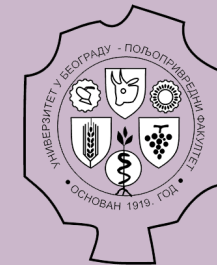


ZADRUŽNE FINANSIJSKE ORGANIZACIJE - SNAGA ZADRUŽNOG SEKTORA

UNIVERZITET U BEOGRADU
POLJOPRIVREDNI FAKULTET



ZADRUŽNE FINANSIJSKE ORGANIZACIJE-
SNAGA ZADRUŽNOG SEKTORA
- Monografija -

MARIJA NIKOLIĆ
VLADIMIR ZAKIĆ

Beograd, 2023. godina

Univerzitet u Beogradu
POLJOPRIVREDNI FAKULTET



Marija Nikolić
Vladimir Zakić

ZADRUŽNE FINANSIJSKE ORGANIZACIJE –
SNAGA ZADRUŽNOG SEKTORA
- Monografija -

Beograd, 2024. godina

Univerzitet u Beogradu – Poljoprivredni fakultet

Zadružne finansijske organizacije – snaga zadružnog sektora
Monografija

Autori:

Doc. dr Marija Nikolić, prof. dr Vladimir Zakić

Recenzenti:

Dr Dragica Božić, redovni profesor,
Poljoprivredni fakultet, Univerzitet u Beogradu

Dr Miroslav Todorović, redovni profesor,
Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu

Dr Katarina Đurić, redovni profesor,
Poljoprivredni fakultet, Univerzitet u Novom Sadu

Izdavač: Univerzitet u Beogradu – Poljoprivredni fakultet

Za izdavača: prof. dr Dušan Živković, dekan

Glavni i odgovorni urednik: dr Tamara Paunović, prodekan za nastavu

Štampa: Štamparija Bis, Kikinda

Izdanje: prvo

ISBN: 978-86-7834-431-2

Tiraž: 100 primeraka

Odlukom Odbora za izdavačku delatnost Poljoprivrednog fakulteta Univerziteta u Beogradu od 02.02.2024. godine, br. 36/XXII-2/2, odobreno je izdavanje i štampanje monografije.
--

Zabranjeno preštampavanje i fotokopiranje. Sva prava zadržava izdavač.



Zahvalnost

U toku izrade ove monografije mnogo ljudi je pružilo značajnu pomoć kroz sugestije, ideje, razgovore i podršku. Na ovom mestu želimo da se zahvalimo svima koji su nam pomogli u tom procesu.

Pre svega, zahvaljujemo se recenzentima: prof. dr Dragici Božić, koja je pružila važnu podršku, upravo u momentima kada je bila najpotrebnija; kao i prof. dr Miroslavu Todoroviću i prof. dr Katarini Đurić koji su u nam pružili dragocenu pomoć u toku pripreme monografije.

Veliku zahvalnost dugujemo svim kolegama sa Instituta za agroekonomiju na Poljoprivrednom fakultetu u Zemunu. Prof. dr Natalija Bogdanov je sa malo odabranih reči uspevala da nas motiviše da nastavimo sa radom, naročito u poslednjim fazama pripreme teksta. Posebno se zahvaljujemo dr Miladinu Ševarliću, profesoru u penziji, za to što nas je zainteresovao za oblast zadrugarstva.

Obilje literature na engleskom jeziku koja je korišćena je izazvala i određene nedoumice, koje je vrlo efikasno rešila prof. dr Danijela Đorđević, na čemu smo joj zaista zahvalni. Dipl. prav. Snežana Mirković je pružila nesebičnu pomoć u nalaženju brojnih zakona i podzakonskih dokumenata i time doprinela kvalitetu teksta. Posebnu zahvalnost izražavamo i Zadružnom savezu Srbije na čelu sa predsednikom Nikolom Mihailovićem za uspešnu saradnju i realizovane aktivnosti u cilju širenja zadružne ideje u Srbiji.

Našim prijateljima koji su bili uz nas u toku pisanja i pripreme monografije smo zahvalni na razgovorima, razumevanju i toleranciji.

Najviše zahvalnosti dugujemo članovima naših porodica koji su verovali u nas, bodrili nas i pružali nam ogromnu podršku i razumevanje.

Autori



SADRŽAJ

UVOD	1
1. ZADRUGE U SAVREMENIM USLOVIMA POSLOVANJA	3
1.1. Determinisanje identiteta zadruge	3
1.2. Zadrugne vrednosti i principi i njihova primena u zadrugama u Srbiji.....	11
1.2.1. Primena zadrugnih principa od nastanka prvih zadruga do Drugog svetskog rata.....	12
1.2.2. Zadrugni principi u zadrugama u Srbiji u periodu posle Drugog svetskog rata	15
1.2.3. Principi poslovanja zadruga u Srbiji krajem XX i početkom XXI veka	16
1.3. Diverzitet zadrugnih oblika.....	22
1.3.1. Potrošačke zadruge.....	24
1.3.2. Radničke zadruge.....	25
1.3.3. Proizvođačke zadruge.....	26
1.3.4. Poljoprivredne zadruge	27
1.3.5. Uslužne zadruge.....	28
1.3.6. Socijalne zadruge	29
1.3.7. Kreditne zadruge.....	31
2. ZADRUGE I GLOBALNA EKONOMSKA KRIZA	33
3. POKAZATELJI ZADRUŽNOG SEKTORA U SVETU I EVROPI.....	43
3.1. Ograničenja i izazovi zadrugne statistike	43
3.2. Broj i raznovrsnost zadruga u svetu	46
3.3. Broj i raznovrsnost zadruga u Evropi	50

4. DEFINISANJE I KARAKTERISTIKE RAZLIČITIH VRSTA ZADRUŽNIH FINANSIJSKIH ORGANIZACIJA	53
4.1. Kreditne zadruge.....	55
4.2. Zadružne banke.....	62
4.3. Karakteristike kreditnog zadrugarstva u svetu i Evropi.....	65
5. EVOLUTIVNI RAZVOJ ZADRUŽNIH FINANSIJSKIH ORGANIZACIJA U EVROPI.....	79
5.1. Lideri zadrurnog bankarstva u Evropi	80
5.1.1. Nemačka	80
5.1.2. Austrija	83
5.1.3. Francuska	84
5.1.4. Holandija	86
5.1.5. Finska	87
5.2. Primeri kreditnog zadrugarstva u drugim relevantnim evropskim zemljama	89
5.2.1. Italija.....	89
5.2.2. Grčka	91
5.2.3. Litvanija.....	93
5.2.4. Ukrajina	95
5.2.5. Poljska	99
5.2.6. Republika Češka	102
5.3. Nastanak i razvoj kreditnih zadruga u zemljama u okruženju	105
5.3.1. Hrvatska	105
5.3.2. Slovenija	108
5.3.3. Severna Makedonija.....	112
5.3.4. Albanija	114

6. NASTANAK I RAZVOJ ŠTEDNO-KREDITNIH ZADRUGA U SRBIJI.....	117
6.1. Rano zadugarstvo i izazovi formiranja kreditnih zadruga na teritoriji Srbije	117
6.1.1. Društveno-ekonomsko okruženje u vreme nastanka prvih zadruga i potreba za uređenjem poljoprivrednog kredita.....	118
6.1.2. Nastanak kreditnih zadruga u Vojvodini.....	125
6.1.3. Formiranje prvih kreditnih zadruga na teritoriji tadašnje Srbije	127
6.1.4. Razvoj kreditnih zadruga u Kraljevini Jugoslaviji	134
6.2. Modaliteti zadružnih finansijskih organizacija u Srbiji u periodu posle Drugog svetskog rata do 1990-ih godina.....	140
6.3. Recesija i ukidanje kreditnih zadruga u Srbiji.....	148
7. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA	155
Rečnik pojmova i izraza	163
Spisak zakona i podzakonskih akata od značaja za kreditno zadugarstvo Srbije	169
Spisak korišćenih skraćenica	172
LITERATURA	173

UVOD

Posle decenija zanemarivanja, zadružni sektor u Srbiji ponovo dobija na značaju poslednjih nekoliko godina. Ovo je očekivano i u skladu sa globalnim trendovima, budući da se čak i u velikim i razvijenim privredama zadrugama daje povećana pažnja u periodu nakon velikih kriza, kakva je bila globalna ekonomska kriza iz 2008. godine.

Zadruge u Srbiji se diče dugom tradicijom i značajnim uspesima, posebno u ranim fazama razvoja zadrugarstva. Kao i na globalnom nivou, poljoprivredne zadruge su od ranih dana do danas zauzimale značajno mesto u zadružnom sektoru Srbije. Pored važne funkcije koje su imale u poslovnom povezivanju malih poljoprivrednih proizvođača, zemljoradničke zadruge su odigrale i ključnu ulogu u kreditiranju poljoprivredne proizvodnje. U kasnijim fazama razvoja zadružnog sektora, kreditne zadruge se izdvajaju kao poseban zadružni oblik, iako je njihovo poslovanje i dalje dominantno usmereno na finansiranje agrara.

Kreditne zadruge su važan segment zadružnog sektora. Kako je istaknuto u šestom zadružnom principu u Izjavi o zadružnom identitetu koji je usvojio Međunarodni zadružni savez, zadruge sarađuju međusobno kako bi ostvarile svoje ciljeve. Ovo se, pre svega, odnosi na kreditne zadruge koje ne samo da obezbeđuju finansijsku podršku svim drugim oblicima zadruga, već su često i jedini izvor povoljnih kreditnih sredstava za deo populacije koji nije obuhvaćen uslugama poslovnih banaka, posebno u manjim, ruralnim sredinama. Imajući u vidu ovu važnu funkciju koje kreditne zadruge obavljaju u privrednom sistemu, one zaslužuju posebnu pažnju.

Uprkos nespornoj potrebi za kreditnim zadrugama u Srbiji, njima je, kao i drugim oblicima mikrofinansijskih organizacija, početkom XXI veka onemogućen rad. Zadružna javnost i predstavnici struke i nauke su prethodnih godina isticali potrebu za njihovom revitalizacijom. Međutim, kako je preduslov za njihovo ponovno uspostavljanje promena zakonskog okvira, potrebna je i adekvatna podrška državnih organa.

Monografija *Zadružne finansijske organizacije – snaga zadružnog sektora*¹ je osmišljena i kreirana sa ciljem da se ukaže na dostignuća kreditnog zadugarstva u Srbiji u prethodnom periodu, kao i da se na osnovu iskustava drugih, značajno razvijenijih zemalja u kojima kreditne zadruge i zadružne banke predstavljaju važan oblik finansijskih institucija, ukaže na njihov značaj i modalitete poslovanja. Pored toga, ova monografija predstavlja i doprinos u analizi opravdanosti vraćanja kreditnih zadruga na zadružnu scenu u Srbiji.

¹ Monografija *Zadružne finansijske organizacije – snaga zadružnog sektora* je nastala kao rezultat istraživanja u okviru Ugovora o prenosu sredstava za finansiranje naučno-istraživačkog rada zaposlenih u nastavi na akreditovanim visokoškolskim ustanovama u 2024. godini, evidencioni broj ugovora: 451-03-65/2024-03/200116.

1

ZADRUGE U SAVREMENIM USLOVIMA POSLOVANJA

Zadruge predstavljaju sredstvo organizovanja pomoću kojih značajan deo čovečanstva može da preuzme u svoje ruke stvaranje produktivnog zaposlenja, prevazilaženje siromaštva i postizanje društvene integracije.

Butros Butros-Gali (Boutros Boutros-Ghali)

1.1. Determinisanje identiteta zadruge

Zadruge predstavljaju specifičan oblik poslovnih organizacija koje postoje više od 170 godina. Deluju u gotovo svim zemljama u svetu i u najrazličitijim delatnostima. Iako su inicijalno nastale u zemljama sa kapitalističkim društvenim uređenjem, koje su u tom momentu bile privredno razvijenije, danas su prisutne u većini zemalja, bez obzira na društveno i političko uređenje i stepen privrednog razvoja. Ipak, zadruge su najefikasnije u zemljama gde postoji sloboda udruživanja, relativno razvijene tržišne strukture i gde se poštuje demokratija.

U većini zemalja, sve privredne aktivnosti se mogu realizovati u tri sektora: javnom ili državnom, privatnom i zadružnom sektoru. U zavisnosti od vremenskog perioda, stepena razvijenosti, različitih ekonomskih faktora, ali i društveno-političke ideologije koja je zastupljena, jedan od ova tri sektora može da bude dominantan ili više zastupljen u odnosu na druga dva. Javni ili državni sektor uključuje preduzeća čiji je većinski ili jedini vlasnik država. Privatni sektor obuhvata preduzeća čije je vlasništvo nad imovinom i sredstvima za proizvodnju, menadžment i kontrola u rukama jednog ili više privatnih lica. Naspram ova dva, zadružni sektor obuhvata preduzeća koja se nazivaju zadruge i koja su formirali udruženi pojedinci radi ostvarivanja određenih interesa.

U osnovi zadružnog organizovanja nalazi se međusobna saradnja. Saradnja se može definisati kao zajednički rad ili delovanje za zajednički cilj ili korist (Webster's College Dictionary; 1991 prema Chloupkova, 2002). Saradnja predstavlja spremnost da se teži ka ostvarivanju i

maksimizaciji zajedničkih interesa i stvaranju uzajamno korisnog odnosa, nasuprot oportunističkom ponašanju. Podrazumeva želju da se aktivno pruži pomoć i iskren pokušaj da se razume perspektiva druge strane koja učestvuje u određenom procesu (Castañer & Oliveira, 2020).

Saradnja predstavlja osnovu zadružnog organizovanja. Ljudi su odavno uvideli da zajedničkim snagama mogu da ostvare bolje rezultate u kraćem vremenskom periodu nego pojedinačno. Razvoj čovečanstva u svim sferama – društvenoj, političkoj i ekonomskoj, je rezultat zajedničkog rada grupe ljudi na određenom cilju. U ekonomskom smislu, udruživanje različitih resursa većeg broja ljudi garantuje stvaranje jače organizacije, stabilne poslovne perspektive i ekonomski napredak.

Krajem 20. veka pripadnici zadružnog sektora širom sveta počeli su da razmatraju koja su to ključna obeležja zadruga. Naime, zadružni sektor se ubrzano širio što je dovelo do ideološke krize povezane sa shvatanjem same zadruga. Ova rasprava se odvijala pod okriljem Međunarodnog zadružnog saveza (MZS), organizacije koja predstavlja, štiti interese i promoviše zadruga širom sveta. Od osnivanja 1895. godine, MZS je prihvaćen kao vrhunski autoritet zadružnog pokreta među čije zadatke se ubraja i definisanje i objašnjavanje istinske prirode zadruga. Rasprava je okončana na stogodišnjicu osnivanja MZS, kada je na 31. Kongresu usvojen dokument pod nazivom „Izjava o zadružnom identitetu“. U ovom dokumentu je precizirano da postoje tri komponente koje predstavljaju osnovna obeležja identiteta zadruga: definicija zadruga, zadružne vrednosti i zadružni principi.

Definicija zadruga

Zadruga je autonomna asocijacija lica dobrovoljno udruženih sa ciljem da zadovolje zajedničke ekonomske, socijalne i kulturne potrebe i aspiracije kroz zajednički posedovano i demokratski kontrolisano preduzeće.

Pored definicije zadruga, za potpunije razumevanje identiteta zadruga, potrebno je analizirati i druga dva elementa navedena u Izjavi o zadružnom identitetu iz 1995. godine: zadružne vrednosti i zadružne principe.

Zadružne vrednosti

Zadružne vrednosti predstavljaju izraz karakternih osobina zadrugara, njihovih stavova i verovanja. Sastoje se od vrednosti ili normi koje su ukorenjene u članove zadruge i čine sistem na kom se bazira svaka zadruga.

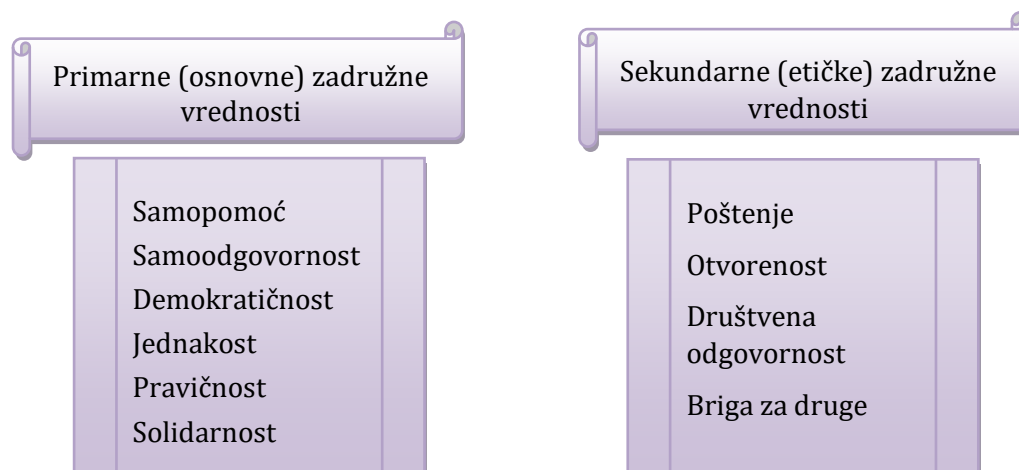
OKVIR 1. UPOTREBA TERMINA „ZADRUGA“

Jedna od prvih dilema sa kojom su se suočili autori ove monografije je bila terminološke prirode. Naime, u naučnoj i stručnoj literaturi upotrebljavaju se dva termina: „zadruga“ i „kooperativa“. Termin „zadruga“ ima dužu tradiciju i daleko je rasprostranjeniji u domaćoj nauci i praksi. Međunarodni termin „kooperativa“ potiče iz engleskog jezika, ali je prisutan i u drugim jezicima evropskih naroda (engleski: *cooperative*; francuski: *coopérative*; italijanski: *cooperativa*; ruski: *kooperativ*) i u međunarodnom smislu je značajniji. Važno je naglasiti da su u pitanju sinonimi, odnosno da se oba termina mogu koristiti jednako. Problem sa terminom „zadruga“ proizilazi upravo iz njegove široke upotrebe. Naime, u prethodnim fazama razvoja, zadruge su prolazile kroz različite periode, pri čemu neke od organizacija koje su koristile ovaj naziv nisu imale gotovo nikakvih dodirnih tačaka sa istinskim zadrugama, u smislu evropske zadružne prakse. Za jedan deo javnosti ovaj termin je neodvojivo povezan sa prethodnim društveno-političkim uređenjem i zastarelom vizijom sela i poljoprivrede, kao nečega što treba prevazići. Još važnije je što se nekoliko godina unazad termin „zadruga“ povezuje sa veoma gledanim TV „reality“ programom, koji predstavlja svojevrsno „zagađivanje“ ovog termina, nanosi značajnu štetu i umanjuje napore za revitalizaciju zadružnog pokreta. Nasuprot tome, termin „kooperativa“, iako neopterećen ovakvim problemima, tek se sporadično koristi u naučnim krugovima, gotovo da nije prisutan u praksi i relevantne target grupe populacije ga ne prepoznaju u dovoljnoj meri. Nakon pažljivog razmatranja prethodno navedenih razloga, odlučeno je da će se u ovoj publikaciji koristiti termin „zadruga“, ne samo zbog njegovog značajno većeg prisustva u stručnoj i naučnoj javnosti, već i kao omaž tradiciji koju su ove organizacije imale u istoriji srpskog naroda.

U Izjavi o zadružnom identitetu navedeno je deset zadružnih vrednosti koje su podeljene na primarne ili osnovne i sekundarne ili etičke vrednosti (Slika 1).

Samopomoć predstavlja težnju ljudi da unaprede svoj položaj kroz zajedničku akciju sa drugim pojedincima koji imaju iste ciljeve. *Samoodgovornost* podrazumeva da su zadrugari odgovorni za osnivanje i poslovanje zadruga, promovisanje njihove organizacije i da svojim aktivnostima treba da obezbede nezavisnost zadruga od drugih privrednih lica. *Demokratičnost* označava pravo članova da učestvuju u radu zadruga, da budu informisani i uključeni u proces donošenja odluka. *Jednakost* članova zadruga se manifestuje istim pravima i mogućnostima za sve zadrugare. *Pravičnost* garantuje jednak tretman svih članova u zadrugu, naročito u pogledu fer distribucije viška prihoda nad rashodima. *Solidarnost* promoviše ideju da članovi treba međusobno da se pomažu.

Slika 1. Zadružne vrednosti



Navedene etičke vrednosti: *poštenje, otvorenost, društvena odgovornost* i *briga za druge* imaju veliki značaj u zadružnoj tradiciji, naročito u ranim fazama razvoja zadruga, ali su od suštinske važnosti i za uspešan rad savremenih zadruga. Vrednosti koje su uključene u MZS Izjavu o zadružnom identitetu su zasnovane na iskustvima prethodnih zadruga i stoga su univerzalne i nepromenljive.

Zadružni principi

Zadružni principi su proizašli iz vrednosti, odnosno predstavljaju njihovu manifestaciju u formi pravila. Oni predstavljaju vodiče, tj. smernice pomoću kojih zadruge primenjuju svoje vrednosti u praksu (Novkovic, 2008). Zadružni principi nisu usmereni isključivo na poslovni uspeh, već prvenstveno omogućavaju identifikovanje i očuvanje zadružne forme, odnosno predstavljaju osnov koji omogućava razlikovanje zadruga od drugih oblika pravnih lica. Sve organizacije koje se zovu „zadruge“ moraju ih poštovati.

Slika 2. Zadružni principi
Međunarodnog zadružnog saveza iz
1995. godine

- 1 Dobrovoljno i otvoreno članstvo
- 2 Demokratska kontrola članova
- 3 Učešće zadrugara u radu zadruge na ekonomskim principima
- 4 Autonomija i nezavisnost
- 5 Obrazovanje, obuka i informisanost
- 6 Međuzadružna saradnja
- 7 Briga za zajednicu

U okviru Izjave o zadružnom identitetu, MZS je usvojio sedam principa, poznatih pod nazivom bazni zadružni principi (Slika 2).

Princip dobrovoljnog i otvorenog članstva podrazumeva da je članstvo u zadruzi dobrovoljno, da ne postoji nikakva prinuda prilikom ulaska u zadrugu i/ili prestanka članstva, kao i da svi ljudi mogu postati članovi zadruge bez obzira na rodne, socijalne, rasne, političke i verske razlike.

Princip demokratske kontrole članova znači da su zadruge demokratske organizacije, odnosno da članovi imaju jednaka prava u upravljanju što se često predstavlja parolom „jedan član – jedan glas“ i znači da članovi zadruge imaju jedan glas pri

odlučivanju. Zadrugari imaju pravo i obavezu da aktivno učestvuju u donošenju odluka i formulisanju poslovne i razvojne politike zadruge.

Princip učešća članova u radu zadruge na ekonomskim principima je kompleksan i ima trostruku ulogu: (1) reguliše proces formiranja zadružnog kapitala, (2) odnosi se na to kako se vrši distribucija viška u zadruzi i (3) objašnjava šta se dešava sa kapitalom zadruge nakon njenog gašenja. Članovi svojim ulozima učestvuju u formiranju zadružnog kapitala. Na uložena sredstva dobijaju kamatu koja je po pravilu niska. Raspodela viška se vrši srazmerno obimu saradnje sa zadrugom ili se koristi za uvećanje rezervi i druge aktivnosti koje odobre članovi. Ukoliko dođe do gašenja zadruge, nakon izmirenja svih obaveza, neraspoređeni zadružni kapital se ne deli zadrugarima, već se upotrebljava za razvoj novih zadruga.

Princip autonomije i nezavisnosti podrazumeva da su zadruge nezavisne organizacije koje služe svojim članovima i kojima upravljaju njihovi članovi. Nezavisnost zadruge mora se očuvati i kada ona zaključuje ugovore sa drugim subjektima, uključujući i državne organe, ili kada prikuplja kapital od trećih lica.

Princip obrazovanja, obuke i informisanja podrazumeva da zadruge ulažu u obrazovanje svojih članova, predstavnika i članova menadžmenta, pružaju im potrebnu obuku za razvoj praktičnih veština potrebnih za efikasno upravljanje zadrugom i informišu širu javnost, posebno mlade i kreatore javnog mnjenja, o prednostima zadrugarstva.

Princip međuzadružne saradnje ukazuje na to da zadruge najefikasnije služe svojim članovima kada sarađuju na lokalnom, regionalnom, nacionalnom i međunarodnom nivou. Poslovno povezivanje zadruga je posebno značajno u onim delatnostima u kojima je jaka konkurencija, kao što je agroindustrijski sektor.

