinu, dostupno na <http://www.transparentnost.org.yu/>
7. Zakon o budžetu Republike Srbije za 2008. godinu
8. Zakon o finansiranju lokalne samouprave, Službeni glasnik RS, br 62/2006, od 19.07.2006. godine
9. Zvaničan sajt kompanije Hemofarm, <http://www.hemofarm.com>
10. Zvaničan sajt opštine Vršac, <http://www.vrsac.com>
11. Zvanična prezentacija kompanije STADA <http://www.stada.de/>

BESPLATNI GOTOVI SEMINARSKI, DIPLOMSKI I MATURSKI RAD.

**RADOVI IZ SVIH OBLASTI, POWERPOINT PREZENTACIJE I DRUGI EDUKATIVNI
MATERIJALI.**



WWW.SEMINARSKIRAD.ORG

WWW.MATURSKIRADOVI.NET

WWW.MATURSKI.NET

WWW.SEMINARSKIRAD.INFO

WWW.MATURSKI.ORG

WWW.ESSAYSX.COM

WWW.FACEBOOK.COM/DIPLOMSKIRADOVI

NA NAŠIM SAJTOVIMA MOŽETE PRONAĆI SVE, BILO DA JE TO **[SEMINARSKI](#)**, **[DIPLOMSKI](#)** ILI **[MATURSKI](#)** RAD, POWERPOINT PREZENTACIJA I DRUGI EDUKATIVNI MATERIJAL. ZA RAZLIKU OD OSTALIH MI VAM PRUŽAMO DA POGLEDATE SVAKI RAD, NJEGOV SADRŽAJ I PRVE TRI STRANE TAKO DA MOŽETE TAČNO DA ODABERETE ONO ŠTO VAM U POTPUNOSTI ODGOVARA. U BAZI SE NALAZE **[GOTOVI SEMINARSKI, DIPLOMSKI I MATURSKI RADOVI](#)** KOJE MOŽETE SKINUTI I UZ NJIHOVU POMOĆ NAPRAVITI JEDINSTVEN I UNIKATAN RAD. AKO U **[BAZI](#)** NE NAĐETE RAD KOJI VAM JE POTREBAN, U SVAKOM MOMENTU MOŽETE NARUČITI DA VAM SE IZRADI NOVI, UNIKATAN SEMINARSKI ILI NEKI DRUGI RAD RAD NA LINKU **[IZRADA RADOVA](#)**. PITANJA I ODGOVORE MOŽETE DOBITI NA NAŠEM **[FORUMU](#)** ILI NA **MATURSKIRADOVI.NET@GMAIL.COM**