Princip brige za zajednicu je, za razliku od prethodnih šest, usmeren eksterno, ka okruženju u kom zadruga posluje. Podrazumeva da zadrugari imaju odgovornost prema životnoj sredini i održivom razvoju, posebno u lokalnim zajednicama sa kojima su zadruge direktno povezane.

Važnost zadružnih principa se ogleda u činjenici da oni predstavljaju osnovu po kojoj se zadruge razlikuju od drugih oblika privrednih organizacija, posebno od društva kapitala. Poslednjih nekoliko decenija postaje sve važnije i to da zadružni principi imaju određeni uticaj na ostvarivanje poslovnih rezultata u ovim organizacijama, a samim tim i na

finansijske performanse zadruga. Zbog toga je razumevanje i očuvanje zadružnih principa važno ne samo u cilju utvrđivanja i očuvanja zadružnog identiteta, već i zbog toga što od njih zavisi poslovni uspeh zadruga. Ovo postaje posebno značajno na savremenom tržištu kada se zadruge kontinuirano suočavaju sa sve oštrijom konkurencijom nacionalnih ali i međunarodnih kompanija, a naročito u periodima globalnih ekonomskih kriza (Zakić i Nikolić, 2018).

Pored MZS zadružnih principa, značajan broj zadruga, posebno u Severnoj Americi, poštuje takozvane **savremene zadružne principe**. Ovaj set principa je usvojilo Ministarstvo poljoprivrede SAD 1987. godine. Publikovani su u okviru izveštaja „Položaj poljoprivrednih zadruga u 21. veku“ (*Positioning Farmer Cooperatives for the 21st Century*).

Kao i MZS principi, i savremeni zadružni principi vode poreklo od Ročdejskih pionira. Ove dve grupe principa nisu kontradiktorne, mada imaju određenih razlika. MZS principi se oslanjaju na istorijsko nasleđe i naglašavaju socijalnu ulogu zadruga, što je posebno oličeno u sedmom baznom zadružnom principu. Budući da su izloženi kao sastavni deo Izjave o zadružnom identitetu, njihov cilj nije da definišu zadrugu, jer je to izloženo u posebnom delu ovog dokumenta, već da predstavljaju set pravila kako zadruge treba da se ponašaju, odnosno da formiraju kriterijume za razdvajanje zadruga od drugih oblika organizacija.

Nasuprot tome, savremeni principi teže da definišu zadrugu a ne da predstavljaju uputstva o tome kako one treba da se ponašaju na tržištu. Prilikom formulisanja ovih principa, primenjen je minimalistički pristup. Sva pravila koja su rezultat dobre poslovne prakse su eliminisana, pod pretpostavkom da će ih zadruge u svakom slučaju primenjivati. Umesto toga, naglašava se usmerenost zadruga ka korisnicima, odnosno članovima (USDA, 2018). Izdvojeni su samo oni principi koji izražavaju suštinu zadružne ideje, te su stoga nepromenljivi. Osnovu za formulisanje savremenih principa čini stav da su članovi zadruga istovremeno korisnici njenih usluga, da oni kontrolišu zadrugu, tj. da donose poslovne odluke i da mogu da prisvajaju višak prihoda nad rashodima najčešće proporcionalno obimu poslovanja sa zadrugom (Nikolić, 2009).

Definisana su tri savremena zadružna principa:

- (1) princip korisnik-vlasnik (*User-Owner Principle*);
- (2) princip korisnik-upravljač (*User-Control Principle*); i
- (3) princip povlašćeni korisnik (*User-Benefits Principle*).

Princip korisnik-vlasnik glasi: ***Ljudi koji poseduju i finansiraju zadrugu istovremeno i koriste njene usluge***. Ovaj princip polazi od činjenice da se zadrugari javljaju u više uloga u zadruzi: oni finansiraju zadrugu i na taj način doprinose formiranju kapitala; shodno tome oni i poseduju zadrugu, ali i koriste njene usluge (USDA, 2018; Zeuli & Cropp, 2004). Ovo je specifičnost zadruga, jer u profitno orijentisanim kompanijama vlasnici najčešće nisu korisnici njihovih usluga ili proizvoda.

Princip korisnik-upravljač glasi: ***Ljudi koji kontrolišu zadrugu istovremeno i koriste njene usluge***. Ovo znači da je kontrola nad zadrugom u rukama onih koji koriste njene usluge, odnosno da zadrugari kontrolišu celokupno poslovanje i aktivnosti zadruge. Iako su u skladu sa prethodnim principom korisnici istovremeno i vlasnici zadruge, ovde se posebno naglašava da korisnici zadruge mogu da **upravljaju** zadrugom, kako bi se naglasila specifičnost zadruga u odnosu na druge oblike organizacija (Nikolić, 2009).

Princip povlašćeni korisnik glasi: ***Primarna svrha zadruge je pružanje i distribucija koristi članovima na osnovu saradnje sa zadrugom***. Ovaj princip zasnovan je na ideji da je primarni cilj zadruge da zadovoljava potrebe korisnika. U tom smislu, zadruga im pruža određene usluge pod najpovoljnijim mogućim uslovima, odnosno u poslovanju sa članovima zadruga ne teži maksimizaciji profita. Najvažnija ekonomska korist koju zadrugari imaju jeste distribucija viška prihoda nad rashodima, koja se realizuje proporcionalno obimu poslovanja sa zadrugom (ili korišćenja njenih usluga), a ne na osnovu ulaganja u zadrugu (USDA, 2018). Princip povlašćenog korisnika naglašava činjenicu da zadrugari učestvuju u formiranju kapitala zadruge i koriste njene usluge, te na osnovu toga imaju pravo da primaju određene koristi od zadruge. Drugim rečima, najveću korist od poslovanja zadruge treba da imaju ona lica koja su poslovala preko zadruge, a ne oni koju su uložili kapital.

Zadružni principi predstavljaju jedan od kamena temeljaca za razumevanje zadruga. Bez obzira da li je reč o principima koje je usvojio Međunarodni

zadružni savez ili o tzv. savremenim zadružnim principima, njihov zadatak je da pomognu zadrugarima i direktorima zadruga u upravljanju zadrugom i da služe kao set pravila koja je potrebno poštovati. Poštovanje zadružnih principa omogućava zadrugama da uspešno posluju ali i naglašava njihovu različitost od drugih oblika privrednih društava, posebno društava kapitala.

1.2. Zadružne vrednosti i principi i njihova primena u zadrugama u Srbiji

Od nastanka prvih zadruga na teritoriji Srbije, bilo je izuzetno važno definisati pravila poslovanja koje će ove organizacije poštovati, posebno imajući u vidu da u to vreme nisu postojali zakoni koji bi regulisali ovu oblast. Pravila poslovanja bila su oličena u zadružnim principima, koja su u velikoj meri preuzeta iz drugih sličnih organizacija koje su prethodile prvim zadrugama kod nas.

Rane zadruge u Srbiji su pretežno primenjivale principe Rajfajzenovih zadruga, koji su zajedno sa ideologijom prenešeni u Srbiju delovanjem tadašnjih zadružnih poslenika poput Jaše Tomića, Mihajla Avramovića, Svetozara Miletića i Pavla Barišića. Ove organizacije nastaju pretežno u ruralnim sredinama, dok u gradskim centrima nastaju kreditno-zanatske, potrošačke i nabavno-prodajne zadruge.

Prve zadružne principe su dakle formulisale same zadruge pod uticajem sličnih organizacija iz drugih zemalja, i uz čvrstu utemeljenost na zadružnim vrednostima. Iako u početnim fazama razvoja zadružne vrednosti nisu bile identifikovane kao posebna grupa pravila, niti su bile propisane uredbama i zakonskim dokumentima, u praksi su postojali vrlo oštri kriterijumi prilikom primanja članova u zadrugu.

Iz ovih razloga je interesantno sagledati kako su zadružne vrednosti i principi uticali na rad zadružnih organizacija u Srbiji, posebno na zadruge koje su se bavile štedno-kreditnim poslovima. Analiza zadružnih vrednosti i principa u zadrugama u Srbiji se može realizovati u tri faze: od osnivanja do Drugog svetskog rata, od 1945. godine do početka tranzicije i u savremenom dobu.

1.2.1. Primena zadružnih principa od nastanka prvih zadruga do Drugog svetskog rata

Uticaj evropske zadružne prakse na osnivanje i rad prvih zadružnih organizacija u Srbiji je bio ogroman. Ovo se posebno može videti u periodu od osnivanja prvih zadruga do usvajanja zakona koji regulišu ovu oblast. Prve zadruge nastale u ruralnim sredinama su definisale zadružne vrednosti i principe po ugledu na ranu evropsku zadružnu praksu, posebno na kreditne zemljoradničke zadruge rajfajzenovog tipa. Pri tome, u formiranju pravila poslovanja značajna pažnja se posvećivala ekonomskom opstanku zadruga i karakternim osobinama zadrugara. Budući da su u pitanju mlade organizacije, ovako definisana pravila poslovanja su se striktno implementirala u praksi (Nikolić i sar., 2021).

Na teritoriji Vojvodine prve zadružne principe su propisali osnivači zemljoradničke kreditne zadruge u Bačkom Petrovcu *Gazdovský spolok*. Primarni cilj ove zadruge je bio udruživanje novčanih sredstava na bazi samopomoći, a pri njenoj realizaciji članovi zadruge su morali da poštuju moralna načela, pre svega princip poštenja i da izvršavaju finansijske obaveze prema zadruzi (Kostov, 2006). Ovo su postizali primenom sledećih principa: princip dobrovoljnosti, političke i religiozne neutralnosti, ravnopravnosti muškaraca i žena, otvorenost ulaska i izlaska iz zadruge, ograničeni interes na kapital, plaćanje u gotovini, zadružno vaspitanje i demokratska uprava. Značaj zadružnih principa ogleda se ne samo u uspostavljanju pravila uspešnog poslovanja, već i širenju naprednih ideja. Treba imati u vidu da su pobrojana pravila definisana 1846. godine, odnosno sto godina pre davanja prava glasa ženama na izborima² u Srbiji i u uslovima kada su na jednoj teritoriji zajednički živeli brojni narodi pod upravom Austrougarskog carstva.

² Žene u Jugoslaviji su se prvi put izborile za pravo glasa 1945. godine, a ubrzo nakon toga su novostečeno pravo imale mogućnost da primene na izborima za Ustavotvornu skupštinu Narodne Republike Srbije održanim 10. novembra 1946. godine. (<https://yunistalgija.com/na-danasnji-dan-11-08-1945-godine-zene-u-jugoslaviji-dobile-pravo-glasa/> , pristupljeno 03.08.2023. godine)

Ako ovo deluje kao kasno priznavanje izbornog prava žena, treba imati na umu da su se za isto pravo žene u Švajcarskoj izborile 1971. godine, u Portugalu 1974, a u Lihtenštajnu 1984. godine (Markov, 2001).

Slični principi su definisani i u prvim zadrugama nastalima na teritoriji Kraljevine Srbije. Prema Mihajlu Avramoviću (1897: 12-16), koji je odigrao izuzetno veliku ulogu u ranim fazama zadrugarstva u Srbiji, zemljoradničke kreditne zadruge su poštovale principe koji su u značajnoj meri bili zasnovani na iskustvu Rajfajzenovih zadruga, a koji su uključivali sledeća pravila:

- (1) uzak krug rada zadruge, najviše koliko je jedna seoska opština, pri čemu su svi zadrugari morali stalno živeti na toj teritoriji;
- (2) rad isključivo sa zadrugarima;
- (3) višak prihoda nad rashodima se nije delio zadrugarima već se ulagao u poseban fond, koji služi za pokriće šteta;
- (4) rad organa upravljanja je bez naknade, a svi zadrugari su imali mogućnost da budu birani u organe upravljanja;
- (5) vrhovna nadležnost skupštine zadrugara u kojoj su svi zadrugari učestvovali sa po jednim glasom.

OKVIR 2. OBJAŠNJENJE POJMA ZELENAS

„Srbske novine“, broj 26 iz 1857. godine

„U nas je ... zaveden žalostan običaj da seljak kome su potrebna dva, tri, pet dukata odmah trči u varoš poznatim već ljudima od kojih traži novac na zajam, i to na budući plod svojih useva, i to se zove 'na zeleno'. Došavši ovakvom bezdušnom špekulantu – zelenašu – seljak traži, na primer, pet dukata na zajam, i ovaj mu to obeća, no pod tim uslovom, da mu na jesen da 1.400 oka kukuruza računajući 100 oka po jedan talir.“

Napomena: Talir je bio srebrni austrijski novac. Dva talira imala su vrednost jednog cesarskog (austrijskog) dukata.

Izvor: Stojanović i Gnjatović, 2015, str. 40

Treba imati u vidu da su prve zadruge nastajale u uslovima kada su se sitni poljoprivredni proizvođači i zanatlije suočavali sa nedostatkom kapitala, bez adekvatnih a ponekad i bez ikakvih izvora kapitala osim tzv. zelenaša. Zelenaši su bili bogati varoški trgovci i visoki državni činovnici koji su davali kredite pod izuzetno nepovoljnim uslovima.

Nedostatak iskustva u poslovanju je svakako jedan od glavnih razloga dosledne primene tadašnjih zadružnih principa. Pored toga, struktura članstva je bila takva da je bilo potrebno definisati čvrsta pravila ponašanja, koja su se u značajnoj meri oslanjala na etičke vrednosti i osobine zadrugara. Članstvo u zadrugama je bilo dvojako, posebno sa aspekta obrazovne strukture. Vodeći članovi u poljoprivrednim zadrugama u Srbiji krajem XIX i početkom XX veka bili ugledni i obrazovani ljudi, kao što su učitelji, sveštenici i vodeći članovi lokalnih zajednica. Oni su predvodili ostale, manje obrazovane zadrugare i postavljali moralne standarde koji su se poštovali. Insistiranje na ovim karakternim osobinama zadrugara vodilo je ka poštovanju zadružnih vrednosti i posledično zadružnih principa (Nikolić, 2014). Važnu ulogu u ovom procesu su imali istaknuti ljudi i njihove aktivnosti na promovisanju udruživanja. Često su to bili seoski učitelji i sveštenici koji su davali važan doprinos u prosvećivanju i kulturnom podizanju seljaka i zanatlija. Ovakve aktivnosti su postale izuzetno važne kako je među siromašnom populacijom sazrevalo uverenje da je udruživanje jedini spas ne samo za pojedince, nego za ceo narod (Zakić i Nikolić, 2023).

Osnivanjem većeg broja zadruga i njihovom popularizacijom na ovim prostorima, aktivniju ulogu i pomoć pri osnivanju novih zadruga pruža Glavni savez srpskih zemljoradničkih zadruga. Ovaj savez je u svom listu *Zemljoradnička zadruga* publikovao nacрте pravila kreditnih, nabavnih, žitarskih, stočarskih i drugih vrsta zadruga. Ova pravila su bila vrlo stroga i unificirana, a zadruge su imale vrlo malo prostora za izmene. Posebno se insistiralo na otvorenosti zadruga, ali samo za ona lica koja poseduju tražene karakterne osobine (Kostov, 2006).

Prvi period u razvoju zadruga na ovim prostorima, dakle, karakteriše postojanje pravila u poslovanju zadruga iz kojih su se kasnije razvili zadružni principi. Zbog ograničenog iskustva, strukture članstva, a kasnije i kao posledica delovanja zadružnih saveza, zadruge su se u poslovanju

strogo pridržavale zadružnih principa. Uz doslednu primenu zadružnih pravila, zadruge su se uspešno razvijale do početka Drugog svetskog rata.

1.2.2. Zadružni principi u zadrugama u Srbiji u periodu posle Drugog svetskog rata

U periodu posle Drugog svetskog rata do kraja 1980-ih i početka tranzicionih procesa zadružni sektor je prolazio različite faze, sa promenljivim uticajem na rad i poslovanje zadruga. Posmatrano sa aspekta zadružnih principa, može se izvesti opšti zaključak da su pravila po kojima su ove zadruge funkcionisale bile pre determinisane političkim i ekonomskim okruženjem, a vrlo malo istinskom zadružnom praksom.

U deceniji koja je usledila neposredno nakon 1945. godine, u domaćoj zadružnoj praksi nastaju seljačke radne zadruge (SRZ), formirane po uzoru na sovjetski model kolhoza, a nešto kasnije i opšte zemljoradničke zadruge (OZZ). Oba modela zadružnog organizovanja su bila konstruisana tako da se uklapaju u državnu politiku usmerenu ka socijalističkoj rekonstrukciji poljoprivrede, i u tom smislu su bile više veštačke tvorevine nego prave zadruge, te je iluzorno govoriti o principima koje su ove organizacije poštovale.

Brojni eksperimenti koji su okarakterisali razvoj zadruga u decenijama koje slede i pritisci kojima su zadruge bile izložene da se uklope u modele privredne transformacije su uticali na značajne promene u principima poslovanja posebno najbrojnijih, zemljoradničkih zadruga. Zadružni principi su bili izloženi tumačenju u skladu sa političkim prilikama u zemlji. Princip otvorenosti se koriguje tako da se u članstvo zadruga primaju i zaposleni, što je posebno bilo prisutno tokom 1970-ih godina. Ovo je za posledicu imalo značajne poremećaje u radu zadruga, posebno u sferi donošenja odluka, gde se umesto demokratskog upravljanja uvodi tzv. „radničko samoupravljanje“ kao oblik „najneposrednijeg upravljanja“. Možda jedna od najznačajnijih izmena zadružnih principa se odnosi na eliminisanje ekonomske motivacije članova za participiranje u radu zadruga. Naime, prema Vučkoviću (1966) zemljoradničke zadruge u tadašnjoj Socijalističkoj Federativnoj Republici Jugoslaviji (SFRJ) primenjuju nov način raspodele dobiti i to prema radu, mada je češća situacija da se dobit uopšte ne deli članovima već u celini ulaže u zadružne fondove.

I u sferi kreditnog zadrugarstva se uočavaju određene specifičnosti. Nasuprot evropskoj zadružnoj praksi koja je u drugoj polovini XX veka već uveliko bila determinisana postojanjem kreditnih unija i zadružnih banaka, kod nas se formiraju štedno-kreditne službe (ŠKS), uglavnom pri zemljoradničkim i ređe pri zanatskim zadrugama. Zadruge osnivači su određivali i način poslovanja, ali i banka sa kojom su ove službe bile povezane. Interesantno je, na primer, da su u ŠKZ mogli da štede ne samo članovi zadruge, već i nezadrugari, koji su čak mogli i da podižu kredite, ako je to bilo dozvoljeno aktima o uređivanju poslovanja ŠKS. Nasuprot ideji propagiranoj u zemljoradničkim zadrugama, ŠKZ su vršile distribuciju viška, pri čemu je 10% sredstava obavezno dodavano u rezervni fond u cilju jačanja likvidnosti, a ostatak sredstava se usmeravao na račune štedišama i zadrugi.

Uprkos odstupanjima od međunarodnih zadružnih principa, ne treba zaključiti da je zadružni sektor u celini bio degradiran. Pojedini zadružni oblici su se razvijali, mada su drugi radili u izuzetno teškim uslovima, posebno u kasnijim decenijama. U godinama pred početak tranzicionih promena, politička situacija, ratna dešavanja i hiperinflacija su gurnule zadruge u zapećak, ostavljajući ih potpuno izolovane i bez ikakve eksterne podrške. Značajan broj zadruga nije opstao u ovakvim uslovima. Ni u godinama koje su usledile tokom i nakon tranzicije zadruge nisu imale povoljne uslove za razvoj.

1.2.3. Principi poslovanja zadruga u Srbiji krajem XX i početkom XXI veka

Tokom i nakon tranzicionih procesa zadružni sektor se suočavao sa brojnim nepravdama i poteškoćama. Zadruge su u višegodišnjem periodu bile na margini privrednog sistema što je dovelo do potpunog ukidanja pojedinih zadružnih oblika. Početkom XXI veka eliminisane su štedno-kreditne zadruge, a gotovo u potpunosti su nestale potrošačke i stambene zadruge, koje rapidno gube na značaju još od predtranzicionog perioda. Zadružna imovina, koja je u jednom delu zadruga u prethodnom periodu preimenovana u društvenu imovinu, bila je podvrgnuta procesu tranzicije i tako nepravедno oduzeta od zadruga.

Uslovi za poslovanje zadruga se kontinuirano pogoršavaju. Hronično su u nedostatku kapitala i nemaju pristup subvencijama dostupnim drugim

malim preduzećima, a ne mogu ni da se oslone na komercijalne banke koje zadružni sektor tretiraju kao visokorizičan, posebno sa nerešenim imovinskim pitanjima. Zadružna revizija, čiji je osnovni cilj provera poslovanja zadruga u skladu sa zadružnim vrednostima i principima, odvija se stihijski.

Zakon o zadrugama³ iz 1996. godine ostaje na snazi tokom celog tranzicionog perioda, ne uspevajući da na odgovarajući način reši goruće probleme zadrugarstva posebno poljoprivrednih zadruga koje su najbrojnije i najčešće suočene sa problemom nerešenih imovinskih pitanja. U takvim uslovima, kontrola primene zadružnih principa u praksi ne predstavlja prioritet. Pojava velikog broja tzv. novih zadruga, posebno njihove podgrupe koja u suštini predstavljaju privatna preduzeća zaogrnuti zadružnim plaštom, dovodi do značajnih odstupanja od usvojenih elemenata zadružnog identiteta. Kadrovski oslabljeni i od zadruga udaljeni zadružni savezi nisu predstavljali adekvatnu podršku za očuvanje zadružnog identiteta, posebno u periodu neposredno nakon tranzicionih procesa i značajnih ekonomskih promena.

U takvim uslovima, zadruge su poslovale na način koji bi im obezbedio opstanak, uz minimalno usaglašavanje sa zadružnim principima. Pojava značajnog broja pravnih lica koja su neopravdano koristila termin „zadruga“ dodatno ugrožava zadružni identitet i postojeće zadruge udaljava od zadružnih principa. Naime, zadružne principe je i u najboljim uslovima teško primenjivati u praksi, a zapravo se često vrši selektivno, u skladu sa prioritetima i uslovima u okruženju. Razvoj zadružnog sektora determinisan je brojnim faktorima (Slika 1). Pogoršanje eksternih uslova odražava se na uspeh zadružnog sektora a posebno na mogućnost primene zadružnih principa.

Tokom tranzicionog perioda gotovo svi identifikovani eksterni faktori su otežavali rad zadruga. Zapostavljenje od strane države, sa zakonom koji je pisan u drugačijim društveno-ekonomskim uslovima, zadruge su teško mogle da funkcionišu. Zastarela tehnologija i nedostatak kadrova udruženi sa nedostatkom kapitala rezultirali su slabim poslovnim rezultatima. Značajne promene u privrednom sistemu i pojava drugih

³ Detaljnije informacije o zakonima i podzakonskim aktima se nalaze u Prilogu 1 – Spisak zakona i podzakonskih akata od značaja za kreditno zadrugarstvo Srbije.

organizacija, značajan prodor inostranih kompanija na domaće tržište i sve teži uslovi života stanovništva, samo su dodatno otežali rad zadruga i učinili ih neprepoznatljivim na tržištu.

Sve navedeno rezultiralo je time da se zadružni principi ne samo slabo poštuju, već i da oni postaju nepoznanica, ne samo zadrugarima, već i direktorima zadruga i drugim predstavnicima zadružnog sektora koji bi trebalo da vrše njihovu promociju i obezbeđuju primenu u praksi. Prema istraživanju sprovedenom među predstavnicima poljoprivrednih zadruga u Srbiji, više od polovine direktora zadruga ne poznaje zadružne principe, čak ni na nivou prepoznavanja (Nikolić i sar., 2021). Ovo nije iznenađujuće kada se ima u vidu da tri četvrtine njih nikada nije pohađalo bilo kakvu obuku iz oblasti zadrugarstva (Budi svoj čovek, 2009).

Slika 1. Faktori koji determinišu razvoj zadružnog sektora



Izvor: Chloupkova J. (2002). European Cooperative Movement – Background and Common Denominators.

Nedostatak zadružne obuke i obrazovanja se odražava ne samo na nepoznavanje elemenata identiteta zadruga, već i na sagledavanje značaja organizovanja u zadruga. Samo polovina predstavnika zadruga smatra da je zadruga bolji vid organizovanja poljoprivrednika u odnosu na druge

oblike organizacija, dok oko trećina njih ne zna da između njih uopšte i postoje razlike (Nikolić i sar., 2021).

Interesantno je, međutim, da iako su predstavnici zadruga pokazali visok nivo neprepoznavanja elemenata identiteta zadruge koje je definisao MZS, njihova ocena o primeni zadružnih principa u praksi je zapravo vrlo optimistična.

Prema istraživanju sprovedenom u poljoprivrednim zadrugama u Srbiji (Nikolić, 2014) prvi princip koji se odnosi na dobrovoljno i otvoreno članstvo je prisutan u značajnoj meri jer skoro 90% poljoprivrednih zadruga primenjuje politiku otvorenog članstva. Međutim, ove zadruge imaju i veliki broj kooperanata tj. pridruženih članova. Može se postaviti pitanje – ukoliko su zadruge otvorene za prijem novi članova, zašto kooperanti ostaju u tom statusu. Drugi princip je najzastupljeniji. Preko 98% zadrugara učestvuje redovno ili povremeno u donošenju odluka, odnosno ima priliku da se angažuje u ovom procesu ukoliko to želi. Veliki broj kooperanata može značiti i da zadruge ne daju dovoljno ekonomskih podsticaja za članstvo. Naime, tek oko trećine poljoprivrednih zadruga u Srbiji deli višak zadrugarima, redovno ili povremeno, a više od polovine direktora smatra da članski ulozi treba da budu jednaki za sve zadrugare. Iako je ova ideja u skladu sa zadružnom prirodom, ovakav pristup prikupljanju kapitala donosi i značajne probleme u dokapitalizaciji zadruga.

Poljoprivredne zadruge u Srbiji su autonomne u obavljanju aktivnosti, što je u skladu sa četvrtim principom, mada oko petine direktora zadruga smatra da postoje određeni uticaji, kao što su nepovoljan odnos banaka prema zadrugama, ali i nedostatak podrške od strane resornog ministarstva. Peti princip se odnosi na obrazovanje, obuku i informisanje pri čemu se, prema istraživanju, ovaj princip poštuje u dve trećine zadruga. Međutim, fokus je gotovo isključivo na članove zadruge i predstavnike uprave, dok komunikacija i obaveštavanje lokalne zajednice gotovo u potpunosti izostaju. Prema mišljenju direktora, poljoprivredne zadruge sarađuju međusobno, međutim u praksi su vidovi ove saradnje potpuno nevidljivi. Zadruge najčešće nastupaju samostalno, sa relativno skromnim članstvom i marginalnim tržišnim učešćem. Slična je situacija sa poslednjim zadružnim principom koji podrazumeva brigu za zajednicu. Preko 60% predstavnika poljoprivrednih zadruga smatra da njihova zadruge

ima određeni uticaj na unapređenje lokalne zajednice, najčešće kroz podršku sportskim, kulturnim i obrazovnim institucijama (Nikolić, 2014).

Dakle, ocena predstavnika poljoprivrednih zadruga o primeni zadružnih principa je vrlo pozitivna. Čak i da se zanemari potreba da se sopstvena organizacija predstavi na određeni način, kao i iznete nedoumice koje se javljaju u tumačenju ovakvih rezultata istraživanja, važno je istaći da se snaga zadružnih principa ogleda u njihovom zajedničkom delovanju. Naime, važno je da svi principi, posebno u dugom roku, budu poštovani, jer se samo u tom slučaju može govoriti o njihovom pozitivnom uticaju na poslovanje zadruga. Evidentirani rezultati govore o parcijalnoj i povremenoj primeni određenih postulata u poslovanju zadruga, a ne o kontinuiranoj posvećenosti zadruga da posluju na određeni način.

Usvajanje Zakona o zadrugama iz 2015. godine, bar deklarativno, vraća zadružne principe na scenu. Ovaj zakon, kao i njegov prethodnik iz 1996. godine, uređuje segment zadružne revizije samo površno, vodeći se idejom da će detaljnije sagledavanje ove problematike biti regulisano podzakonskim aktima koje kreiraju i usvajaju revizorski zadružni savezi. Kako u Srbiji postoji veći broj saveza koji mogu da sprovedu zadružnu reviziju, usvojen je veći broj različitih pravilnika koji regulišu ovu oblast. Tako su, na primer, tokom 1990-ih godina usvojena dva pravilnika – jedan koji je doneo Zadružni savez Jugoslavije (ZSJ) i drugi koji je usvojen u Zadružnom savezu omladinskih i studentskih zadruga. Iako su u određenoj meri slični, ovi pravilnici sadrže i neke razlike što je za posledicu imalo situaciju da se kriterijumi za sprovođenje zadružne revizije razlikuju u zavisnosti od toga kom revizorskom savezu pripada određena zadruga (Zakić i sar., 2018-a). Na primer, pored određenih sličnosti sa pravilnikom ZSJ, pravilnik saveza omladinskih i studentskih zadruga predviđao je i neka suštinski drugačija rešenja. Tako je uslov za izbor u zvanje revizora bio „olakšan“ i podrazumevao je srednju ili višu stručnu spremu (Zakić i Kovačević, 2015).

Jedinstveni principi koji se primenjuju prilikom zadružne revizije su važni ne samo zbog samih zadruga, već i u cilju kreiranja jednakosti zadružnog identiteta u svim zadrugama u Srbiji. Članovi treba da razumeju sopstvenu ulogu u zadruzi i njenim poslovnim performansama, čime se stvara povezanost između članova i njihove organizacije i olakšava primena zadružnih principa (Zakić i sar., 2018-a). Međutim, bez edukacije

postojećih i novih zadrugara i stroge zadružne revizije, zadružni principi kakve prepoznaje evropska zadružna praksa i koje je usvojio Međunarodni zadružni savez, i dalje ostaju nedovoljno prepoznati u srpskim zadrugama.

Značajno je navesti i konkretne predloge dugoročnih mera razvoja zadružne revizije u Srbiji, koji se mogu primeniti prilikom budućih izmena zakona o zadrugama. Prvi korak bilo bi formiranje *Asocijacije ili udruženja revizijskih saveza*, kao tela koje bi upravljalo procedurama u oblasti licenciranja zadružnih revizora. Ova preporuka zasnovana je na iskustvu Austrije i njene Unije revizijskih saveza (*Vereinigung österreichischer Revisionsverbände*). Pored Austrije sistem licenciranja zadružnih revizora postoji još u Francuskoj, Nemačkoj, Italiji, Poljskoj i drugim zemljama.

Asocijacija revizijskih saveza bila bi odgovorna za donošenje i unapređenje standarda i regulativa vezanih za zadružnu reviziju. Takođe, ova institucija može imati važnu savetodavnu funkciju u svim oblastima koje se odnose na zadruge, kao što su podnošenje predloga za izmene legislative i donošenje odgovarajućih mera za razvoj zadrugarstva – a kao primer može se navesti iskustvo Francuske sa Visokim savetom za zadruge (*Le Conseil Supérieur de la Coopération*).

Polazeći od novčanih podsticaja koji se izdvajaju iz budžeta Republike Srbije (program „Petsto zadruga u petsto sela“), moglo bi biti značajno uvođenje preliminarne revizije novoosnovanih zadruga (pre upisa u registar), u skladu sa primerom Austrije. Uvođenje preliminarne revizije je od suštinskog značaja u cilju sprečavanja potencijalnih zloupotreba, a izveštaj zadružnog revizora treba bude osnov za ostvarivanje podsticaja prilikom osnivanja novih zadruga. Osnivanje „lažnih“ zadruga u cilju pronevere državnih sredstava bi unazadilo razvoj zadružnog sektora i dovelo do nepoverenja i obustavljanja ovog vida pomoći zadrugarstvu od strane nadležnih organa vlasti u Srbiji (Zakić i sar., 2018-b).

Među preprekama za efektivniju renesansu zadružnog pokreta u Srbiji naročito se izdvajaju sledeće: nedovoljna angažovanost akademske javnosti; zapostavljenost u sistemu obrazovanja na svim nivoima, a posebno na univerzitetskom nivou, koji bi trebalo da obrazuje nove generacije zadružnih lidera, profesionalnih menadžera i političara u resorima za donošenje odluka; još uvek ignorantski odnos države prema zadrugarstvu (neprepoznavanje značaja zadružnog preduzetništva i

propuštena šansa da se lansira zadružni model privatizacije u procesu tranzicije) i nepostojanje odgovarajućeg institucionalnog okvira za reafirmaciju zadružnog pokreta (opšti zadružni savez koji bi promovisao i unapređivao zadružni sistem). Sve navedeno upućuje na neminovnost donošenja temeljne strategije razvoja zadrugarstva u Srbiji, koja treba da se zasniva na dobrom poznavanju aktuelnih trendova u novoj evropskoj zadružnoj paradigmi (Zakić i Zakić, 2019).

1.3. Diverzitet zadružnih oblika

Zadruge su specifične organizacije, usmerene istovremeno ka ekonomskim i socijalnim ciljevima. Formiraju se u cilju zadovoljavanja potreba članova zadruge i u zavisnosti od toga kakve su njihove potrebe, mogu biti organizovane na različite načine i u različitim oblastima. Da bi se lakše razumelo bogatstvo zadružnih oblika koji postoje širom sveta, potrebno je izvršiti njihovu klasifikaciju. Zadruge se mogu podeliti na različite načine, u zavisnosti od odabranog kriterijuma.

Prema **veličini**, zadruge se mogu podeliti na male, srednje i velike, pri čemu se veličina zadruge može izražavati obimom poslovanja ili brojem članova.

Prema **površini** na kojoj posluju, zadruge se dele na lokalne, regionalne, nacionalne i međunarodne.

Prema **prirodi članstva**, zadruge se mogu podeliti na **lokalne** ili primarne zadruge u kojima su članovi pojedinačna privatna lica koja žive na određenom prostoru; **sekundarne** zadruge (koje se još nazivaju i zadružni savezi, zadružne unije i federacije zadruga) koje nastaju tako što se lokalne zadruge udružuju u asocijacije koje formiraju nacionalne saveze i **hibridne zadruge** u kojima su članovi istovremeno i pojedinci tj. individualna lica i druge zadruge.

U zavisnosti od **pravnog statusa**, zadruge se mogu podeliti na one koje su registrovane u odgovarajućoj nadležnoj instituciji kao „zadruge“ i one koje su registrovane u drugom pravnom statusu, ali u suštini posluju kao zadruge.

Prema **ciljevima osnivanja** zadruge se mogu podeliti na profitno i neprofitno orijentisane zadruge. Iako se većina zadruga u svom poslova-

nju rukovodi ekonomskim principima, određene vrste zadruga se osnivaju radi realizacije zajedničkih potreba članova ili lokalne zajednice na neprofitnoj bazi, podmirujući samo troškove poslovanja. Primeri neprofitnih zadruga su učeničke (đačke) zadruge koje imaju za cilj da okupljaju učenike, roditelje i nastavnike i da omoguće razvoj veština i sposobnosti, unapređenje opštih i preduzetničkih znanja učenika uz unapređenje vaspitnog procesa ili zadružni vrtić koji je u vlasništvu i kojim rukovode roditelji koji koriste njegove usluge.

Tabela 1. Klasifikacija zadruga prema različitim kriterijumima

Pravni status	Ciljevi osnivanja	Finansijsko uređenje	Veličina (obim poslovanja / broj članova)	Priroda članstva	Površina poslovanja	Delatnost / uloga članova
Registrovane i posluju kao zadruge	Profitne	Tradicionalne, sa neprenosivim članstvom	Male	Lokalne	Lokalne	Potrošačke
Registrovane u drugom obliku, ali posluju kao zadruge	Neprofitne	Sa prenosivim članstvom	Srednje	Sekundarne	Regionalne	Radničke
			Velike	Hibridne	Nacionalne	Proizvođačke
					Međunarodne	Štedno-kreditne
						Uslužne

Izvor: Sistematizacija autora

Prema **finansijskom uređenju**, zadruge se mogu podeliti na tradicionalne zadruge bazirane na članstvu i neprenosivim ulozima i zadruge čiji je primarni cilj povećanje ekonomske koristi članova što zahteva značajna ulaganja i podrazumeva prenosive uloge, kao što su zadruge nove generacije.

U zadružnoj literaturi podela zadruga se najčešće vrši prema **delatnosti** koju zadruga realizuje, odnosno prema tome koju ulogu preuzimaju članovi zadruge. Članovi predstavljaju izvor kapitala, odnosno investitore. Zadrugama je, kao i svim drugim preduzećima, potreban kapital, te posebnu vrstu zadruga čine kreditne zadruge i zadružne banke. Članovi se mogu javiti kao radnici u zadruzi i kao klijenti koji koriste njene proizvode ili usluge. Dakle, članovi se mogu javiti u više različitih uloga. Stoga se, sa aspekta delatnosti kojom se bave, zadruge mogu podeliti na pet podvrsta:

- ~ potrošačke zadruge;
- ~ radničke zadruge;
- ~ proizvođačke zadruge;
- ~ kreditne zadruge i
- ~ uslužne zadruge.

1.3.1. Potrošačke zadruge

Potrošačke zadruge su najstarija i najpoznatija vrsta zadruga. One su u vlasništvu i pod kontrolom ljudi koji kupuju proizvode i usluge od zadruge. Potrošačke zadruge obezbeđuju zajedničku nabavku roba i usluga za svoje članove i štite njihove interese, eliminišu posrednike i obezbeđuju direktan kontakt između proizvođača i potrošača.

Zadatak potrošačkih zadruga je da nabave proizvode i usluge koji su potrebni njihovim članovima po najnižoj mogućoj ceni uz najviši mogući kvalitet. Mogu da prodaju proizvode i licima koja nisu njihovi članovi, mada im je to sekundarni cilj (Mata-Greenwood, 2013). Ove zadruge omogućavaju potrošačima redovno snabdevanje, bolju tržišnu poziciju i ostvarivanje određene zarade učešćem u raspodeli dobiti.

Potrošačke zadruge mogu da budu male zadruge koje posluju u ruralnim prostorima ili velike zadruge se mnoštvom članova u razvijenim gradskim sredinama. Mogu da funkcionišu na tri načina: kao maloprodajni objekti u

koje članovi dolaze da kupuju, često u sredinama gde nema drugih maloprodajnih objekata, što je i najzastupljenija vrsta potrošačkih zadruga, zatim kao prodavnice koje nabavljaju proizvode i usluge samo po porudžbini članova⁴ i kao pružaoci usluga gde članovi naručuju uslugu, kao što je kablovska televizija, pristup internetu, osiguranje, voda ili prirodni gas.

1.3.2. Radničke zadruge

Prve radničke zadruge su oformljene u 19. veku kao odgovor na teške uslove rada u industrijskom kapitalizmu. Poslednjih nekoliko decenija ova vrsta zadruga se sve više osniva, što je rezultat pogoršavanja uslova rada, posebno u zemljama u razvoju.

Cilj radničkih zadruga je da obezbede svojim članovima zaposlenje i omoguće im da kontrolišu uslove i način rada. Radničke zadruge formiraju radnici bilo kog zanimanja ili sposobnosti koji se udružuju kako bi obavljali svoju delatnost kroz zadrugu koja je u njihovom vlasništvu i koju oni kontrolišu. Članovi zadruga su istovremeno i zaposleni u zadrugi i vlasnici zadruga, što znači i da upravljaju zadrugom. U radničkim zadrugama, članovi zadruga rade, proiz-

Radničke zadruge formiraju radnici bilo kog zanimanja ili sposobnosti koji se udružuju kako bi obavljali svoju delatnost kroz zadrugu koja je u njihovom vlasništvu i koju oni kontrolišu.

vode i prodaju svoje proizvode usluge obezbeđujući sebi pristojno i adekvatno zaposlenje. U tom smislu, radničke zadruge se mogu posmatrati i kao podvrsta proizvođačkih zadruga, budući da svojim članovima obezbeđuju zaposlenje, ali i kao posebna vrsta uslužnih zadruga jer pružaju različite usluge drugim licima.⁵

⁴ Na primer, potrošačke zadruge u Japanu su se specijalizovale za prodaju i dostavu robe iz kataloga (<https://jccu.coop/eng/coop/what-is-consumer-coop.html>).

⁵ <https://canadianworker.coop/about/what-is-a-worker-co-op/>

Najvažnije koristi koje radnička zadruga pruža svojim članovima je zaposlenje, učešće u raspodeli dobiti, izbor organa upravljanja zadrugom i mogućnost uticanja na donošenje poslovnih odluka. Članovi zadruge obezbeđuju kapital za njeno finansiranje, kroz uplatu udela ili godišnje članarine. Oni zajednički snose troškove i rizik poslovanja, a ostvarena zarada se deli članovima u skladu sa pravilima usvojenim u zadrugi, što je najčešće srazmerno vremenu koje su članovi proveli radeći u zadrugi. Menadžment zadruge se bira na osnovu glasova članstva. Svi članovi imaju jednako pravo u upravljanju zadrugom, odnosno imaju jedan glas bez obzira na broj uplaćenih uloga.

1.3.3. Proizvođačke zadruge

Proizvođačke zadruge su organizacije u vlasništvu proizvođača i/ili zanatlija koji su se udružili kako bi proizvodili, plasirali i distribuirali svoje proizvode. Udruženi proizvođači osnivaju, poseduju i upravljaju zadrugom na način koji odgovara njihovim potrebama. Cilj ovih zadruga je smanjivanje troškova proizvođača, jačanje tržišne pozicije i pregovaračke moći, zaštita interesa zadrugara, kao i realizacija drugih aktivnosti koje pomažu članovima da vode svoj posao.

U zavisnosti od toga ko se udružuje i formira proizvođačku zadrugu, mogu se javiti u više različitih oblika: poljoprivredne, zanatske, šumarske, ribarske i slično. Sa aspekta aktivnosti koje realizuju ove zadruge mogu biti:

(1) ***nabavne zadruge*** koje obezbeđuju inpute za udružene proizvođače i bez kojih oni ne bi mogli da obavljaju svoju delatnost;

(2) ***prodajne zadruge*** koje preuzimaju male viškove sirovina i gotovih proizvoda od proizvođača, za koje nisu zainteresovana velika preduzeća, i plasiraju ih na tržište po najpovoljnijim cenama; ove zadruge se nazivaju i marketing zadruge (*marketing cooperatives*) jer pružaju mogućnost malim proizvođačima, na primer poljoprivrednicima, da objedine ponudu i prodaju svoje proizvode po povoljnijim cenama nego kad nastupaju samostalno na tržištu; i

(3) ***prerađivačke zadruge*** koje koriste sirovine koje obezbeđuju članovi, prerađuju ih u proizvode više vrednosti i prodaju ih na tržištu omogućavajući članovima da prisvajaju višak vrednosti ne samo iz proizvodnje sirovina, već i iz sfere prerade.

1.3.4. Poljoprivredne zadruge

Jedna od najstarijih i najrasprostranjenijih vrsta proizvođačkih zadruga su **poljoprivredne zadruge**, koje datiraju još od 1880-ih godina. Poljoprivredne zadruge predstavljaju organizacije udruženih poljoprivrednika, koje oni osnivaju, poseduju i upravljaju. Poljoprivredna zadruga obavlja različite usluge za svoje članove: nabavlja inpute za poljoprivrednu proizvodnju, objedinjuje proizvedene proizvode, pruža usluge poljoprivredne mehanizacije, plasira proizvode na tržište i realizuje druge aktivnosti potrebne članovima. One omogućavaju članovima smanjivanje troškova proizvodnje, korišćenje ekonomije obima i bolju pregovaračku poziciju na tržištu. Igraju značajnu ulogu u povezivanju proizvođača sa krajnjim potrošačima.

Značaj poljoprivrednih zadruga u svetu, a posebno u Evropi je izuzetan. Ne postoji nijedna zemlja u svetu sa razvijenih agroindustrijskim kompleksom u kojoj poljoprivredne zadruge nemaju ključnu ulogu. Zadruge su angažovane u proizvodnji oko polovine ukupne hrane u svetu (Finnish Committee for IYC, 2013). U Evropskoj uniji prosečno tržišno učešće poljoprivrednih zadruga u otkupu poljoprivrednih sirovina iznosi oko 40%, a ako se eliminišu Grčka i Portugal, onda ovo učešće ide i do 50% (Bijman et al., 2012). Poljoprivredne zadruge mogu biti opšte (za obavljanje više delatnosti) i specijalizovane. U savremenim uslovima poslovanja sve se više osnivaju specijalizovane zadruge koje mogu bolje da odgovore na potrebe članova. Pored toga, kada je jedna zadruga angažovana u većem broju aktivnosti, odnosno kada pokuša da zadovolji raznorodne potrebe članova, postoji veća verovatnoća da će biti neuspešna, posebno ukoliko su resursi sa kojima raspolaže ograničeni (Chloupkova, 2002).

Kao i druge proizvođačke zadruge, i poljoprivredne zadruge se javljaju u tri pojava oblika: nabavne zadruge za kupovinu inputa – semena, đubriva i stoke; zadruge za distribuciju i prodaju proizvoda i proizvođačke zadruge koje prerađuju sirovine i proizvode proizvode dodate vrednosti. Poljoprivredne zadruge mogu pružati svojim članovima i druge usluge, kao što su obuka, trening i savetodavne usluge. Kreditiranje poljoprivredne proizvodnje može da se realizuje preko poljoprivrednih zadruga, mada u savremenim uslovima poslovanja

pružanje finansijskih usluga realizuju specijalizovane institucije, kao što su kreditne zadruge.

1.3.5. Uslužne zadruge

Uslužne zadruge su posebna vrsta zadruga koje članovima omogućavaju zadovoljavanje specifičnih potreba za uslugama koje ne mogu da ostvare na drugi način. Cilj ovih zadruga je da članovima pruže mogućnost korišćenja određenih usluga pod posebnim, povoljnim uslovima, pružanje kontrole nad kvalitetom pruženih usluga i beneficirane cene koje se ostvaruju kroz učešće u raspodeli dobiti. Nastaju u različitim delatnostima širom Evrope na prelasku u 20. vek (Nikolić, 2014). Kao najvažnije iz ove kategorije zadruga se mogu izdvojiti stambene, zdravstvene, transportne, zadruge za čuvanje dece itd.

Stambene zadruge su vrsta uslužnih zadruga koje pružaju jedinstven oblik vlasništva ili zakupa stambenog prostora. Članovi se udružuju kako bi zajednički izgradili stambene objekte, garaže ili poslovni prostor, u zavisnosti od potreba članova. Postoje dve kategorije stambenih zadruga. Prva kategorija podrazumeva zadruge koje obezbeđuju članovima mogućnost da na efikasan način, pod povoljnim uslovima *izgrade* stambeni prostor koji će biti u njihovom vlasništvu. Druga vrsta stambenih zadruga su one u kojima članstvo garantuje *mogućnost zakupa* postojećeg stambenog prostora pod povoljnim uslovima.

Zdravstvene zadruge takođe spadaju u uslužne zadruge zato što pružaju članovima različite medicinske usluge od lekarskog pregleda do kućne nege, kućnih poseta, nabavke lekova, rehabilitacije, pa do pomoći starijim licima u njihovim kućama. Ova vrsta zadruga najčešće nastaje iz drugih oblika zadruga. U Srbiji, zemljoradničke zadruge su osnivale posebne fondove za pružanje zdravstvenih usluga i iz ovih aktivnosti nastaju posebne zdravstvene zadruge.

Postoje i mnoge druge vrste uslužnih zadruga. U Japanu univerzitetske zadruge pružaju studentima i zaposlenima na visokoškolskim institucijama mogućnost kupovine različitih proizvoda, od knjiga do prehrambenih proizvoda.⁶ U Mađarskoj postoje zadruge za pružanje usluga iz oblasti

⁶ <https://jccu.coop/eng/coop/what-is-consumer-coop.html>

informaciono-komunikacionih tehnologija (Szabó, 2012). U Srbiji zadruge sa najbrojnijim članstvo su studentsko-omladinske zadruge koje članovima pružaju pomoć u pronalaženju privremenih i povremenih poslova u drugim privrednim subjektima. Imajući u vidu raznolikost usluga koje mogu pružati uslužne zadruge, postoji i mnoštvo različitih oblika ove kategorije zadruga.

OKVIR 3. STAMBENE ZADRUGE U KANADI

Stambene zadruge u Kanadi su pretežno neprofitne organizacije koje se bave izgradnjom stambenih objekata uz pomoć i subvencije od strane nacionalne i lokalnih vlada, kako bi obezbedile adekvatan smeštaj za porodice sa niskim prihodima. Zainteresovana lica uplaćuju članski udeo u stambenoj zadrugi koji im omogućava da koriste usluge ove zadruge. Pored kupovine članskog uloga, koji je relativno nizak i iznosi oko tromesečne stanarine, članovi imaju obavezu da plaćaju komunalne i druge usluge vezane za korišćenje stana. Dokle god su članovi zadruge i redovno izmiruju obaveze, ovi ljudi mogu da žive u stanovima koje je zadruga izgradila. Izlaskom iz zadruge, članovi moraju da napuste zadrugne stanove i isplaćuje im se ulog koji su uplatili.

Izvor: <https://www.gov.mb.ca/jec/busdev/coop/types.html>, 15.10.2021.

Pored navedenih kategorija, zadruge se mogu osnivati i u drugim delatnostima. Poslednjih decenija sve su prisutnije socijalne zadruge, posebno u Italiji i Španiji, koje po pravilu imaju određenu društvenu ulogu, kao što je inkluzija određenih grupa stanovništva, poboljšanje uslova rada za žene i slično.

1.3.6. Socijalne zadruge

Za razliku od profitno orijentisanih preduzeća čiji je cilj isključivo maksimizacija profita koji prisvajaju investitori, zadruge imaju dvojake ciljeve. One teže da doprinesu povećanju benefita svojih članova uz ostvarenje profita, odnosno da zadovolje potrebe svojih članova uz postizanje najboljeg mogućeg finansijskog rezultata. Zbog toga se zadruge ponekad

svrstavaju u tzv. treći sektor⁷ i povezuju sa socijalnim preduzećima, pre svega zbog njihove demokratske strukture i posvećenosti društvenim ciljevima (Mazzarol et al., 2011).

Uprkos tome, zadruge su pre svega preduzeća, sa jasno definisanim ekonomskim ciljevima, ali one obavljaju svoje poslovanje na fer način, uvažavajući potrebe šire zajednice. Mnoge zadruge imaju izražene socijalne aktivnosti, kao što je pomoć lokalnoj školi ili sportskom društvu, unapređenje infrastrukture i slično. Obavljajući svoje redovne aktivnosti zadruge deluju blagotvorno na okruženje. Na primer, zadruga može da organizuje obuku za menadžment i zadrugare – stanovnike mesta u kom posluje, doprinoseći na taj način unapređenju obrazovne strukture lokalnog stanovništva. Poljoprivredna zadruga može da se angažuje u održavanju i popravci puteva kako bi lakše transportovala svoje proizvode, ali doprinoseći unapređenju infrastrukture u lokalnoj zajednici. Na taj način, zadruge ostvaruju *neplanirane* socijalne efekte (Zeuli et al., 2004).

Pojedine zadruge su, međutim, *primarno* usmerene na zadovoljavanje socijalnih ciljeva. Ove zadruge se nazivaju **socijalne zadruge**.

Socijalne zadruge nastaju od 1970-ih godina, kao posebna vrsta zadruga usmerena na zadovoljavanje specifičnih potreba članova, i to pretežno za pružanjem socijalnih usluga i zapošljavanje marginalizovanih i ugroženih kategorija stanovništva. Ideja o osnivanju specijalne vrste zadruga za ove potrebe se javlja najpre u zemljama sa razvijenim zadružnom sektorom, ali je posebno dobro prihvaćena u Evropi (Italija, Španija, Portugal) i SAD. U pojedinim zemljama ove zadruge su se toliko razvile da su uvrštene u zakone koji regulišu ovu oblast.

Iako je reč pre svega o zadrugama, socijalne zadruge imaju i određene specifičnosti. Prvo, socijalne zadruge imaju za cilj ostvarenje određene misije od opšteg interesa, kao što je povećanje zapošljavanja, angažovanje u javnim radovima, zapošljavanje marginalnih kategorija stanovništva (starija lica, osobe sa invaliditetom, osobe sa smetnjama u razvoju i slično). Socijalne zadruge se često organizuju u formi radničkih zadruga koje primarno angažuju određenu grupu lica i bave se proizvodnjom ili pružanjem usluga.

⁷ Koncept trećeg sektora polazi od ideje da su osnovne društvene institucije država i tržište (ili ekonomija), što dovodi do toga da civilno društvo čini treći sektor.

Drugo, iako se bave rešavanjem socijalnih problema, ove zadruge nisu državne organizacije. Naprotiv, socijalne zadruge su nezavisne i autonomne od države. U određenim slučajevima, socijalne zadruge mogu primati pomoć i podršku državnih organa, što je opravdano, budući da se angažuju u rešavanju socijalnih pitanja, ali je upravljanje socijalnim zadrugama i donošenje odluka potpuno u rukama članova.

Treća specifičnost se odnosi na distribuciju viška. Većina zadruga deli višak prihoda nad rashodima svojim članovima srazmerno obimu poslovanja sa zadrugom. Nasuprot tome, socijalne zadruge ili ne dele višak iz poslovanja zadrugarima ili to rade u minimalnom obimu.⁸

Pored toga, socijalne zadruge u svom članstvu imaju najčešće lica koja su istovremeno i zaposlena u samoj zadrugi, zbog toga se i smatraju podgrupom radničkih zadruga. Radnici-zadrugari istovremeno i upravljaju zadrugom po principu „jedan član-jedan glas“.

1.3.7. Kreditne zadruge

Kreditne zadruge imaju za cilj da zadovolje finansijske potrebe članova i omogućavaju članovima jednostavan i lak pristup finansijskim uslugama. Kreditne zadruge podstiču štednju i tako stvaraju i akumuliraju kapital, na osnovu čega odobravaju kredite zadrugarima pod povoljnim uslovima, odnosno po relativno niskim kamatnim stopama. Posebno su značajne u ruralnim prostorima, koji su po pravilu manje interesantni komercijalnim bankama, gde predstavljaju i izvor finansiranja poljoprivredne proizvodnje. Pored toga, pružaju finansijsku podršku drugim oblicima zadruga, zbog čega čine nezaobilazan segment zadružnog sektora, održavaju njegovu vitalnost i obezbeđuju prosperitet (Nikolić i sar., 2018).

Imajući u vidu da je fokus ove publikacije upravo na kreditnim zadrugama, detaljnija analiza njihovih karakteristika i uloga u zadružnom i privrednom sistemu pojedinih zemalja prikazana je u drugom delu monografije.

⁸ Socijalne zadruge u Srbiji su dužne da najmanje polovinu viška ostvarenog iz poslovanja ulože u ostvarivanje postavljenih socijalnih ciljeva (član 11 Zakona o zadrugama, 2015).

2

ZADRUGE I GLOBALNA EKONOMSKA KRIZA

Ne opstaju najjači pripadnici jedne vrste, niti najinteligentniji, nego oni koji se najbolje prilagođavaju promenama.

Čarls Darwin (Charles Darwin)

Smatra se da je svetska ekonomska kriza počela 2007. godine, a intenzivirala se finansijskim kolapsom u SAD tokom 2008. godine. Postoji više razloga koji su doveli do globalne ekonomske krize, a najčešće se pominje slom „naduvanog“ tržišta hipotekarnih kredita u SAD, koji je izazvao dalje lančane reakcije. Lančana reakcija je podrazumevala da su prvo na udaru bile stambene nekretnine, zatim je dolazilo do otpuštanja zaposlenih radnika i stečaja preduzeća i na kraju do drastičnog smanjenja potrošnje i investicija. Ključni događaj bio je propast *Lehman Brothers*, četvrte po veličini investicione banke u SAD, u septembru 2008. godine. Posle neuspešnih pokušaja da se nađe kupac i banka spasi, *Lehman Brothers* je zbog dugova od oko 600 milijardi dolara proglasila bankrot. Dau Džons indeks je ostvario pad od 500 bodova, što je bio najveći pad u jednom danu od terorističkih napada u SAD 11. septembra 2001. godine. Globalni šok je bio posebno intenziviran medijskim izveštajima o brokerima koji nose kutije sa svojim stvarima dok napuštaju Volstrit. Nakon toga, finansijska panika se velikom brzinom proširila na celi svet, dok kriza počinje da obuhvata čitav set ekonomskih aktivnosti.

Prava priroda ekonomskog sloma u vreme neoliberalizma suštinski proizilazi iz dominacije doktrine korporativnog modela obavljanja ekonomsko-društvenih aktivnosti u kojima se favorizuju „akcionarske vrednosti“, a istovremeno zapostavljaju „stejkholderske vrednosti“. Prema anglo-američkom modelu ocenjivanja uspešnosti poslovanja preduzeća, najvažniji kriterijum je stvaranje vrednosti za akcionare, što podrazumeva maksimiranje tržišne cene akcija i isplate dividendi.

Državne mere za obuzdavanje krize podrazumevale su najčešće pomoć države bankama (očuvanje likvidnosti-solventnosti i nacionalizacija); kontrola državne potrošnje; suočavanje sa krizom javnih dugova i drugo.

Bankama je pružana pomoć od slučaja do slučaja po sistemu „koju spasiti, a koju prepustiti propasti“. Ovaj model primenjen je prvo u SAD, potom u Velikoj Britaniji (UK), a kasnije i u EU. U vezi sa ovim modelom „spašavanja“ banaka Štiglic je izjavio: „ovo je bilo ravno davanju infuzije krvi pacijentu koji pati od ozbiljnog trovanja“ (Sanches Bajo & Roelants, 2011, str. 30). Nacionalizacija banaka nije davala odgovarajuće rezultate, posebno u slučajevima kada su te banke zadržavale postojeće menadžere.

Imajući u vidu izloženu kompleksnost i povezanost globalne ekonomije u vreme krize javlja se potreba za novim organizacionim obrascem koji bi garantovao odgovarajuću reprezentativnost, transparentnost, blagovremenu informisanost i poverenje u ovakav sistem funkcionisanja kapitalizma. Mada pobornici neoliberalne politike smatraju da je i posle krize uputno vraćanje „poslovima kao što je uobičajeno“, sa postojećim strukturnim reformama po završetku „izvlačenja iz kriznog škripca“ (pomoću mera podrške, pa čak i nacionalizacije velikih banaka i drugih firmi), ipak je dosta analitičara globalne krize koji zagovaraju nove, alternativne modele održivog razvoja koji bi istovremeno sprečili buduće krize i omogućili kreiranje opšteg bogatstva. Među ove modele spada i zadružni ili koop model privređivanja kojim se opovrgava realna mogućnost konvencionalne teorije razvoja i rasta u prevenciji budućih kriza i prevazilaženju globalne krize iz 2008. godine. Tokom nekoliko godina ekspanzije globalne krize bilo je teško da se ispostavi puna skala njenih štetnih posledica. U svemu tome jedino je bilo jasno da kriza još ni izdaleka nije prevaziđena. Ne postoji ni opšta saglasnost o tome da li je kriza definitivno u opadanju ili je samo u nekoj fazi ciklusnih promena. Čak ni uzroci krize nisu dovoljno jasno sortirani – u opciji su različite hipoteze. Pored svega toga još uvek među istraživačima globalne krize kolaju pitanja vezana za bojazan od suočavanja sa nekom novom krizom koja bi mogla da destabilizuje globalni ekonomski sistem do temelja, sa pogubnim političkim i socijalnim konsekvencama. Bojazan se zasniva na činjenici da su se neoliberalno-opredeljeni donosioci odluka, posle pribegavanja masovne državne pomoći za izvlačenje iz kriznog škripca (nacionalizacija ključnih banaka i velikih firmi, kao i drugih masovnih paketa stimulisanja) vratili „uobičajenom biznisu“, sa njihovom već

primenjivanom politikom strukturne reforme (Sanches Bajo & Roelants, 2011, str. 4). Otuda će teme koje uključuju globalnu krizu (uzroci, posledice i mogući putevi izlaska iz krize) verovatno biti analizirane i diskutovane tokom nastupajućih dekada. Mnoga su pitanja vezana za ovu krizu ostala bez usaglašenih odgovora. Ipak, posledice su dovoljno vidljive da omogućuju izvlačenje određenih pouka iz njih (Zakić i Zakić, 2021-a).

Posmatrano iz ugla istorije, međunarodni zadružni pokret tokom prvih sedam decenija delovanja opstaje više zahvaljujući idejama umnih i hrabrih ljudi nego što su mu naklonjene realne okolnosti. O tome ima mnogo potvrđenih dokaza koji prate ovaj pokret čak do druge polovine 20. veka – kada je imao više padova nego uspona zbog kritičkih tonova koji su dolazili ne samo od pojedinih fundamentalista zadružnog modela privređivanja, već i od nekih međunarodno potvrđenih razvojnih institucija. Tako je Međunarodni zadružni savez početkom 1970-ih doživljavao sve češće kritike iz zemalja OECD (*Organisation for Economic Co-operation and Development*) u kojima se ističe da je to staromodna, ustajala i uspavana institucija, te da je kao takva, okrenuta tzv. trećem svetu (Vujatović-Zakić, 2000).

To se može videti, između ostalog, i kod samog shvatanja zadruga. Naime, sve do usvajanja zvaničnog identiteta zadruga (MZS, 1995) postojala je čak i „zbrka“ u mnoštvu definicija od početka 1960-ih. Različite interpretacije poimanja zadruga oslikavaju svojevrsnu marginalizaciju zadružnog pokreta, manje-više, sve do izbijanja globalne krize 2008. godine. Kriza je dovelo do dubljih promišljanja o kapacitetima zadruga za doprinos očekivanim radikalnim promenama savremenog sveta. Rezultiralo je i većim uključivanjem UN u međunarodni zadružni pokret već tokom udarne faze globalne krize (2009-2010) kada započinje projekat za proglašenje Međunarodne godine zadruga. Potom je sledilo formulisanje koncepta „Koop slučaj“ (Cooperative Case) u ICA strateškom dokumentu pod naslovom „Blueprint for a Co-operative Decade“. Ovaj dokument je motivisan stvarnom potrebom za izradu svojevrsnog plana usmerenog na prevazilaženje kobnih posledica globalne krize pomoću zadruga. Tome se dodaje i činjenica da se zadružni pokret i dalje suočava sa teškim izazovima u okviru kontrole sveta od strane moćnih finansijera. Sve ovo upućuje na prekretnicu u međunarodnom zadružnom pokretu.

Direktni doprinos zadruga ekonomiji posmatra se najčešće kroz ekonomski rast izražen u bruto domaćem proizvodu (BDP). U tom smislu može se navesti primer učešća zadruga u formiranju ovog pokazatelja rasta za deset zemalja u periodu 2008/2009. godina: Francuska 7,7%; Italija 7,4%; Nemačka 7,3%; Španija 6,2%; SAD 4,7%; Kina 4,5%; Kanada 3,4%; Japan 3,2%; Brazil 2,3%; UK 2,1%. Ovi pokazatelji ne uključuju sve oblike zadruga i drugih mešovitih oblika udruživanja koja su im slična u ovim zemljama. To se naročito odnosi na **zadružne banke** koje su vrlo razvijene u većini navedenih zemalja. U Kanadi je *Desjardins koop grupa* u toku krize otkupila od svojih članova „toksičnu“ imovinu dodavši je članskim ulozima što je predstavljalo značajan faktor za visok nivo finansijske stabilnosti na nacionalnom nivou. Slično je u Francuskoj gde u seoskim područjima postoje samo lokalne zadružne banke; u Nemačkoj gde zadružne banke obezbeđuju 19% bankarskih depozita i 16% bankarskih zajmova; i u Holandiji gde je zadružna *Rabobank* u vreme krize značajno doprinela očuvanju štednje. Svi navedeni primeri potvrđuju doprinos zadruga ne samo stabilizaciji nacionalnih ekonomija, već i detoksikaciji globalne finansijske sfere (videti više: Sanchez Bajo & Roelants, 2011).

Može se izvesti zaključak da je doprinos zadruga ekonomskom rastu merenom pomoću BDP daleko veći nego što pokazuju navedeni procentualni izrazi. Zadruge su značajne za ekonomiju po tome što direktno doprinose generisanju zajedničkih dobara, bogatstvu, stvaranju mogućnosti za nove poslove, kao i održivosti i redistribuciji resursa.

Socijalni doprinos zadruga ima poseban značaj. Stotine miliona običnih ljudi u svetu su suvlasnici stotina hiljada preduzeća zadružnog tipa – što je pored ekonomskog i socijalni fenomen koji se ne može zanemariti. Naročito se to odnosi na mudro osmišljeno zapošljavanje u kome su zadruge značajan akter. One direktno zapošljavaju milione ljudi na prostorima poput EU, Kine, SAD, Indije, Rusije, Brazila i Kanade. Međutim, zadruge su značajnije u smislu indirektnog zapošljavanja, ili samo-zapošljavanja, kroz aktivnosti koje se odnose na poslovne transakcije članstva sa zadrugom. Ovaj oblik zapošljavanja zastupljen je u mnogim zemljama, a naročito u Indiji (ženske zadruge) i Nemačkoj (zanatske zadruge, zadruge u trgovini na malo, zadružne pekare i mesare). Takođe, stotine miliona farmera i ribara širom sveta obezbeđuju egzistenciju svojih porodica tako što posluju sa zadrugama u koje su učlanjeni. Na

primer, skoro svi farmeri, baštovani i vinogradari u Nemačkoj su članovi neke od specijalizovanih zadruga koje im omogućuju samozapošljavanje kroz poslovne transakcije sa njihovom zadrugom (Zakić i Zakić, 2021-a).

Pored svega navedenog treba istaći još jedan pokazatelj značajnog socijalnog doprinosa zadruga koji se odnosi na oblast stanovanja i drugih usluga od opšteg interesa. Na primer, stambene zadruge u EU obezbeđuju stanove za desetine miliona građana. U isti kontekst može se uključiti i primer Italije gde socijalne zadruge čine bitnog pružaoca socijalnih usluga milionima korisnika koji su u nepovoljnom položaju (Sanchez Bajo & Roelants, 2011). Savremene zadruge u centar svojih aktivnosti smeštaju ljude, kao humani potencijal koji se konstantno kultiviše kroz horizontalnu i vertikalnu mobilnost. U stvari, sve ovo predstavlja suštinu društvenog fenomena koji se artikuliše pod nazivom „socijalni kapital“.

Elastičnost zadruga prema krizi, kao komparativna snaga funkcionisanja u otežanim uslovima, pokazala se delotvorna već početkom krize. Uprkos teškoćama, zadruge su se prilagođavale kriznom stanju tako što su kreirale „smart“ strategije i politike u svom poslovanju: bez komplikacija i sa što nižim troškovima (što jednostavnije i pametnije). U ovaj koncept uključuju se i „štedljive inovacije“ pri izradi strategije održivog rasta. Reč je o potrebi najjednostavnijeg i najefikasnijeg korišćenja minimuma resursa. U tom kontekstu ključni cilj zadruga sastoji se u postavljanju visokokvalitetnih rešenja po nižim troškovima koji su takođe socijalno-inkluzivni i ekološki-odgovorni. Očekivanja su da članovi zadruga masovno usvoje ovaj novi pristup u izgradnji strategija održivog rasta (International Summit of Cooperatives, Quebec City, 2016, str. 20-22). Dobar primer su zadružne banke koje su svojim klijentima odobravale kredite po povoljnim uslovima. I pored toga ove banke su bile manje pogođene krizom od većine privatnih banaka. Iako se nisu oslanjale na državnu podršku zadružne banke su ostale umereno profitabilne. I svi ostali oblici zadruga (potrošačke, stambene, industrijsko-uslužne i dr.) su našli načina (svaka unutar svoje aktivnosti) da se uspešno odupru krizi: ne samo da opstanu, već i da napreduju. Neke od ovih zadruga su primetno povećale zaposlenost (na primer grupacija Mondragon iz Španije). Neke su intenzivirale obim poslovanja (na primer Ribarska kooperativa u Meksiku i Ceralep Société Nouvelle u Francuskoj). Analizirana iskustva zadruga u okviru četiri studije slučaja (Meksiko, Francuska, Kanada i Španija) potvrdila su relativnu elastičnost zadruga prema finansijskoj i ekonomskoj krizi. Ova

elastičnost proizilazi iz same prirode preduzeća zadružnog tipa u kojima ljudi imaju prednost u odnosu na kapital. Upravo po tome se zadruge razlikuju od drugih ekonomskih entiteta (Zakić i Zakić, 2021-b).

Zahvaljujući elastičnom ponašanju u kriznim vremenima zadruge su uvek ispoljavale sposobnost ne samo za preživljavanje, već često i za vidno napredovanje. To pokazuje i podrobna analiza četiri studije slučaja gde se potvrđuje da su ova četiri preduzeća zadružnog tipa uspešno prebrodila globalnu krizu 2008. godine (Sanchez Bajo & Roelants, 2011). Treba istaći da su dve od navedenih zadruga preživele ranije krize – *Desjardins Cooperative Group* iz Kanade Veliku depresiju 1929-1933. godine i *Natividad Island Divers' and Fishermen's Cooperative* iz Meksika krizu početkom 1980-ih. Zahvaljujući elastičnom ponašanju prema krizi ove zadruge su dokazale da mogu biti model akumulacije produktivnog kapitala. U stvaranju proizvodnog kapitala zadruge su, za razliku od drugih poslovnih entiteta, bolje zaštićene od špekulativnih radnji i upadanja u „klopku duga“. Bolja zaštićenost zadruga, između ostalog, proizilazi iz sledećih bitnih činjenica: (1) ulozi članova zadruga nisu predmet prometa i prodaje na tržištu kapitala; (2) praktikovani model redistribucije dobiti krajem svake godine u velikoj meri doprinosi stabilizaciji cena zadružnih proizvoda što jača njihovu finansijsku snagu; (3) zadružne strategije za prevazilaženje posledica krize koriste i druge raspoložive elemente zaštite među koje spadaju: participacija članstva u dokapitalizaciji njihove zadruga; obavezno formiranje posebnih fondova kao što su rezervni fond; zajednički fond za podršku razvoja novih zadruga u strateškim sektorima; inovirani model podsticanja eksternih investitora (uz poštovanje zadružnih principa u pogledu ograničenog prava glasa) koji su dobrodošli zadrugama sa otežanim pristupom tržištu kapitala. Značaj elastičnosti zadruga predstavljen je i na poznatim međunarodnim zadružnim samitima (na primer ISC, Quebec City, Kanada, 2014 i 2016. godine).

Posmatrano u najširem kontekstu može se reći da su tek posle izbijanja globalne krize 2008. godine, debate o značaju i ulozi zadruga u održivom razvoju daleko prisutnije. Naime, sada se rasprave vode o aktuelnom shvatanju značaja zadruga u okviru novog modela privređivanja kao alternative održivog razvoja. Pravi potencijali zadruga fokusirani su tek u studiji pod nazivom *Kooperative i ciljevi održivog razvoja (Cooperatives and the Sustainable Development Goals)*. Navedena studija reafirmiše značaj predstavnika međunarodnog zadružnog pokreta u debati o

razvojnoj agendi UN "post-2015". Ovo, bez sumnje, može da doprinese izbegavanju grešaka iz prošlosti kao i izradi buduće razvojne agende. Razlog za to je činjenica da u celom svetu zadruge već imaju bogato iskustvo koje može doprineti dizajniranju i implementaciji održivih razvojnih ciljeva koncipiranih u novoj Agendi UN. Stoga je važno da lideri međunarodnog zadružnog pokreta, pored toga što su više aktivni u UN oko razvojnog programa „post-2015“, budu direktno angažovani kao kompetentni učesnici u ovim debatama. Svoju konsultantsku ulogu predstavnici zadružnih organizacija potvrđuju i kroz podršku sledećeg seta ciljeva održivog razvoja (ICA/ILO, 2014, str. 3):

1. *Redukovanje siromaštva,*
2. *Rodna jednakost,*
3. *Kvalitet obrazovanja i permanentno učenje,*
4. *Zdravstvo,*
5. *Prehrambena sigurnost i kvalitet hrane,*
6. *Pristup čistoj vodi i sanitarijama,*
7. *Održiva energija,*
8. *Kreiranje zaposlenosti, trajni i ravnomerni rast,*
9. *Održivi menadžment prirodnih resursa,*
10. *Dobra javna uprava,*
11. *Promocija stabilnih i mirnih društava, i*
12. *Zadruge u stabilizaciji globalnog finansijskog sistema.*

Poznato je da su istraživanja zadruga, kao poslovnih preduzeća, bila zanemarivana dugo, tako što su smeštana na margine vladajućeg ekonomskog sistema. Ova marginalizacija je, između ostalog, posledica i nekonzistentnih hipoteza koje ne uzimaju u obzir specifične karakteristike zadružnih preduzeća po kojima se ona razlikuju od drugih isključivo profitno usmerenih preduzeća. Naime, preduzeća zadružnog tipa raspolazu potencijalom kojim mogu da doprinesu ublažavanju svake krize, zato što ona poseduju jedinstvenu snagu i veću elastičnost za prilagođavanje nego što je to slučaj sa preduzećima korporativnog tipa. Takođe, doprinos zadružnog preduzeća u uslovima krize ogleda se kroz socio-ekonomski razvoj, povećanje zapošljavanja, održivu i ravnomerniju distribuciju bogatstva, te razvoj novih delatnosti za poboljšanje kvaliteta

življenja u okviru lokalnih zajednica. Navedena marginalizacija zadruga prepoznatljiva je manje-više sve do izbijanja globalne krize. U takvim okolnostima one nisu imale dovoljno veliki prostor za dokazivanje svojih prednosti u poređenju sa konvencionalnim korporativnim preduzećima. U to vreme bilo je važno da zadruga reaguju protiv asimilacije sa bilo kojom drugom formalnom organizacijom ljudskih aktivnosti. Mada zadruga dele neke zajedničke karakteristike sa drugim organizacionim oblicima privređivanja, one nikada ne dele svoj identitet sa njima. Zahvaljujući upravo ovom identitetu (iz koga proističe elastičnost privrednog preduzeća zadružnog tipa) zadruga su opstajale u kriznim vremenima, za razliku od preduzeća korporativnog tipa koja često bankrotiraju iako su do tada bila zdrava sa dobrim ekonomskim potencijalima. Ona tada zapadaju u nelikvidnost čije su najteže posledice veća nezaposlenost. U vezi sa ovom pojavom interesantno je da se navede često prepričavana Šumpeterova metafora o „*kreativnom*“ aspektu destrukcije preduzeća u kapitalističkoj tržišnoj ekonomiji, gde se polazi od pretpostavke da zatvaranje nekog preduzeća i gubljenje posla ima pozitivan ishod negde drugde (što znači otvaranje nekog novog preduzeća). Koliko god da je ova pretpostavka realno moguća ne treba zanemariti ni dodatni aspekt navedene metafore. Reč je o tome da gubljenje posla u nekom propalom preduzeću ima ponekad i šire posledice: pored opšteg ekonomskog gubitka dolazi i do gubitka ljudskog talenta. Kada je reč o problemskim aspektima kapitalističkih preduzeća u kriznim vremenima svakako treba uključiti i poznate Štiglicove konstatacije. Naime, on u svojim analizama pojma „*restrukturiranje*“ ističe da je *mnogo lakše zatvoriti preduzeće i uništiti poslove nego ih posle toga kreirati* (Zakić i Zakić, 2021-a).

Sveobuhvatna tranzicija između 20. i 21. veka otvorila je prostor za brži razvoj preduzeća zadružnog tipa. U mnogim kritičnim situacijama koje je donela tranzicija ova preduzeća su dobila funkciju socijalnog katalizatora. Kao takva, ona omogućuju ljudima angažovanim u različitim vidovima proizvodnje i pružanju usluga da se udruže na lokalnom nivou, ponekad i uprkos trenutno nepovoljnim uslovima. Ova katalizatorska uloga obično predstavlja vitalnu funkciju u prekidu „*začaranog kruga*“ na relaciji: ekonomsko nazadovanje – socijalna stagnacija – ekološka degradacija. Ovakva situacija obično je svojstvena zemljama u tranziciji, ali i u zapostavljenim područjima razvijenih zemalja. Prekid „*začaranog kruga*“ u domenu nedovoljnog razvoja omogućuje kreiranje preduzeća novog tipa

koja su sposobna da na nove potrebe ljudi reaguju efektivno. Istovremeno, ova preduzeća u velikoj meri regenerišu lokalnu zajednicu primenom principa solidarnosti (Bianchi, 2013). Ovaj princip često se artikuliše kao zajedničko kreiranje budućnosti.

Obnova propalih preduzeća korporativnog tipa predstavlja značajne korake u post-kriznom vremenu gde pored radničkih sindikata, adekvatnu ulogu preuzima država, pa i uprava lokalnih zajednica. Jednu od opcija post kriznog oporavka propalih preduzeća je prezentovala je Međunarodna organizacija rada u studiji pod naslovom *Očuvanje zaposlenosti preko zadruga* (*Job Preservation through Cooperatives*, 2014), gde su prezentovana brojna iskustva iz prakse kao preporučljiva za izlazak iz globalne krize. Tu se naročito ističu primeri **konverzije preduzeća** sa problemima (nezavisno od toga da li se radi o privatnim ili državnim preduzećima) **u radničke zadruge** koje se zasnivaju na kolektivnom preduzetništvu. Ovaj model su koristile „pametne“ zemlje u procesu tranzicije u post kriznom periodu. Kroz ovaj model zadružnih preduzeća nudi se ne samo očuvanje postojećih, već i kreiranje novih radnih mesta.

U navođenju razlika između preduzeća zadružnog tipa i profitno-usmerenih korporativnih preduzeća treba istaći još jednu činjenicu, a to je da članovi zadruga ne posmatraju svoje preduzeće na isti način kao zaposleni ili investitori u nekom preduzeću korporativnog tipa (gde se očekuje dividenda na uloženi kapital). Članstvo zadruga posmatra svoju organizaciju kao jedinstven identitet koji je bliži njihovom načinu življenja. Zadruga se ne baziraju samo na jednoj koncepciji, već na čitavom nizu ideja kao što su: zajedništvo, solidarnost i udruživanje slabijih radi postizanje veće moći, pravedno učešće u poslovnoj dobiti i podela rizika u slučaju gubitka; samopomoć i prioritet čoveka nad novcem; društvo bez eksploatacije, pa čak i traganje za utopijom. Isto tako, često su zaboravljane ideje vodilje ljudi koji su izražavali svoje stavove prema zadrugama parolama kao što su: „jedan za sve, svi za jednog“; „ni za milosrđe, ni za profit, već za rad“; „nećemo posrednike“; „usluge po ceni koštanja“; „ljudi u poslovnom poduhvatu sebe radi“ i sl.

Navedeni skup različitih ideja o shvatanju zadruga usko je povezan sa činjenicom da su one prihvaćene kao ekonomske organizacije (čak i u vreme njihove marginalizacije). Razumljivo je što je većina članstva sklona da razmišlja o ispunjenju svojih potreba u što kraćem roku.

Zadruge su ponekad bile spremne ili prinuđene da preferiraju pragmatizam u pogledu adaptiranja postojećim okolnostima. Mogućnost anticipiranja promena predstavlja glavnu alatku svih vizionara, pa i onih koji se bave savremenim promovisanjem razvojnog koncepta zadružnog puta posle globalne krize 2008. godine čije su katastrofalne posledice stvorile prostor za razvoj preduzeća zadružnog tipa. Ova vrsta preduzeća je sve više spremna da se suoči sa izazovima koje donose ciklična kretanja savremenog kapitalističkog sistema privređivanja sa ishodom pojave kriza bilo na nacionalnom nivou u pojedinim delovima sveta ili čak na globalnom nivou u bližoj, odnosno daljoj budućnosti. Imajući sve ovo u vidu može se očekivati da preduzeća zadružnog tipa predstavljaju osnovu za izgradnju zadružnog modela privređivanja kao alternative održivog razvoja u 21. veku (Zakić i Zakić, 2021-a).

Pozitivno reagovanje Ujedinjenih nacija odnosi se na prepoznavanje navedenih prednosti i mogućnosti zadruga u rešavanju problema krize. Ove aktivnosti uključuju proglašavanje Međunarodne godine zadruga 2012 i obeležavanje Međunarodnog dana zadruga svake prve subote u julu koji se 2012. godine obeležavao pod sloganom **Zadruge grade bolji svet**, a 2015. pod parolom **Izaberi zadrugu, izaberi jednakost**. Vrhunac u prepoznavanju značaja zadruga od strane UN dostignut je u Agende o razvojnim ciljevima (SDGs 2015-2030) gde su zadruge dobile istaknuto mesto u ostvarivanju postavljenih ciljeva održivog razvoja.

Na kraju, ipak treba naglasiti da sve izloženo ne pretenduje na posmatranje zadruga u okviru idealizovane slike. Naime, kao i u svakom ponašanju ljudi i ovde ima grešaka, destrukcija i skandala – ali takve pojave same po sebi ne dovode u pitanje zadružni model privređivanja. Jednostavno rečeno, ovaj model posmatran na sceni globalnog ekonomsko-društvenog sistema ne može biti ignorisan. Shvatan kao svojevrsni sinonim za zadružnu ekonomiju, osnovni cilj zadružnog modela privređivanja svodi se na generisanje bogatstva koje bi mogli da uživaju svi ljudi pravično na održiv način.

3

POKAZATELJI ZADRUŽNOG SEKTORA U SVETU I EVROPI

*Konkurencija se pokazala kao korisna samo do određene tačke,
dok saradnja, kojoj danas moramo težiti, počinje tamo
gde konkurencija prestaje.*

Frenklin D. Ruzvelt (Franklin D. Roosevelt)

Postojanje relevantnih podataka o broju zadruga, njihovoj delatnosti, članstvu, poslovnim performansama i drugim značajnim podacima postaje sve važnije sa jačanjem zadružnog sektora. Teško je ukazati na značaj i dostignuća zadruga širom sveta ukoliko se ne raspolaže podacima koji bi mogli potkrepiti ovakve tvrdnje. Zato je adekvatna i pouzdana zadružna statistika izuzetno važna. Krajem dvadesetog veka u zadružnim krugovima sve više pažnje se posvećuje prikupljanju i sistematizaciji različitih podataka o zadrugama, ali su naponi na unapređenju zadružne statistike značajno uvećani nakon obeležavanja 2012. godine kao Međunarodne godine zadruga.

3.1. Ograničenja i izazovi zadružne statistike

Proces prikupljanja podataka o pokazateljima zadružnog sektora na globalnom nivou otežava veći broj različitih činilaca koji se mogu grupisati u dve celine: *prvu*, koju čine faktori koji se odnose na definisanje zadruga i njene primarne delatnosti i *drugu*, koja se odnosi na način prikupljanja podataka i institucije koja čuvaju i obrađuju podatke u pojedinim državama.

Prva grupa faktora koja izaziva određene poteškoće u formiranju relevantne baze podataka o zadrugama na nacionalnom, regionalnom i globalnom nivou odnosi se na sam pojam i identitet zadruga. Naime, većina zadruga u svetu poštuje elemente identiteta zadruga koje je propisao Međunarodni zadružni savez. Na ove elemente se pozivaju i druge međunarodne organizacije, kao što je Međunarodna organizacija

rada u njihovoj preporuci 193/2002 i Ujedinjene nacije u brojnim rezolucijama i posebno u dokumentu „Vodič za stvaranje povoljnog okruženja za razvoj zadruga“ iz 2001. godine. Ovi elementi treba da omoguće da organizacije koje deluju u različitim zemljama i okruženjima, ali koje su bazirane na istim principima i imaju iste ciljeve nose jedan zajednički naziv – **zadruga**. Iako principi koje je usvojio MZS nisu obavezujući za zadruge, neki eksperti smatraju da oni čine deo međunarodnog javnog prava te da bi stoga zadruge morale da ih se pridržavaju (Karakas, 2019). Kako bi se obezbedilo da što više zadruga poštuje ove elemente sve je češća praksa da se oni uključuju u nacionalne zakone o zadrugama, budući da na taj način postaju obavezujući za sve organizacije koje koriste ovaj naziv.

Postavlja se pitanje – zašto je, u krajnjoj liniji, toliko važno da sve zadruge poštuju iste principe i da se definišu na isti način? Jedan od razloga je i zadruga statistika. Naime, zadruge mogu da se organizuju u mnoštvu različitih oblika i da posluju u različitim delatnostima. Ukoliko ne bi bilo ovih zajedničkih karakteristika, bilo bi teško razlučiti šta su istinske zadruge u velikom broju različitih poslovnih lica. Dakle, jedna od prvih teškoća koja ograničava sačinjavanje globalnog pregleda zadruga u svetu jeste i činjenica da se zadruge u različitim zemljama definišu na različite načine. Ne koriste sve zadruge u svom nazivu termin „zadruga“. Pored toga zadruge mogu da osnivaju druga pravna lica kako bi lakše obavljala svoju delatnost koja takođe poštuju zadruga pravila ali nisu registrovana u formi zadruga. Neke zadruge, kao što su na primer socijalne zadruge, mogu da budu registrovane kao socijalna preduzeća, ali da u celini posluju kao zadruge. Sve ovo otežava prikupljanje tačnih i preciznih podataka o zadrugama.

Sačinjavanje pregleda po vrstama zadruga se suočava sa drugačijim izazovima. Većina zadruga ima pretežnu delatnost kojom se bavi i za koju je registrovana, ali neke zadruge (posebno manje) se angažuju u više delatnosti. Poljoprivredna zadruga može da se bavi nabavkom i distribucijom inputa za proizvodnju, otkupom sirovih poljoprivrednih proizvoda, ali i njihovom preradom, pa čak i prodajom proizvoda široke potrošnje seoskim domaćinstvima. U tom slučaju ova zadruga može biti klasifikovana kao poljoprivredna, prerađivačka ili čak kao zadruga koje deluje sektoru maloprodaje.

I drugi aspekti praćenja podataka o zadrugama mogu biti izazovni. Neki od pokazatelja koji se koriste za utvrđivanje značaja zadružnog sektora na nacionalnom nivou je broj zaposlenih u zadrugama i broj zadrugara. Nije neuobičajeno, međutim, da članovi zadruge (zadrugari) budu istovremeno i zaposleni u zadrugama. U radničkim zadrugama, na primer, svi članovi zadruge su istovremeno i zaposleni u zadruzi. Pored toga, različite organizacije drugačije tumače zaposlenost u zadrugama. U nekim zemljama u ovu cifru su uključena samo lica neposredno zaposlena u zadrugama. Međunarodna organizacija rada, međutim, zastupa stav da pored ovih lica u ukupan broj zaposlenih u zadrugama treba uključiti i zaposlene u radničkim zadrugama, ali i lica koja nisu direktno zaposlena u zadrugama, već imaju sopstveno preduzeće ili gazdinstvo, ali koja u potpunosti zavise od zadruge, odnosno koja sarađuju isključivo ili dominantno sa zadrugom (United Nations, 2014). U nekim zemljama u ukupan broj zaposlenih u zadružnom sektoru se uključuju i lica zaposlena u državnim institucijama, poput ministarstava, koja rade isključivo sa zadrugama. Sve ove dileme ne samo da otežavaju prikupljanje podataka o zadrugama, već i ograničavaju uporedivost prikupljenih podataka.

Pored prethodno izloženih problema, koji pripadaju prvoj grupi poteškoća sa kojima se suočava zadružna statistika, drugi faktor koji otežava prikupljanje podataka o zadrugama je i institucija koja to čini. Naime, podatke o broju zadruga i njihovim karakteristikama najčešće prikupljaju dva tela: (1) organizacije zadužene za poslovna lica kao što je Agencija za privredne registre u Republici Srbiji i (2) ministarstva nadležna za rad zadruga. Pored toga, posebnu statistiku vode zadružni savezi, pri čemu oni raspolazu isključivo sa podacima o zadrugama koje su njihovi članovi, te sveobuhvatnost ovih baza zavisi od reprezentativnosti zadružnih saveza, odnosno veličine njihovog članstva.

Uprkos prethodno izloženim poteškoćama i dilemama, međunarodne organizacije koje su angažovane u zadružnom sektoru sačinile su nekoliko izuzetno bitnih dokumenata u kojima je predstavljen globalni zadružni sektor. Ova dokumenta predstavljaju važan izvor podataka o snazi i dostignućima zadružnog sektora u različitim zemljama i adut u pregovaranju sa nacionalnim vladama u zastupanju zadružne ideje i borbi za unapređenje zadruga. Upravo stoga je važno sagledati neke osnovne karakteristike zadružnog sektora u svetu i posebno u Evropi, kako bi se na pravi način predstavila dostignuća zadruga na globalnom nivou.

3.2. Broj i raznovrsnost zadruga u svetu

Prema podacima Međunarodnog zadružnog saveza više od milijardu ljudi na planeti ili najmanje 12% svetske populacije su članovi neke od oko tri miliona zadruga, koliko ih postoji u svetu. Zadruge su i važni poslodavci budući da obezbeđuju radna mesta za oko 280 miliona ljudi na planeti što predstavlja oko 10% ukupne radne snage. Na taj način zadruge doprinose održivom ekonomskom rastu, kvalitetu radnih mesta i obezbeđuju usluge i infrastrukturu neophodne za napredak civilizacije.⁹

U zadružnoj literaturi se relativno često ističu ove prilično uopštene cifre koje ukazuju na značaj zadruga u globalnoj ekonomiji. Kao posledica prethodno navedenih dilema vezanih za zadružnu statistiku, dobijanje preciznijih podataka je otežano i nije redak slučaj da različite institucije predstavljaju donekle različite podatke o broju zadruga u svetu, ukupnom broju članova ili drugim pokazateljima. U narednom delu teksta predstavljeni su neki od relevantnih podataka koji omogućavaju sticanje kompletnije slike o globalnom zadružnom pokretu.

Jedan od najvažnijih izvora o numeričkim pokazateljima zadružnog sektora u svetu predstavlja prvi **Globalni popis zadruga (Global Census of Co-operatives)** koji su sprovele Ujedinjene nacije u periodu od avgusta 2013. do marta 2014. godine. Ovaj popis je obuhvatio 145 zemalja sa svih pet kontinenata i predstavlja prvu sveobuhvatnu zadružnu bazu. Cilj popisa je bio da se prikupe podaci o stanju zadruga i da se kvantitativno izraze odabrani pokazatelji koji bi ukazali na veličinu zadružnog sektora u svetu (United Nations, 2014).

Prema prvom Globalnom popisu zadruga u 2014. godini u svetu je bilo registrovano preko 2,5 miliona zadruga.¹⁰ Među njima su najbrojnije poljoprivredne zadruge koje čine skoro polovinu (48,7%) ukupnog broja zadruga (Tabela 2). Kao jedan od razloga navodi se činjenica da u Indiji i Kini postoji veliki broj poljoprivrednih zadruga, što značajno utiče na njihov

⁹ <https://www.ica.coop/en/cooperatives/facts-and-figures> i <https://www.ica.coop/en/about-us/international-cooperative-alliance> (pristupljeno 24.1.2022)

¹⁰ Ovaj podatak o ukupnom broju zadruga u svetu je manji od onog koji navodi MZS, ali treba imati na umu da globalni popis nije obuhvatio sve zemlje, već samo one koje su dostavile podatke, kao i da su neki od tih podataka bili iz prethodnih godina.

broj na svetskom nivou. Naime, mala prosečna veličina poljoprivrednog gazdinstva u ovim zemljama otežava položaj poljoprivrednika na tržištu, te su oni prinuđeni da se udružuju u zadruge (United Nations, 2014).

Tabela 2. Distribucija zadruga u svetu po sektorima delatnosti (2014)

Sektor	Broj zadruga		Broj članova		Zaposleni		Godišnji obrt	
	Broj	%	Broj (000)	%	Broj	%	Miliona USD	%
Poljoprivreda	1.224.650	48,7	122.120	11,4	1.181.682	9,4	337.705	11,4
Bankarstvo i osiguranje	214.203	8,5	703.319	65,6	3.413.539	27,1	1.386.885	46,8
Radničke	84.799	3,4	4.370	0,4	1.218.751	9,7	124.821	4,2
Potrošačke	81.437	3,2	97.870	9,1	875.181	6,9	154.573	5,2
Stambene	15.247	0,6	16.383	1,5	102.823	0,8	20.710	0,7
Obrazovne i socijalne	87.998	3,5	21.876	2,0	497.445	3,9	12.306	0,4
Zdravstvene	1.700	0,1	3.441	0,3	153.180	1,2	4.075	0,1
Uslužne i nab-prodajne	43.579	1,7	46.115	4,3	3.496.890	27,7	778.576	26,3
Drugo	760.985	30,3	56.296	5,3	1.671.257	13,3	143.245	4,8
Ukupno	2.514.598	100	1.071.790	100	12.610.748	100	2.962.896	100

Izvor: Obrada prema podacima iz publikacije Global Census of Co-operatives 2014, UN

Pored poljoprivrednih zadruga, **visoko učešće u ukupnom broju zadruga imaju i zadruge u sektoru pružanja finansijskih usluga i osiguranja (8,5%), socijalne i obrazovne zadruge (3,5%), kao i radničke i potrošačke zadruge.**

U pogledu članstva, Globalni popis zadruga navodi cifru od preko milijardu članova u zadrugama. Pri tome, naglašava se da se ovaj podatak odnosi na članstvo, a ne na broj ljudi koji su se učlanili u neku zadrugu. Naime, u pojedinim zemljama čest je slučaj da je jedno lice član većeg broja zadruga. Na primer, Francuska ima oko 65 miliona stanovnika, dok je broj članova zadruga u ovoj zemlji 147 miliona, što znači da je u proseku svaki Francuz član 2,26 zadruga.

Najviše članova imaju zadruge u sektoru finansija i osiguranja – preko 700 miliona ili 65,6% ukupnog broja članova. Slede poljoprivredne zadruge sa 122 miliona i potrošačke sa nepunih 98 miliona članova.

Najznačajnija razlika između prvog Globalnog popisa zadruga i podataka koje navodi Međunarodni zadružni savez odnosi sa na broj zaposlenih koji

prema Popisu iznosi 12,6 miliona, dok MZS daje cifru od čak 280 miliona. Ova razlika je rezultat nekoliko faktora. Pre svega, podaci Globalnog popisa zadruga nisu kompletni, a posebno je značajno što ne obuhvataju zaposlene u preko 900 hiljada poljoprivrednih zadruga u Kini, budući da ovi podaci nisu bili dostupni. Pored toga, postoje značajne razlike u tome kako se u pojedinim zemljama definiše formalna zaposlenost. Međutim, osnovni izvor ovako značajne razlike je metodološke prirode.

Naime, u Globalnom popisu zadruga prikazani su samo podaci o ljudima koji su neposredno i formalno zaposleni u zadrugama i zadružnim savezima: u tehničkim službama, računovodstvu, upravi i drugim službama neophodnim za funkcionisanje ovih organizacija. Svaka zadruga zapošljava određeni broj ljudi kako bi ostvarila svoje ciljeve i realizovala svoju ekonomsku aktivnost. U tom smislu, zadruge predstavljaju poslodavce kao i bilo koje drugo preduzeće. Dakle, Globalni popis zadruga je obuhvatao samo ovu kategoriju – *direktno zaposlene u zadrugama*.

Međunarodni zadružni savez u ukupno zaposlene u zadružnom sektoru uključuje tri kategorije ljudi. Prvu čine formalno zaposleni u zadrugama i zadružnim savezima (ista grupa ljudi koji su obuhvaćeni Globalnim popisom zadruga). Drugu grupu čine lica zaposlena u radničkim zadrugama, koji su istovremeno i članovi ovih organizacija. Ovu kategoriju čini oko 11 miliona ljudi. Treću i najbrojniju kategoriju zaposlenih u zadružnom sektoru čine lica koja nisu formalno zaposlena u zadrugama, ali čija delatnost zavisi u potpunosti ili delimično od zadruga. To su poljoprivrednici, zanatlije, vlasnici malih i srednjih preduzeća koji sarađuju isključivo ili dominantno sa zadrugama i bez kojih bi njihova egzistencija bila ugrožena. Iako zadruge ne zapošljavaju ove ljude direktno, one im pomažu da obavljaju svoju ekonomsku aktivnost. Prema procenama MZS, ovu kategoriju čini oko 250 miliona ljudi, pretežno iz Azije. Kada se saberu ove tri kategorije, dobija se cifra od oko 280 miliona ljudi, što čini ukupno zaposlene u zadružnom sektoru u svetu prema MZS (CICOPA, 2014).

Na osnovu podataka izloženih u Globalnom popisu zadruga, CICOPA¹¹ je 2017. godine publikovala izveštaj pod nazivom *Zadruge i zapošljavanje* (CICOPA, 2017). Iako je akcenat u ovom dokumentu stavljen na zadruge kao poslodavce i njihov doprinos stvaranju tzv. dostojanstvenog rada, on predstavlja značajan izvor statističkih podataka o zadrugama u svetu. Podaci predstavljeni u Globalnom popisu zadruga su inovirani i dopunjeni, a pored toga obuhvaćeno je i više zemalja – čak 156.

Prema ovom izvoru, evidentirano je više zadruga u svetu – 2,9 miliona što je značajno bliže cifri od tri miliona koju navodi MZS. Iako se Evropa smatra kolevkom zadružnog sektora u svetu, prema broju zadruga ovaj kontinent je na trećem mestu sa oko 222 hiljade zadruga što čini tek 7,6% ukupnog broja zadruga u svetu. Najbrojnije su zadruge u Aziji koje učestvuju sa 73,4%, a najmanje zadruga je zabeleženo u Okeaniji – svega 2.391 zadruga (Tabela 3). O ekonomskoj snazi ovih zadruga može se zaključiti na osnovu drugih pokazatelja. Zadruge u Evropi obezbeđuju gotovo 30% radnih mesta i okupljaju preko 162 miliona ljudi kao članove. Dominantnost zadruga u Evropi može se potvrditi i činjenicom da raspolažu najvećom imovinom (izraženo vrednosno u US\$), kao i da imaju najveći godišnji bruto prihod (takođe izražen u US\$) u poređenju sa zadrugama sa drugih kontinenata (United Nations, 2014).

Tabela 3. Distribucija zadruga u svetu po kontinentima, 2017. godina

	Zadruge		Zaposleni		Članovi	
	Broj	%	Broj	%	Broj	%
Azija	2.156.219	73,4	7.426.760	46,3	547.951.194	45,0
Afrika	375.375	12,8	1.939.836	12,1	54.086.432	4,4
Evropa	221.960	7,6	4.710.595	29,4	162.776.645	13,4
Amerika	181.378	6,2	1.896.257	11,8	421.800.174	34,6
Okeanija	2.391	0,1	75.438	0,5	30.843.215	2,5
Ukupno	2.937.323	100,0	16.048.886	100,0	1.217.457.660	100,0

Izvor: Obrada prema podacima iz drugog globalnog izveštaja Zadruge i zapošljavanje (Cooperatives and employment), CICOPA, 2017

¹¹ CICOPA (International Organisation of Cooperatives in Industry and Services) ili Međunarodna organizacija za industrijske i uslužne zadruge predstavlja jedno od tela koja posluju u okviru Međunarodnog zadružnog saveza.

Inovirani podaci ukazuju i na veći broj direktno zaposlenih u zadrugama koji, prema izveštaju *Zadruga i zapošljavanje*, prevazilazi 16 miliona i značajno veći broj zadrugara od čak 1,2 milijarde registrovanih članova.

3.3. Broj i raznovrsnost zadruga u Evropi

Iako nisu najbrojnije, zadruga u Evropi prednjače po drugim karakteristikama, posebno onim koje se tiču ekonomskog uspeha. Raniji podaci o zadrugama u Evropi takođe ukazuju na brojnost i snagu ovih organizacija – 1996. godine evidentirano je 288.560 zadruga, sa oko 140 miliona članova i 4,8 miliona zaposlenih (Vujatović–Zakić, 2000).

Danas se mogu naći različiti podaci o broju zadruga u Evropi, koji zavise od metodološkog pristupa i sveobuhvatnosti izvora. U *Globalnom popisu zadruga* navodi se da u Evropi postoji čak 356.380 (United Nations, 2014), dok je u izveštaju *Zadruga i zapošljavanje* navedeno da na ovom kontinentu posluje 221.960 zadruga (CICOPA, 2017). Ovi podaci, iako značajni jer ukazuju na brojnost zadruga na „starom“ kontinentu, ne omogućavaju detaljniju analizu.

Jedan od dokumenata koji pruža bolji uvid u strukturu zadruga u Evropi je izveštaj „Snaga zadruga – ključni pokazatelji o zadrugama u Evropi“ koji je 2015. godine pripremila organizacija *Cooperatives Europe*. U ovom dokumentu su prikazani podaci o zadrugama u Evropskoj uniji i odabranim evropskim zemljama, članicama ove teritorijalne organizacije koja posluje u okviru Međunarodnog zadružnog saveza. Analizirani su podaci iz ukupno 34 zemlje¹² u kojima posluje 176.461 zadruga koje obezbeđuju 4,7 miliona radnih mesta i imaju preko 140 miliona članova (Tabela 4).

Navedeni podaci pokazuju da 17% populacije u zemljama obuhvaćenih analizom ostvaruje članstvo u nekoj od zadruga. Podaci po zemljama daju još zanimljiviju sliku. Najviše zadruga postoji u Italiji (39.600), Turskoj (33.857), Francuskoj (22.517) i Španiji (20.050). Najviše članova je registrovano u Francuskoj, Nemačkoj i Holandiji, a zadruga zapošljavaju

¹² Srbija nije uključena u ovu analizu, kao ni druge zemlje u okruženju (Slovenija, Bosna i Hercegovina, Makedonija, Crna Gora).

najveći broj lica u Francuskoj, Italiji i Nemačkoj (Cooperatives Europe, 2016).

Poljoprivredne zadruge čine gotovo trećinu ukupnog broja zadruga u Evropi. U Evropskoj uniji ove zadruge imaju i visoko učešće na tržištu poljoprivrednih proizvoda. Prosečno tržišno učešće svih poljoprivrednih zadruga u EU je 40%, mada postoje razlike po zemljama i sektorima. Najveće tržišno učešće poljoprivredne zadruge imaju na tržištu skandinavskih zemalja, u Irskoj, Holandiji i Francuskoj. Zadruge su posebno značajne u sektoru mleka, ali i na tržištu voća i povrća, vina i maslina (Bijman et al., 2012).

Tabela 4. Distribucija zadruga u Evropi po delatnostima, 2015. godina

	Zadruge		Zaposleni		Članovi	
	Broj	%	Broj	%	Broj	%
Poljoprivredne	51.392	29,1	675.566	14,4	9.592.401	6,8
Zadruge u bankarstvu	4.200	2,4	867.345	18,4	60.440.105	42,7
Potrošačke	11.546	6,5	619.049	13,1	37.385.400	26,4
Stambene	37.570	21,3	109.258	2,3	11.189.933	7,9
Industrijske i uslužne	61.964	35,1	1.313.696	27,9	2.809.850	2,0
Zdravstvene	755	0,4	2.948	0,1	3.000	0,0
Zadruge za korišćenje obnovljive energije	1.250	0,7	1.024	0,0	300.000	0,2
Ostale	7.784	4,4	1.118.796	23,8	19.781.823	14,0
Evropa ukupno	176.461	100,0	4.707.682	100,0	141.502.512	100,0
Od toga: EU	131.090	-	4.364.235	-	127.608.621	-

Izvor: Obrada prema podacima iz publikacije The Power of Cooperation – Cooperatives Europe Key Figures 2015

Najbrojnije zadruge u Evropi su iz oblasti industrije i usluga, tj. zanatske i uslužne zadruge koje po pravilu posluju kao mala i srednja preduzeća. Iako brojne, ove zadruge imaju relativno malo članova ali su zato značajne kao poslodavci. Poljoprivredne zadruge su na drugom mestu po brojnosti – registrovano je preko 51 hiljada ovih zadruga sa 9,5 miliona članova. Najviše članova imaju zadruge koje posluju u sektoru pružanja finansijskih usluga (bankarstva) i potrošačke zadruge.

Navedeni pokazatelji o zadružnom sektoru u svetu i Evropi potvrđuju da zadruge doprinose razvoju nacionalnih ekonomija. Zadruge su i važni poslodavci i omogućavaju velikom broju malih poljoprivrednika, zanatlija i drugih preduzetnika da lakše obavljaju svoju delatnost. Pouzdane i ažurne informacije o zadrugama i njihovom poslovnom uspehu predstavljaju osnovu za pregovaranje sa nacionalnim vladama u stvaranju povoljnijeg okruženja za razvoj zadruga, ali i omogućavaju promovisanje zadruga na globalnom nivou.

4

DEFINISANJE I KARAKTERISTIKE RAZLIČITIH VRSTA ZADRUŽNIH FINANSIJSKIH ORGANIZACIJA

*Novac, kaže poslovica, donosi novac.
Kada imate malo, često je lako dobiti više.
Velika poteškoća je dobiti to malo.*
Adam Smit (Adam Smith, *Bogatstvo naroda*, 1776)

Zadružne finansijske organizacije su nastale u Nemačkoj sredinom 19. veka, kao filantropske organizacije samopomoći onih kategorija stanovništva koje nisu imale pristup adekvatnim izvorima finansiranja. Ove organizacije su podsticale svoje članove, pretežno zanatlije, radnike i poljoprivrednike, da udružuju sredstva i akumuliraju štednju. Oslanjala su se isključivo na sopstvena sredstva, po principu samopomoći, bez eksternih izvora finansiranja. Ovako obezbeđen kapital se koristio za interno odobravanje kredita članovima, pod povoljnim uslovima. U retkim slučajevima, kada su korišćeni eksterni izvori finansiranja, svi članovi zadruge su odgovarali solidarno za obaveze zadruge. Zadrugama su upravljali njeni članovi, koji su učestvovali u formiranju kapitala i koristili njene usluge, na demokratskim principima.

Vremenom se zadružni pokret razvijao u skladu sa potrebama klijenata. Princip solidarne odgovornosti članova celokupnom imovinom za dug zadruge postepeno je napušten. Zadružne finansijske organizacije su se razvijale i počele da pružaju usluge većim demografskim i socio-ekonomskim grupama, prevazilazeći lokalni karakter. Male lokalne zadruge su se spajale i udruživale kako bi formirale centralne finansijske institucije, čiji je zadatak bio da obezbede likvidnost i efikasan pristup kapitalu, centralizovane usluge i monitoring. Prateći ovaj evolutivni tok, razvile su se različite vrste finansijskih organizacija, heterogene u svojim karakteristikama, koje su se proširile van tradicionalnih okvira, ali koje su u osnovi zadržale zadružne korene.

Danas se pod zadružnim finansijskim organizacijama najčešće podrazumevaju kreditne zadruge (koje se nazivaju i štedno-kreditne zadruge ili

kreditne unije) i zadružne banke. Obe navedene vrste organizacija posluju u skladu sa zadružnim principima, odnosno predstavljaju vrstu zadruga čiji je zadatak da svojim članovima obezbeđuju povoljne finansijske usluge. Najviše kreditnih zadruga je registrovano u Africi i Aziji, ali su ovo male i ekonomski slabe organizacije. Dominantna forma zadružnih finansijskih organizacija u većini evropskih zemalja su zadružne banke, dok su kreditne unije najviše zastupljene u Severnoj Americi (Ayadi et al., 2010).

Kreditne zadruge su neprofitne organizacije koje pružaju usluge (najčešće isključivo) svojim članovima, dok su zadružne banke profitne organizacije koje pružaju usluge članovima i drugim licima. Međutim, za razliku od komercijalnih banaka, zadružne banke ne teže maksimizaciji profita, već je ovo usmerenje motivisano ciljem da se poveća kapital zadružne banke i obezbedi njen dugoročan rast, kako bi u narednom periodu još efikasnije zadovoljila potrebe članova (McKillop et al., 2020).

Pored ovih osnovnih razlika, kreditne zadruge i zadružne banke se razlikuju i po veličini imovine kojom raspolažu, strukturi članova i obimu i vrsti finansijskih usluga koje pružaju. Kreditne zadruge su po pravilu manje organizacije čiji su članovi pretežno fizička lica i koje pružaju osnovne finansijske usluge. Nasuprot tome, zadružne banke raspolažu značajnom imovinom, njihovi članovi su pretežno pravna lica: preduzetnici, mala i srednja preduzeća i kreditne zadruge, i pružaju širok spektar finansijskih usluga.

Članovi zadružnih finansijskih organizacija su pretežno stanovnici ruralnih i manje razvijenih područja koji nemaju adekvatan pristup finansijskim uslugama, čak ni kada je reč o osnovnim potrebama, kao što je štednja ili kratkoročne i srednjeročne pozajmice. Postoje dva osnovna razloga zašto ovaj deo populacije ostaje „nepokriven“ finansijskim uslugama. Prvo, raspoloživa sredstva koja bi bila usmerena na štednju, odnosno potrebne pozajmice su male, te su neinteresantni komercijalnim bankama. Drugo, obim poslovanja koji bi se ostvario po osnovu saradnje sa ovim klijentima je nedovoljan da bi obezbedio ekonomsku opravdanost postojanja filijala velikih banaka u udaljenim, ruralnim područjima. Drugim rečima, ovaj deo populacija biva isključen iz finansijskog tržišta zbog geografske udaljenosti od finansijske institucije, što posebno važi za zabačene ruralne sredine, pogranična područja i druge slične teritorije. Upravo pružanjem finansijskih usluga ovim kategorijama stanovništva se bave zadružne

finansijske institucije. Reč je zapravo o tržišnoj niši, odnosno prostoru za obavljanje finansijskih usluga koje ne mogu ili ne žele da pružaju komercijalne banke, a koje uspešno popunjavaju kreditne zadruge.¹³

4.1. Kreditne zadruge

Kreditne zadruge (ili štedno-kreditne zadruge ili kreditne unije) predstavljaju posebnu vrstu zadruga koje omogućavaju članovima jednostavan i lak pristup finansijskim uslugama. One podstiču štednju i tako stvaraju i akumuliraju kapital, na osnovu čega odobravaju kredite članovima pod povoljnim uslovima, odnosno po relativno niskim kamatnim stopama.

Sa aspekta pružanja finansijskih usluga, kreditne zadruge skupljaju male viškove finansijskih sredstava siromašnijih slojeva stanovništva i na osnovu toga odobravaju kredite članovima pod povoljnim uslovima za različite potrebe. Posebno su značajne u ruralnim prostorima, koji su po pravilu manje interesantni komercijalnim bankama. Pored toga, kreditne zadruge pružaju finansijsku podršku drugim oblicima zadruga, zbog čega čine nezaobilazan segment zadružnog sektora, održavaju njegovu vitalnost i obezbeđuju prosperitet (Nikolić i sar., 2018).

Kako je akcenat njihovog poslovanja na davanju kredita, štedno-kreditne zadruge se skraćeno nazivaju kreditne zadruge. Pored ova dva termina, ova vrsta zadruga se naziva i kreditne unije, najčešće u zapadno-evropskim zemljama (Zakić i Nikolić, 2023). Drugim rečima, za zadrugu koja pruža finansijske usluge se mogu koristiti termini štedno-kreditna zadruga, kreditna zadruga ili kreditna unija (svaka evropska država je u početnim fazama razvoja ove vrste zadruga prihvatala jedan od ova tri naziva).

U ovoj publikaciji najviše se koristi termin „kreditna zadruga“, pre svega zato što adekvatno izražava suštinu ovih organizacija, ali i zato što predstavlja adekvatan pandam engleskom terminu. U pojedinim delovima publikacije, posebno kada su analizirana praktična iskustva ovih

¹³ <https://open4business.com.ua/en/usaids-starts-project-to-credit-ukrainian-farmers-via-credit-unions/>

organizacija u evropskim zemljama, koristi se i termin „kreditna unija“ budući da se ove organizacije najčešće nazivaju unijama, ne samo u naučnim tekstovima, već i u zakonskim aktima ovih zemalja. Prilikom analize domaćih iskustava u radu zadružnih finansijskih organizacija u prethodnim fazama korišćen je i termin „štedno-kreditna zadruga“, odnosno „štedno-kreditna služba“ budući da su u istorijskom periodu kada su ove organizacije činile značajan segment zadružnog sektora ovi termini bili u upotrebi.

Kreditne zadruge (KZ) su u vlasništvu i pod kontrolom njihovih članova. Dakle, KZ nije u vlasništvu jednog lica ili grupe akcionara, već su vlasnici njeni članovi, koji se istovremeno javljaju i kao korisnici usluga zadruge. Naime, da bi zainteresovano lice moglo da štedi ili uzima pozajmice od KZ ono mora da postane njen član i da po osnovu toga uplati određeni ulog koji se koristi za formiranje kapitala. Na taj način ista osoba se javlja kao *vlasnik* (po osnovu uplate kapitala), *član* (jer je zadovoljio kriterijum za članstvo) i *klijent* (jer štedi u kreditnoj zadruzi i/ili uzima zajam od nje). Pored toga, ovo lice *učestvuje u upravljanju* zadrugom po osnovu članstva i to tako što se sve odluke donose većinom glasova, pri čemu svaki član ima jedan glas (pravilo jedan član – jedan glas).

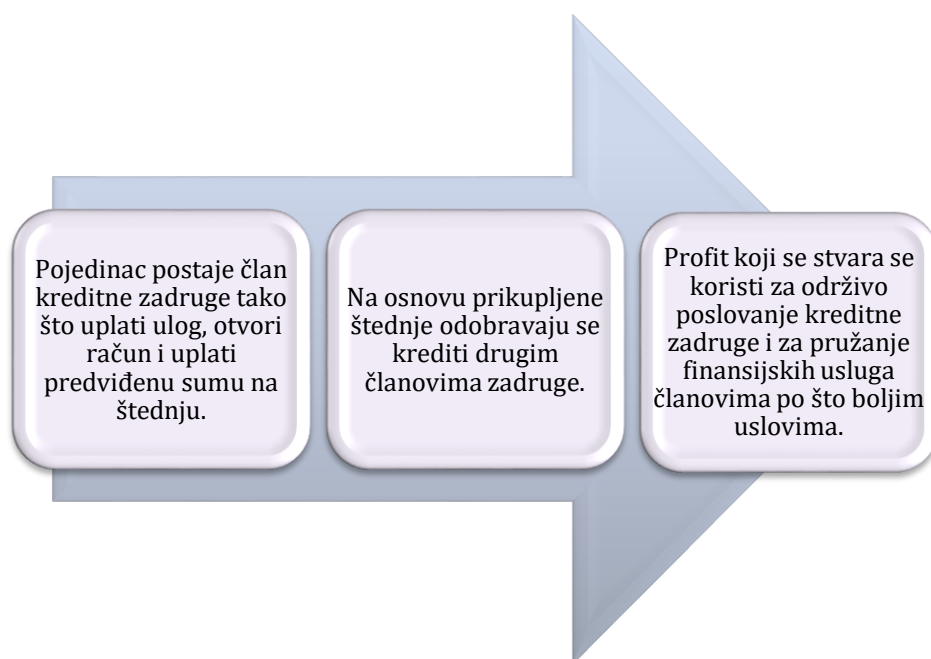
KREDITNA ZADRUGA

je finansijska zadruga koju poseduju i kojom upravljaju njeni članovi, na neprofitnoj osnovi i u skladu sa demokratskim principima. Svrha kreditne zadruge je da podstakne štednju, koristi udružena sredstva za davanje kredita i pruža druge finansijske usluge članovima po konkurentnim i fer cenama.

Kreditne zadruge se obično finansiraju u potpunosti od sredstava članova i ne zadužuju se kod drugih banaka i finansijskih organizacija. Članovi imaju obavezu da uplate ulog prilikom ulaska u zadrugu i da redovno štede svakog meseca. Na taj način se formira fond iz koga se odobravaju krediti članovima koji žele da pozajmljuju po razumnim kamatnim stopama (Slika 2). Krediti se mogu odobravati za različite namene: za potrošnju, kao što su kratkoročni krediti za kupovinu potrošnih dobara i

obezbeđivanje određenih usluga, ali i za proizvodne svrhe, kao što su kupovina inputa za poljoprivrednu proizvodnju, nabavka sirovina potrebnih za organizovanje zanatske proizvodnje i slično (Anania & Gikuri, 2015).

Slika 2. Organizacija poslovnih aktivnosti kreditnih zadruga



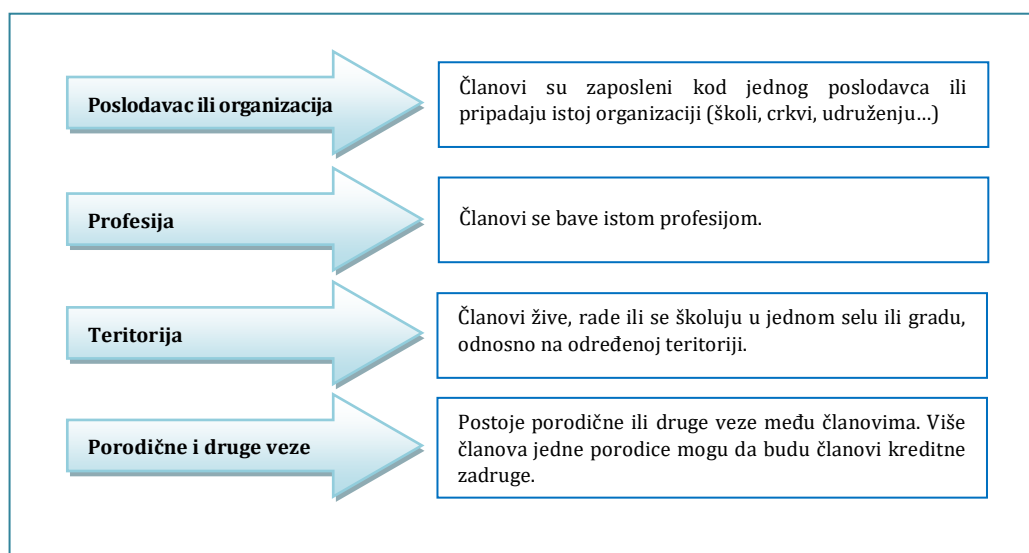
Izvor: Sistematizacija autora

Kreditna zadruge radi u cilju maksimiziranja ekonomskih koristi svojih članova pružanjem finansijskih usluga. To znači da su uslovi koje KZ pružaju klijentima povoljniji od uslova komercijalnih banaka. Višak koji se ostvari vraća se članovima kroz niže naknade za pružene usluge, više kamatne stope na uloženu štednju i niže kamate na pozajmice u odnosu na komercijalne banke. Pored toga, ove zadruge su fleksibilnije i više usmerene na potrebe članova, odnosno pružaju bržu i ažurniju uslugu članovima i drugim klijentima.

Kreditnu zadrugu formira organizovana grupa ljudi povezana zajedničkom vezom. Njeni članovi moraju da zadovolje tzv. **uslov zajedništva** (*the common bond*). Kako je KZ usmerena na zadovoljavanje finansijskih potreba članova, očekivano je da postoje određena ograničenja u vezi sa

članstvom. „Uslov zajedništva“ garantuje da se članovi međusobno poznaju i da veruju jedni drugima. Članovi KZ mogu biti samo lica koja ispunjavaju određene kriterijume. Uslov zajedništva se najčešće propisuje zakonom koji uređuje poslovanje ovih organizacija, mada može biti propisan i zadružnim pravilima. Najčešće se pod uslovom zajedništva podrazumeva da su članovi sa određene teritorije ili da se bave istom delatnošću, ali se povezanost članova može garantovati i na drugi način – da su zaposleni u jednoj organizaciji ili da su članovi jedne porodice (Slika 3).

Slika 3. Uslov zajedništva – osnova za članstvo u kreditnim zadrugama



Izvor: Sistematizacija autora

Jedan od nedostataka kreditnih zadruga u odnosu na banke ogleda se u manjem broju finansijskih usluga koje pružaju i u slabijoj teritorijalnoj pokrivenosti. Naime, one se najčešće bave vođenjem depozitnih računa i odobravanjem kredita, a često obavljaju platni promet i menjačke poslove na domaćem tržištu. Pored toga, u skladu sa tzv. uslovom zajedništva, koji pretpostavlja da postoji čvrsta veza između članova KZ, ove organizacije pružaju usluge na određenoj teritoriji, odnosno po pravilu deluju lokalno.

U međunarodnoj praksi zadružnih finansijskih organizacija mogu se izdvojiti dva pravca njihovog razvoja – evropski, kojim dominiraju zadružne banke i severno američki, koji se pretežno oslanja na kreditne

unije. Međutim, osnovni principi poslovanja ovih organizacija se u biti ne razlikuju u značajnoj meri, budući da su omeđeni poslovanjem zasnovanom na zadružnim principima. Na primer, jedan od osnovnih principa poslovanja zadružnih finansijskih organizacija je teritorijalno ograničeno poslovanje i primarna usmerenost na ruralna područja. Ovo proizilazi iz činjenice da su najčešći korisnici njihovih usluga onaj deo populacije koji nema pristup bankarskim uslugama delom zbog nepostojanja filijala komercijalnih banaka, što je najpre slučaj u ruralnim sredinama, a delom i zbog njihovih specifičnih kreditnih potreba, koje se ogledaju u niskoj sposobnosti za štednju i malim kreditima koji nisu ekonomski interesantni velikim bankama.

Međutim, nije uvek slučaj da su KZ dominantno prisutne u ruralnim prostorima. Prema istraživanju sprovedenom u SAD, kreditne unije su češće stacionirane u urbanim sredinama, relativno blizu filijalama velikih banaka. Ovo je suprotno očekivanjima. Prisustvo ovih organizacija u većim gradskim sredinama može se objasniti činjenicom da su one često povezane sa preduzećima iz prerađivačkog sektora kojima pružaju svoje usluge, te su onda, kao i glavne kancelarije tih preduzeća smeštene u gradskim sredinama. Iako su ovakvi rezultati na prvi pogled u koliziji sa ustanovljenim stavovima da kreditne unije služe pre svega potrebama siromašnije populacije, dalja istraživanja opovrgavaju ovu ideju. Naime, kreditne unije u SAD su češće prisutne u sredinama sa niskim primanjima. Drugim rečima, iako koriste koncentraciju stanovništva koja je karakteristična za urbane centre (kao i banke), kreditne unije u SAD su usmere na deo urbane populacije sa nižim primanjima (Mook et al., 2015). Ovaj primer ukazuje na sposobnost kreditnih zadruga, odnosno kreditnih unija kako se nazivaju u zemljama engleskog govornog područja, da se prilagode potrebama svojih članova i lociraju na mestima gde su njihove usluge najpotrebnije.

Tabela 5. Usporedni pregled kreditnih zadruga i drugih finansijskih organizacija po odabranim karakteristikama

	Kreditne zadruge	Druge finansijske institucije
Vlasništvo	Članovi zadruge koji su uložili određeni kapital	Akcionari i/ili spoljni investitori
Cilj	Višak prihoda nad rashodima se vraća članovima kroz niže naknade za pružene usluge, niže kamatne stope, više kamate na uloženi kapital	Stvaranje vrednosti za akcionare
Klijenti	Ograničeno članstvo na lica povezana određenim uslovom (teritorijalni, profesionalni...)	Nema ograničenja, ali su klijenti često sa srednjim i visokim, relativno stalnim prihodima
Vrsta poslova	Tradicionalne finansijske usluge: vođenje depozitnih računa, odobravanje kredita, obavljanje platnog prometa i menjačkih poslova	Složeniji bankarski poslovi: rad sa korporativnim klijentima, devizni poslovi u inostranstvu, investiciono bankarstvo ...
Uslovi poslovanja	Niže kamatne stope na odobrene kredite, više kamate na štednju, povoljni uslovi poslovanja, usmereni na potrebe klijenata	Visoke kamatne stope na odobrene kredite, niže kamate na štednju, visoki troškovi poslovanja, unificirane usluge
Pokrivenost teritorije	Teritorijalno ograničeno poslovanje	Nacionalna i međunarodna
Upravljanje	Svaki član ima jedan glas, bez obzira na iznos štednje ili udela. Članovi među sobom biraju upravni odbor, koji često obavlja svoju aktivnost bez naknade	Akcionari glasaju za plaćeni upravni odbor. Broj glasova zavisi od visine ulaganja. Članovi uprave ne moraju da koriste usluge banke, niti da budu iz lokalne zajednice
Osiguranje depozita	Uglavnom da – na isti način kao u bankama ili/i iz posebno formiranog fonda	Obično u posebnoj agenciji ili specijalizovanom telu za osiguranje

Izvor: Sistematizacija autora

Kreditne zadruge podležu obaveznoj zadružnoj reviziji koju sprovode licencirani zadružni revizori zaposleni u zadružnim savezima ili odabranim državnim organima. Pored toga, finansijske aspekte rada kreditnih zadruga dodatno kontroliše odabrani državni organ, najčešće ministarstvo finansija. Kreditne zadruge mogu da formiraju saveze, federacije ili unije, a mogu da učestvuju u formiranju centralnih zadružnih banaka. Ukoliko se njima rukovodi na adekvatan način, kreditne zadruge mogu imati važnu ulogu u socio-ekonomskom razvoju lokalnih zajednica.

OKVIR 4. INOVACIJE U PREVAZILAŽENJU GEOGRAFSKE UDALJENOSTI IZMEĐU FINANSIJSKIH INSTITUCIJA I NJIHOVIH KLIJENATA

Značajan deo korisnika usluga zadružnih finansijskih institucija se nalazi u udaljenim, ruralnim prostorima i nemaju fizički pristup bankarskim institucijama. Zato oni slabo koriste ili uopšte ne koriste usluge finansijskih institucija. Svetski savet kreditnih unija (WOCCU) je razvio kreativno rešenje za ovaj problem koji je uspešno primenjen u Meksiku i Kolumbiji. Kako bi približili ove usluge stanovništvu u udaljenim područjima angažovali su terenske bankarske službenike koji motorima dolaze do teško dostupnih sela, donoseći finansijske usluge putem pametnih telefona. Službenici na terenu formiraju male grupe i sastaju se lično sa stanovništvom kako bi upisali nove članove, prikupili depozite i zahteve za kredite. Zbog ovog direktnog pristupa, pojedinci koji ranije nisu imali kontakt sa bankama i koji ovim velikim finansijskim institucijama nisu bili interesantni kao korisnici, su počeli da štede, koriste finansijske usluge i imaju veće poverenje u finansijske institucije (Muriuki, 2019).

4.2. Zadružne banke

Zadružne banke prvobitno nastaju u 19. veku u Evropi da bi se borile protiv finansijske isključenosti društvenih grupa i poboljšali ekonomski položaj ruralnog stanovništva i zanatlija (EACB, 2023). Od tada, zadružne banke su evoluirale u razvijene bankarske institucije sa kompletnom uslugom, približavajući se svojim konkurentima – komercijalnim bankama, kako po kvalitetu i disperziji usluga, tako i po teritorijalnoj pokrivenosti. Tokom veka i po poslovanja, zadružne banke su očuvale tradiciju posvećenosti društvenim vrednostima i solidarnosti, opstajući kao snažan i održiv poslovni model.

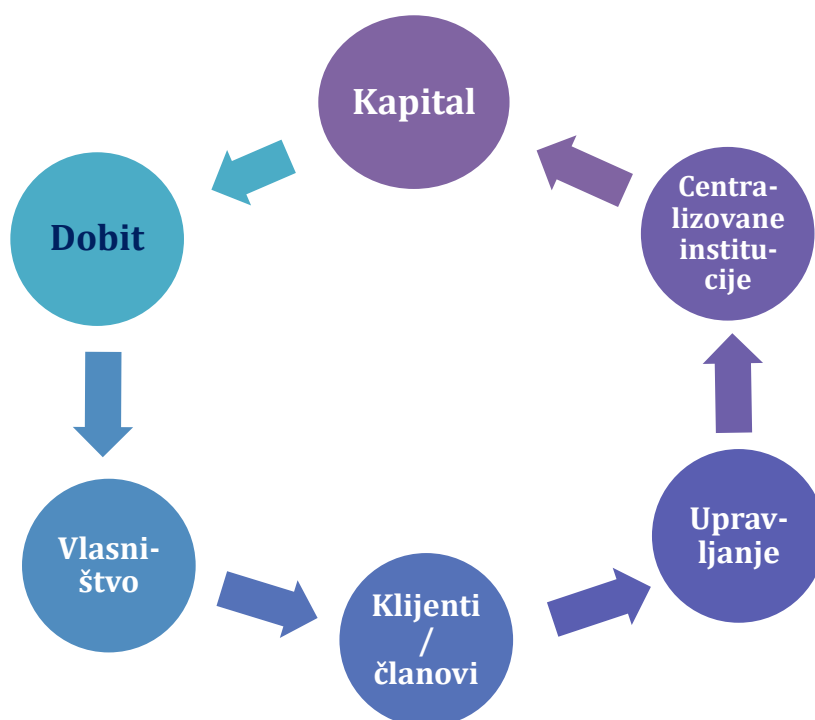
Danas su zadružne banke sastavni deo finansijskog sistema u mnogim evropskim zemljama i predstavljaju važan deo raznolikosti evropskog bankarstva. Posebnost evropskih zadružnih banaka je da ne postoji jedinstven univerzalni model zajednički za svaku zemlju, već se njihovo definisanje zasniva na identifikaciji zajedničkih karakteristika (Ayadi et al., 2010). Ključne karakteristike zadružnih banaka su: stvaranje i način upotrebe dobiti, vlasnička struktura, članovi i klijenti zadružnih banaka, način upravljanja i veza sa drugim zadružnim finansijskim organizacijama (Slika 4).

Kao i druge zadružne organizacije, i zadružne banke su specifične po **formiranju kapitala**, koji primarno nastaje udruživanjem sredstava osnivača. Primarni izvor za formiranje kapitala jesu članovi. Eksterni izvori kapitala se ređe koriste, iako se u evropskoj zadružnoj praksi mogu naći primeri kada je država izdvajala sredstva za pomoć zadružnim bankama, kao potvrdu svoje opredeljenosti razvoja zadružnog sektora. Pored toga, međunarodne organizacije takođe mogu predstavljati izvor finansiranja za zadružne finansijske organizacije. Nakon osnivanja, glavni izvor kapitala za zadružne banke je zadržana dobit, odnosno deo dobiti koja se zadržava u banci i dodaje postojećim rezervama (kapitalu) (Ayadi et al., 2010; Groeneveld, 2022).

Zadružne banke, dakle, nemaju klasičnu vlasničku strukturu sa akcionarima koju su uložili sredstva u kapital banke, kao što je to slučaj u komercijalnim bankama. Članovi zadružne banke ulažu sopstvena sredstva na ime udela, ali se oni ne mogu prodavati na sekundarnom tržištu, odnosno njima se ne može trgovati (McKillop et al., 2020). U pojedinim slučajevima, članovi mogu udele vratiti banci, odnosno prodati

ih za iznos koji su uložili uvećan za pripadajući deo akumulirane dobiti ili ih prodati drugim članovima na zatvorenom tržištu (Ayadi et al., 2010; Bülbül et al., 2013). Ovakva vlasnička struktura ima i određene nedostatke koji se ogledaju u slaboj motivaciji članova za participiranje u upravljanju zadružnom bankom.

Slika 4. Karakteristike organizovanja i poslovanja zadružnih banaka



Izvor: Sistematizacija autora

Kapital kojim raspolazu zadružne banke koriste za obavljanje svoje primarne delatnosti. Za razliku od kreditnih zadruga, zadružne banke su profitne organizacije, ali njihov primarni cilj nije maksimizacija stope prinosa na kapital. Naime, zadružne banke, kao i sve druge banke bez obzira na strukturu kapitala, moraju da ostvare minimalnu stopu prinosa na kapital da bi održale i razvile svoje poslovanje. Međutim, zadružne banke nemaju akcionare, pa cilj poslovanja nije maksimizacija njihove dobiti. Zadružne banke nastoje da maksimiziraju korist za svoje članove, koji obično održavaju dugoročne odnose sa svojom bankom. Interesi

članova, a ne eksternih akcionara, su u središtu poslovnih strategija zadružnih banaka (Ayadi et al., 2010; Bülbül et al., 2013).

Pored toga, zadružne banke se uobičajeno bave manje rizičnim poslovima i takozvanim “*retail*” bankarstvom na lokalnom nivou. Zahvaljujući čvrstoj povezanosti sa lokalnim ekonomijama i dugoročnom stabilnom orijentacijom, one održavaju u proseku veće kapitalne rezerve (EACB, 2023). Zbog toga su zadružne banke otpornije na pogoršanje eksternih uslova poslovanja, što je pokazala i globalna ekonomska kriza (2007-2008. godina) (*Report the Expert Committee on Urban Co-operative Banks*).

Zadružne banke su institucije **u vlasništvu njihovih članova**, koji su istovremeno i njihovi klijenti. Ovaj model vlasničke strukture je prepoznatljiva karakteristika zadružnih banaka i teško ga je replicirati van zadružnog sektora (EACB, 2023).

ZADRUŽNA BANKA

je finansijska institucija u vlasništvu svojih članova – klijenata koji dele određene zajedničke karakteristike.

Zadružne banke mobilišu resurse i prihvataju depozite od svih građana, pozajmljuju novac svojim klijentima i pružaju i druge finansijske usluge, pri čemu ove poslove obavljaju kako sa svojim članovima tako i sa nečlanovima tj. sa širom javnošću.

Po pravilu, zadružne banke su veće od drugih zadružnih finansijskih organizacija i imaju veću geografsku pokrivenost.

Zadružne banke pružaju bankarske i finansijske usluge **svojim članovima** i drugim licima koja nisu članovi, ali mogu biti **klijenti** zadružne banke (Jayalakshmi, 2011). Najčešće su klijenti iz redova članova domaćinstava, lokalnih preduzetnika, zanatlija i malih i srednjih preduzeća. Iako po pravilu pokrivaju veću teritoriju od kreditnih zadruga, većina zadružnih banaka ima izražen lokalni karakter. Zadružne banke nude finansijske usluge u udaljenim oblastima, daleko od većih gradova, gde predstavljaju

važan element lokalne infrastrukture i okosnicu lokalne ekonomije (EACB, 2023).

Zadružnom bankom **upravljanju njeni članovi na ekonomskim principima**, u skladu sa pravilom „jedan član – jedan glas“, a ne proporcionalno veličini vlasničkog udela kao što je slučaj u drugim bankama. Iako je ovaj način upravljanja u skladu sa zadružnim principima, on ima i određenih nedostataka. Naime, članovi nemaju podsticaj da se angažuju u upravljanju zadružnom bankom jer je njihova mogućnost da iskažu svoje stavove limitirana, a potencijalni benefiti niski (McKillop et al., 2020). Kako pojedinačni član ne može da akumulira glasove, uticaj koji ima na menadžment je izuzetno mali (posebno u većim zadružnim bankama). Pored toga, benefiti koje bi imao od unapređenja poslovanja se ogledaju pre svega u uslovima štednje i uzimanja kredita, a ne odražavaju se na vrednost udela koji se ionako ne mogu prodavati na eksternom tržištu. Sve ovo dovodi do slabe motivacije članstva da praktikuje svoje pravo da participira u donošenju odluka u zadružnoj banci (Bülbul et al., 2013).

Konačno, većina zadružnih banaka u Evropi su **centralizovane institucije** koja blisko sarađuju a u pojedinim slučajevima i zastupaju interese manjih zadružnih finansijskih organizacija, kao što su kreditne zadruge. Zadružne banke predstavljaju deo mreže sa integrisanom strukturom i ostvaruju čvrstu saradnju sa drugim zadružnim organizacijama, posebno kreditnim zadrugama (ili kreditnim unijama) koje su neretko i njihovi osnivači. Zadružne banke drugim učesnicima u ovom sistemu pružaju centralizovane usluge, a mogu predstavljati i izvor kapitala za manje zadružne finansijske institucije (Ayadi et al., 2010; Bülbul et al., 2013).

4.3. Karakteristike kreditnog zadrugarstva u svetu i Evropi

Zadružne finansijske organizacije se mogu podeliti na kreditne zadruge ili, kako se još nazivaju kreditne unije, i na zadružne banke. Zbog različitih osobina koje se odnose na članstvo, kao i obim i vrstu finansijskih usluga koje pružaju podaci o ovim dvema vrstama zadružnih organizacija se evidentiraju razdvojeno. Najpouzdaniji izvor informacija o broju i

poslovnim rezultatima kreditnih zadruga (unija) predstavlja Svetski savet kreditnih unija (World Council of Credit Unions – WOCCU). Podaci o zadružnim bankama na globalnom nivou su teško dostupni, ali Evropska asocijacija zadružnih banaka (European Association of Co-operative Banks – EACB) vodi evidenciju o ovim organizacijama na starom kontinentu.

Kreditne zadruge (kreditne unije)

Svetski savet kreditnih unija (WOCCU) je globalna organizacija koja predstavlja KZ iz celog sveta. Nakon prvih kreditnih zadruga koje nastaju u zapadnoj Evropi, početkom 20. veka ove organizacije se osnivaju i u Severnoj Americi. Prva kreditna zadruga je formirana 1900. godine u Kanadi u Kvebeku, a u narednih 15 godina nastalo je oko 150 KZ. Ubrzo se ova ideja širi i na SAD, gde je prva organizacija ovog tipa formirana 1908. godine, u Nju Hempširu (McKillop et al., 2020). Ubrzani razvoj KZ u ovoj zemlji je rezultirao formiranjem Nacionalne asocijacije kreditnih unija SAD 1934. godine. Dve decenije kasnije ova organizacija počinje sa programom prekogranične pomoći sa ciljem da se model kreditnog zadrugarstva implementira u što većem broju zemalja, a posebno u zemljama u razvoju. Početkom 1960-ih godina stvoreni su zakonski i institucionalni uslovi za sistemsku ekspanziju kreditnih zadruga širom sveta. Povećanjem broja ovih organizacija nastala je potreba za formiranjem organizacije koja će ih predstavljati. Stoga je 1970. godine u Viskonsinu, SAD formiran Svetski savet kreditnih unija, uz podršku kreditnih unija iz svih delova sveta.¹⁴

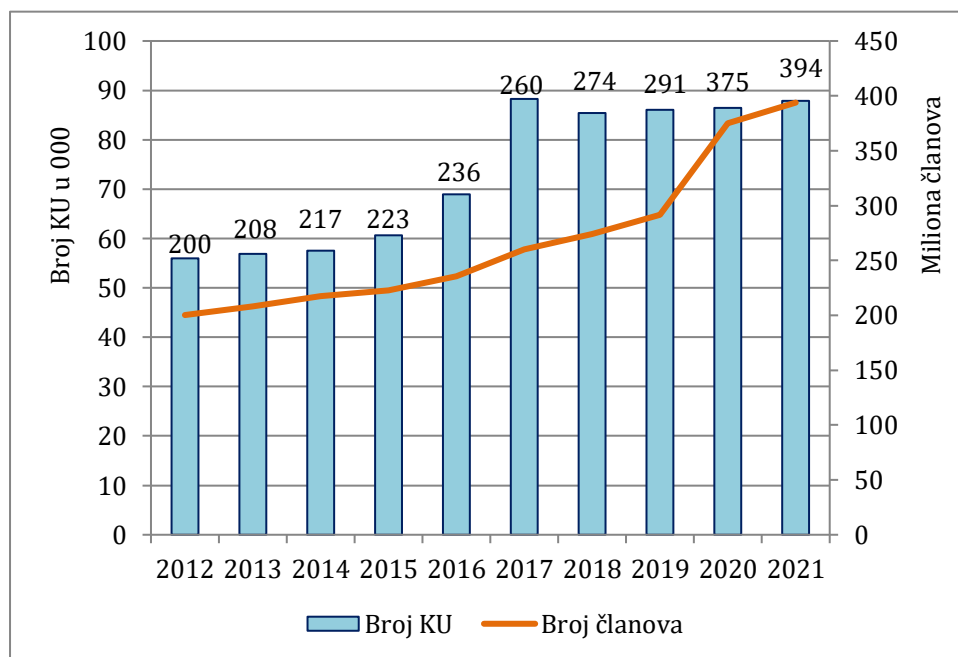
Svetski savet kreditnih unija ima za cilj unapređenje pružanja finansijskih usluga kroz zadružni model, kao i finansijsku inkluziju onih kategorija stanovništva koje nemaju adekvatan pristup ovim uslugama kroz komercijalne banke i druge, njima srodne, finansijske organizacije. Svetski savet kreditnih unija često deluje u saradnji sa partnerskim organizacijama, kao što su USAID, UN i Svetska banka. Svake godine WOCCU objavljuje godišnje izveštaje u okviru kojih predstavlja i podatke o broju, članstvu i poslovnom uspehu kreditnih zadruga širom sveta. Ovi izveštaji

¹⁴ <https://www.woccu.org/about/history>

predstavljaju dragocen izvor za sagledavanje tendencija i poslovnih karakteristika kreditnih zadruga u svetu.

Broj kreditnih zadruga u svetu se kontinuirano povećava sa 56 na skoro 88 hiljada u periodu 2012-2022. godina. Paralelno sa povećanjem broja KZ raste i broj njihovih članova, dostižući 393,9 miliona u 2021. godini (Grafik 1). Broj članova po jednoj KZ se u posmatranom periodu povećao sa 3.579 na 4.480 što ukazuje na veći intenzitet povećavanja broja članova u odnosu na broj KZ. Prosečna starost člana KZ u svetu se takođe povećava, pa je 71% članstva starosti između 45 i 64 godine, dok je 29% članstva starosti između 31 i 44 godine.

Grafik 1. Broj kreditnih unija (zadruga) i njihovih članova u svetu



Izvor: Statistički izveštaji WOCCU za pojedine godine

Poslednje dve decenije intenzivno se radi na unapređenju položaja ugroženih kategorija stanovništva u Africi, najčešće pod pokroviteljstvom međunarodnih i donatorskih organizacija. Ovi naponi oličeni su u velikom broju kreditnih unija u Africi i visokoj stopi penetracije koje ove organizacije imaju među ekonomski aktivnim stanovništvom.

U Evropi posluje 3.820 kreditnih unija u 16 zemalja koje okupljaju 8,8 miliona članova. U poslednjih deset godina broj ovih organizacija se povećao za 1.500 u odnosu na 2012. godinu, uz oscilacije u članstvu, pri čemu je maksimum od 9,2 miliona članova zabeležen 2017. godine (Grafik 2).

Najviše kreditnih unija u Evropi je registrovano u Turskoj (1.618) i Rusiji (935). Preko 200 kreditnih unija postoji u još četiri evropske zemlje: Irskoj (286), Ukrajini (278), Velikoj Britaniji (251) i Moldaviji (226), dok u Severnoj Makedoniji i Jermeniji postoji svega po jedna kreditna unija. Najviše članova ovih organizacija ima u Irskoj (3,7 miliona), Velikoj Britaniji (1,4 miliona) i Poljskoj (1,3 miliona u svega 22 kreditne unije) (WOCCU, 2022).

Tabela 6. Distribucija kreditnih unija u 2021. godini po kontinentima

	Kreditne unije		Članovi		Stopa penetracije*
	Broj	%	Broj (miliona)	%	
Afrika	41.067	46,7	44,5	11,3	15,66
Azija	33.647	38,3	141,2	35,8	5,92
Evropa	3.820	4,3	8,8	2,2	9,64
Latinska Amerika i Karibi	3.650	4,2	52,2	13,3	16,50**
Severna Amerika	5.476	6,2	141,6	36,0	51,77
Okeanija	254	0,3	5,5	1,4	4,13
Svet ukupno	87.914	100,0	393,9	100,0	-

* Stopa penetracije predstavlja odnos broja članova kreditne unije i ekonomski aktivnog stanovništva starosti 15-64 godine.

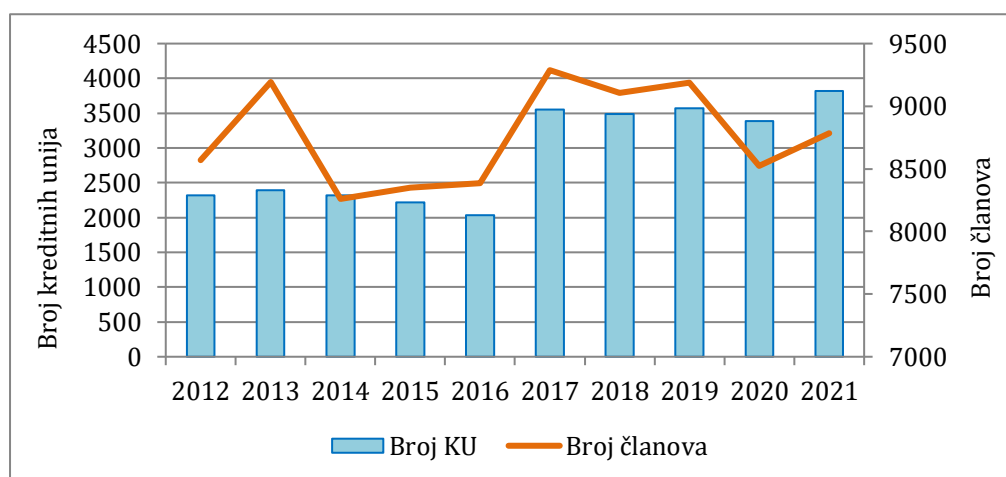
** Stopa penetracije samo za Latinsku Ameriku

Izvor: WOCCU (2022). Statistical report 2021

Kreditne unije raspolažu značajnom imovinom i kapitalom. Većina posluje primarno i/ili isključivo sa svojim članovima od kojih prikupljaju uloge na štednju i na osnovu tako prikupljenih sredstava odobravaju kredite. U svim kreditnim unijama odnos uloga i štednje i kredita prelazi jedan, pri čemu je najviši u Evropi, što ukazuje da iako stari kontinent ne prednjači po broju kreditnih unija ili broju članova, ove organizacije imaju veoma sigurno poslovanje.

U 2021. godini kreditne unije su bile registrovane u 118 zemalja sa svih kontinenata. Ove organizacije odobravaju svojim članovima kredite pod povoljnim uslovima, uglavnom boljim nego u drugim finansijskim organizacijama, i za različite namene. Posmatrano po učešću u ukupnom iznosu odobrenih kredita, najčešći su potrošački krediti (58%), zatim hipotekarni zajmovi (38%), kao i za mala i srednja preduzeća (SMEs) (4%). Pored ovih vrsta kredita, kreditne unije odobravaju i kredite za mikropreduzeća i tzv. zelene investicije, mada u malom broju zemalja i skromnim iznosima (WOCCU, 2022).

Grafik 2. Broj kreditnih unija i njihovih članova u Evropi



Izvor: Statistički izveštaji WOCCU za pojedine godine

Prilikom sagledavanja pokazatelja broja i uspeha poslovanja kreditnih unija treba imati na umu i određena ograničenja. Pre svega, navedeni podaci su limitirani u pogledu izvora, odnosno predstavljeni su samo podaci koje publikuje Svetski savet kreditnih unija. Iako relevantan, ovaj izvor uključuje primarno zemlje članice ove organizacije, ali i druge zemlje koje nisu članice ali su dostavile tražene podatke. U tom smislu, broj kreditnih unija i njihovih članova u svetu može biti i veći od navedenog, ukoliko se uključe zemlje koje nisu bile obuhvaćene ovim izveštajima.

Tabela 7. Pokazatelji poslovanja kreditnih unija u svetu i po kontinentima
(u milionima USD) u 2021. godini

	Ulozi i štednja	Krediti	Odnos štednje i kredita	Rezerve	Imovina
Afrika	21.543	14.051	1,5	1.099	22.831
Azija	553.071	379.929	1,5	24.145	661.278
Evropa	25.362	12.005	2,1	4.034	33.974
Latinska Amerika i Karibi	103.765	95.881	1,1	21.951	148.159
Severna Amerika	2.145.354	1.616.012	1,3	243.786	2.501.366
Okeanija	91.126	81.444	1,1	162	114.127
Svet ukupno	2.940.221	2.199.321	1,3	295.177	3.481.736

Izvor: WOCCU (2022). Statistical report 2021

Zadružne banke

Da bi se sagledale karakteristike zadružnih banaka u pojedinim zemljama, korišćeni su podaci Evropske asocijacije zadružnih banaka (EACB). Ova organizacija je nastala 1970. godine sa ciljem da predstavlja zadružne banke iz šest zemalja članica tadašnje Evropske ekonomske zajednice. Danas je EACB međunarodno priznata neprofitna organizacija sa sedištem u Briselu, koja zastupa interese zadružnih banaka pre svega u Evropskoj uniji. Ima 26 članica iz 22 evropske zemlje kao i manji broj pridruženih članica iz neevropskih zemalja.

U Evropi je u 2022. godini poslovalo 2.647 zadružnih banaka, sa skoro 40 hiljada filijala. Broj zadružnih banaka po pojedinim evropskim zemljama značajno varira od svega jedne (kao što je slučaj u Sloveniji i Luksemburgu), dok je razvijenim zemljama sa dugom tradicijom u zadružnom bankarsku značajno veći, kao što je slučaj u Austriji sa 349, Poljskoj sa 511 i Nemačkoj u kojoj ima čak 772 zadružne banke. Veoma je značajan i podatak o broju filijala ovih organizacija, jer je jedan od principa rada zadružnih banaka da pruže finansijske usluge posebnim kategorijama stanovništva na mestu gde postoji potreba za njima. Drugim rečima, pristupačnost finansijskim uslugama pod povoljnim uslovima je

premise poslovanja zadružnih banaka. U Francuskoj, na primer, posluje 86 zadružnih banaka sa preko 12 hiljada filijala što garantuje prisutnost ovih organizacija širom zemlje. Veliki broj filijala imaju zadružne banke u Nemačkoj, Italiji i Španiji, ali i u Sloveniji, ako se uzme u obzir da je reč samo o jednoj zadružnoj banci.

Zadružne banke prikupljaju štednju od svojih članova i klijenata, formirajući na taj način sredstva iz kojih se odobravaju krediti drugim članovima. Osnovna delatnost zadružnih banaka u Evropi je odobravanje kredita svojim članovima i klijentima – domaćinstvima i malim i srednjim preduzećima, uz izraženo prisustvo u ruralnim sredinama (Castelló et al., 2018: 11-12). Tradicionalno, zadružne banke su poslovale isključivo sa članovima, ali u savremenim uslovima ovaj princip se retko primenjuje. Danas, zadružne banke posluju kako sa licima koja su postala njihovi članovi, tj. uplatili su članski ulog, tako i sa licima koja isključivo koriste njihove usluge. Broj klijenata premašuje broj članova, a njihov odnos se kreće oko 40% na evropskom nivou (Egarius & Roger, 2016). Glavni podsticaji za članstvo su finansijske prirode. Zadružne banke koriste posebne dividende (ili bonuse), pri čemu članovi ostvaruju prinose proporcionalno finansijskim transakcijama sa bankom. Članovi primaju dividende po osnovu njihovih depozita, kredita, ulaganja u zajedničke fondove i osiguranje. U stvari, ovo znači da članovi dobijaju *niže kamate za kredite i veće kamate za depozite* nego ostali klijenti. Članovi mogu koristiti bonuse da umanje svoje bankarske troškove ili troškove osiguranja, kao i da prime preostale bonuse u gotovini (Kalmi, 2016: 46).

Polazeći od definicije zadruge koju je usvojio MZS, a u svetlu njene primene na zadružne finansijske organizacije, može se doći do određenih karakteristika koje se odnose na ove organizacije (Egarius & Roger, 2016).

(1) Kako je članstvo u zadruzi dobrovoljno, to znači da korisnici usluga zadružnih finansijskih organizacija mogu biti ili samo klijenti ili se mogu odlučiti da uplate ulog i da postanu članovi kreditne zadruge ili banke.

(2) Među članovima postoji čvrsta veza i oni predstavljaju delove neke zajednice. Ovo je dodatno naglašeno u zadružnim finansijskim organizacijama postojanjem tzv. uslova zajedništva, odnosno činjenicom da članovi dele neke zajedničke karakteristike.

(3) Zadruga su demokratske organizacije što znači da zadružnom bankom upravljaju njeni članovi i njihovi predstavnici koji se biraju iz redova članstva. Pored finansijskih efekata, ovo takođe može da predstavlja podsticaj za korisnike usluga da postanu članovi zadruga.

Tabela 8. Broj i odabrane karakteristike zadružnih banaka u Evropi
(31.12.2021)

	Broj ZB	Broj filijala u matičnoj zemlji	Broj zaposlenih	Broj klijenata (u 000)	Broj članova (u 000)	Ukupna imovina (mil.evra)
Austrija	349	1.581	29.145	5.022	2.503	419.997
Bugarska	n.a.	294	1.617	1.897	6	3.775
Danska	45	41	3.907	1.217	998	224.627
Finska	121	324	13.074	3.600	2.049	174.110
Francuska	86	12.730	330.141	125.100	28.500	4.920.069
Nemačka	772	8.074	170.614	30.000	18.178	1.566.451
Grčka	6	55	557	200	108	1.787
Mađarska	3	700	4.274	1.361	5	11.161
Italija	238	4.155	28.755	6.500	1.375	271.461
Luksemburg	1	34	598	131	43	10.156
Holandija	84	146	35.766	9.600	2.100	639.575
Poljska	511	3.805	28.474	n.a.	898	51.311
Portugal	75	624	4.093	1.445	427	26.002
Rumunija	34	727	1.701	597	659	343
Španija	60	4.117	17.478	10.758	3.217	190.169
Švajcarska	219	820	9.729	3.607	1.964	263.574
Velika Britanija	43	1.345	38.420	25.800	25.800	553.861
Slovenija*	1	79	354	88	0,287	1018
Σ Evropa	2.647	39.572	718.343	226.834	88.830	9.328.429

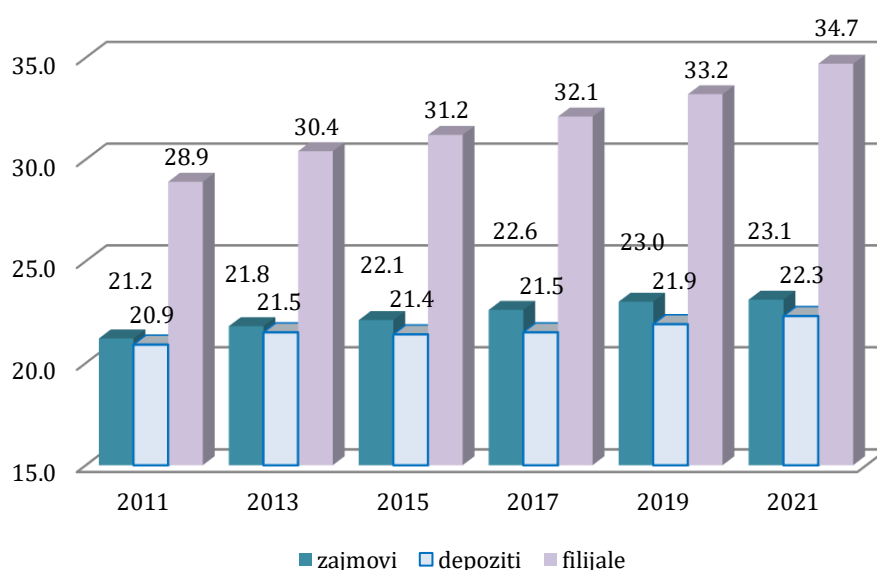
* Podaci za Sloveniju su za 2019. godinu i preuzeti su iz prethodnog godišnjeg izveštaja EACB pa ne ulaze u zbirne podatke za Evropu za 2022. godinu.

Izvor: EACB (2022). The Co-operative difference: Sustainability, Proximity, Governance. European Association of Co-operative Banks, Brussels

Iz navedenih razloga broj klijenata prevazilazi broj članova zadružnih banaka, osim u Velikoj Britaniji gde zadružna banka posluje isključivo sa svojim članovima, pa su ove cifre izjednačene. Zadružne banke u Evropi nisu osetile negativne efekte krize izazvane pandemijom, posebno kada je

reč o članstvu, budući da se u 2021. godini članstvo povećalo za novih 1,3 miliona članova, dostižući cifru od skoro 88 miliona članova (EACB, 2022). Broj klijenata je veći i dostiže čak 227 miliona. Više od petine ukupne populacije u evropskim zemljama u kojima posluju zadružne banke su njihovi članovi (Groeneveld, 2022).

Grafik 3. Tržišno učešće zadružnih banaka u odabranim evropskim zemljama¹⁵



Izvor: Groeneveld, 2022: 3

Groeneveld Hans (2022). European cooperative banks in 2021: a concise assessment. Research Letter European Cooperative Banks, EACB

¹⁵ Analiza je obuhvatila 18 najvažnijih bankarskih grupacija u Evropi, i to: Financial Group Volks und Raiffeisenbanken, Nemačka; Volksbanken i Raiffeisenbanken Group, Austrija; Federazione Italiana delle Banche di Credito Co-operativo-Casse Rurali, Italija; Unión Nacional de Co-operativas de Crédito i Banco de Crédito Co-operativo, Španija; Federação Nacional das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo, Portugal; Rabobank, Holandija; Banque Raiffeisen Luxembourg, Luksemburg; Raiffeisen Switzerland, Švajcarska; Nykredit, Danska; Crédit Agricole Group, Crédit Mutuel Group i BPCE, Francuska; OP Financial Group, Finska; Building Societies, Velika Britanija; BPS Group i SGB Group, Poljska.

U Evropi posluje oko 2.700
zadružnih banaka sa 40 hiljada
filijala, imaju ukupno 227 miliona
klijenata, 89 miliona članova i 720
hiljada zaposlenih, a prosečno imaju
20% tržišnog učešća (Internet sajt
EACB).

Uspeh zadružnih banaka u Evropi je još impozantniji ukoliko se uzme u obzir da se finansijske institucije suočavaju sa velikim poslovnim izazovima, usporenom ekonomijom i značajnom neproduktivnom imovinom koju poseduju. U cilju povećanja efikasnosti poslovanja i borbom sa opadajućim poverenjem u banke, ove institucije koriste dostupna tehnološka

dostignuća kako bi svojim klijentima pružili nivo usluga koje očekuju. Pored toga, očekuje se da će banke biti prinuđene da smanjuju troškove i povećavaju efikasnost kroz konsolidaciju sektora, odnosno kroz spajanja i akvizicije (Castelló et al., 2018). Zadružne banke su u tom smislu u određenoj prednosti jer su čvrsto povezane sa lokalnim zajednicama iz kojih su proizašle i uživaju poverenje svojih klijenata.

Zadružne banke su važni poslodavci, budući da obezbeđuju preko 718 hiljada radnih mesta i raspolazu sa imovinom u vrednosti od 9.328.429 miliona evra. Budući da su direktno povezane sa lokalnom zajednicom, zadružne banke često predstavljaju važne poslodavce u direktnom, ali i indirektnom smislu. Pre svega, zadružne banke zapošljavaju ljude u svojim filijalama širom Evrope. Pored toga, zadružne banke su posvećene održavanju lokalne ekonomije i predstavljaju važne finansijske partnere lokalnim akterima i domaćinstvima, a finansiraju i jednu trećinu malih i srednjih preduzeća u Evropi. Na taj način, one posredno deluju u obezbeđivanju radnih mesta u ruralnim prostorima (EACB, 2022).

Zadružne banke zauzimaju važnu poziciju na finansijskim tržištima u evropskim zemljama što se ogleda i u njihovom visokom tržišnom učešću. Prosečno, zadružne banke imaju nešto više učešće na tržištu zajmova u odnosu na tržište depozita, ali se može primetiti da se na oba tržišta beleži kontinuirano povećanje učešća, uprkos činjenici da je analizirani period obuhvatio razdoblje pandemije Covid-19 i početak rata u Ukrajini.

Prosečno tržišno učešće zadružnih banaka je na izuzetno visokom nivou, i poslednjih godina se ustalilo na oko 23% na tržištu zajmova, odnosno više od 22% na tržištu depozita. Najveće učešće zadružnih banaka zabeleženo je u ukupnom broju filijala, koje se u posmatranom periodu povećalo za 5,8 procentnih poena i dostiglo vrednost od 34,7%, mada je u poslednjoj godini zabeleženo smanjenje za 0,2 procentna poena u odnosu na 2020. godinu (Groeneveld, 2022). Ovako visoko učešće zadružnih banaka u ukupnom broju filijala nije rezultat povećavanja njihovog broja, već intenzivnijeg smanjivanja broja filijala komercijalnih banaka.

Naime, zadružne banke raspolažu širokom mrežom filijala, koja je, u određenoj meri, čak i predimenzionisana. Iako je prethodnih godina broj filijala smanjen, ova racionalizacija nije bila tako drastična kao kod komercijalnih banaka, što je dovelo do povećanog učešća zadružnih banaka u ukupnom broju filijala. Značajno je da su filijale zadružnih banaka primarno locirane u seoskim sredinama, naspram filijala komercijalnih banaka koje se prevashodno nalaze u urbanim centrima. Prisustvo zadružnih banaka, odnosno njihovih filijala u seoskim sredinama je predstavljalo značajnu komparativnu prednost, jer je omogućavalo primarnim korisnicima usluga fizičko prisustvo njihovih banaka u lokalnoj zajednici. Međutim, široka mreža filijala predstavlja i veliki fiksni trošak, što uz intenzivan prelazak na tzv. elektronsko bankarsko u značajnoj meri smanjuje prednost zadružnih banaka koja proizilazi iz velikog broja filijala (Fonteyne, 2007).

Među evropskim zemljama postoje značajne razlike u pogledu tržišnog učešća zadružnih banaka. Kao lideri se izdvajaju zemlje sa jakim zadružnim finansijskim organizacijama, kao što su Austrija, Nemačka, Finska, Danska, Francuska i Holandija, dok su u nekim od ovih zemalja zadružne banke važan izvor finansiranja malih i srednjih preduzeća (Egarius & Roger, 2016). U Mađarskoj i Portugalu učešće zadružnih banaka u finansiranju MSP prevazilazi učešće na tržištu depozita i zajmova (Tabela 9).

Tabela 9. Prosečno tržišno učešće zadružnih banaka u pojedinim evropskim zemljama (2021)

	Prosečno učešće na tržištu depozita (%)	Prosečno učešće na tržištu zajmova (%)	Tržišno učešće u finansiranju MSP (%)
Austrija - Österreichische Raiffeisenbanken	33,2	33,6	-
Austrija - Österreichischer Volksbanken	4,8	5,1	-
Bugarska	5,8	4,1	-
Danska	5,2	34,5	-
Finska	38,0	34,7	38,8
Francuska - Crédit Agricole	25,0	23,1	31,9
Francuska - Crédit Mutuel	16,5	17,3	-
Francuska - BPCE	22,1	22,0	-
Nemačka	22,7	23,1	36,1
Mađarska	6,2	8,1	12,3
Italija	9,2	7,7	-
Holandija	35,0	-	38,5
Poljska	9,8	6,2	9,0
Portugal	8,2	5,8	11,8
Španija - Unión Nacional de Cooperativas de Crédito	6,9	6,1	-
Španija - Banco de Crédito Cooperativo (BCC)	2,5	2,9	-
Slovenija (2019)	2,9	2,1	-

Izvor: EACB (2022). The Co-operative difference: Sustainability, Proximity, Governance. European Association of Co-operative Banks, Brussels

Zadružne banke imaju važnu ulogu u finansijskim sistema širom Evrope, mada postoje značajne razlike po zemljama nastale kao posledica

istorijskih razloga i njihovog razvoja tokom poslednjih nekoliko decenija. Krajem XX veka, ovi sistemi prolaze kroz značajne promene izazvane finansijskom deregulacijom i privatizacijom, a u Evropi i promenama u političkoj klimi, kao i integracionim procesima u EU (Bülbül et al., 2013).

Nakon velike ekonomske krize 2007-2009. godine, banke se ponovo transformišu, od sistema usmerenih ka potrošaču i njegovim personalizovanim potrebama ka pružanju standardizovanih usluga podržanih primenom informaciono-komunikacionih tehnologija. Međutim, ne uspevaju svi bankarski sistemi da se transformišu na isti način niti istom brzinom. Zadrugne banke sa svojom tradicionalnom strukturom i u skladu sa zahtevima potrošača su značajno manje izmenile svoje poslovanje u odnosu na komercijalne banke (Ayadi et al., 2010). Ovo je dovelo do toga da su zadrugne banke smatrane zastarelim i neefikasnim, nesposobnim da se prilagode promenama na tržištu i novim sofisticiranim potrebama klijenata. Deo ovih organizacija se zaista i suočavao sa određenim problemima, ali su oni primarno bili izazvani nejednakim tretmanom koje su zadrugne banke imale od strane državnih organa (Ayadi et al., 2010; Bülbül et al., 2013). Drastične promene u eksternom okruženju su se očekivano „prelile“ i na zadrugne banke od kojih su se neke u potpunosti ugasile ili spojile sa drugim finansijskim organizacijama, ali je deo njih ostao da posluje na nepromenjen način, kao što je slučaj sa nemačkim zadrugnim bankama koje i danas posluju na gotovo istim principima kao i pre 80 godina (Bülbül et al., 2013).

Međutim, ovo nikako ne znači da su zadrugne banke izgubile svoju poziciju u finansijskim sistemima širom Evrope. Naprotiv, one opstaju kao jedan od ključnih stubova ovih sistema, uporedo sa komercijalnim bankama. Jedan od ključnih razloga za to je činjenica da u vremenu krize zadrugne banke pokazuju značajno stabilnije poslovanje (Fonteyne, 2007; Ayadi et al., 2010: 40; McKillop et al., 2020), uz manje oscilacije indikatora efikasnosti poslovanja u odnosu na komercijalne banke (Bülbül et al., 2013). Zadrugne banke su u manjoj meri zavisile od državne pomoći u otežanim uslovima poslovanja. U tom smislu, one opstaju kao esencijalni segment finansijskih sistema, doprinoseći svojevrsnom biodiverzitetu bankarskih organizacija.

5

EVOLUTIVNI RAZVOJ ZADRUŽNIH FINANSIJSKIH ORGANIZACIJA U EVROPI

*Udruživanje je početak. Opstati zajedno je napredak.
Zajednički rad je uspeh.
Henri Ford (Henry Ford)*

Zadružni model organizovanja finansijskih organizacija širio se iz Nemačke u drugoj polovini XIX veka na ostatak Evrope, a ubrzo i na druge kontinente. Društveno-ekonomski i politički uslovi koji su postojali u to vreme izuzetno su pogodovali razvoju ovih organizacija. Međutim, značajnu ulogu u njihovom uspehu ima i adaptibilnost zadružne forme, što je omogućilo i zadružnim finansijskim organizacijama da se prilagode različitim društvenim uređenjima i stepenu razvoja pojedinih zemalja. Ovo je dovelo do pojave velikog broja varijeteta ovih organizacija.

U svetu ne postoji uniformni model zadružnih finansijskih organizacija. Kao što je istaknuto, u Severnoj Americi dominantan model su kreditne unije, dok su u Evropi u većoj meri prisutne zadružne banke. Međutim, čak i među zadružnim bankama postoje određene razlike, mada se mogu uočiti i neke zakonomernosti koje proizilaze iz njihove zajedničke zadružne prirode.

U ovom delu monografije su prikazane karakteristike i načini organizovanja zadružnih finansijskih organizacija po odabranim evropskim zemljama, koje su svrstane u tri grupe. Prvu grupu čine zemlje zapadne Evrope u kojima deluju jake zadružne banke. Drugu grupu čine zemlje koje su imale nešto drugačiji razvojni put kreditnog zadrugarstva, ali čija su iskustva dragocena jer ukazuju na pozitivne efekte zadružnih finansijskih organizacija, ali i na stranputice sa kojima se one mogu suočiti. Treću grupu zemalja čine zemlje iz našeg okruženja koje su u značajnom delu istorije delile društveno-političko i ekonomsko uređenje, ali i koje su i pored toga, nakon osamostaljenja, razvijale kreditno zadrugarstvo na potpuno različite načine.

5.1. Lideri zadružnog bankarstva u Evropi

Zadružne banke čine važan deo finansijskih tržišta evropskih zemalja, a najrazvijenije su u zemljama zapadne Evrope. Prema podacima iz 2020. godine¹⁶ od pet najvećih zadružnih banaka u Evropi, tri su iz Francuske (Crédit Agricole, Crédit Mutuel i BPCE.), a tu su i nemačka BVR/DZ Bank sa učešćem u ukupnoj nacionalnoj štednji od 28% i holandska Rabobank čije je učešće u ukupnoj nacionalnoj štednji 25%. Među istaknute zadružne banke u Evropi spadaju i austrijski Raiffensbanken, kao i UK's Co-operative Bank iz Velike Britanije. Irska ima jake kreditne zadruge čije članstvo obuhvata 1,6 miliona ljudi, tj. 44% ukupne populacije (Johnston, 2004: 10). Evidentno je da upravo u najrazvijenijim zapadno-evropskim zemljama postoje snažne zadružne finansijske organizacije, koje predstavljaju osnov za razvoj ne samo celokupnog zadružnog sektora, uključujući i poljoprivredne zadruge, već privrede uopšte.

5.1.1. Nemačka

Nemačka je sredinom XIX veka bila rodno mesto kreditnog zadrugarstva. Začeci zadružnog pokreta se vezuju aktivnosti dva izuzetna pojedinca: Fridriha Vilhema Rajfajzena (*Friedrich Wilhelm Raiffeisen*) i Franc Hermana Šulc-Deliča (*Franz Hermann Schulze-Delitzsch*). Rajfajzen se zalagao za pomoć siromašnim seljacima koji su bili u „kandžama“ zelenaša i uz donacije bogatih sugrađana, osniva nekoliko dobrotvornih organizacija koje su imale za cilj da obezbede osnovne životne namirnice, ali i živu stoku najsiromašnijim slojevima stanovništva pod povoljnim uslovima. Budući da su ove organizacije bile zavisne od donacija, nisu obezbeđivale adekvatnu podršku, niti su bile ekonomski stabilne i nezavisne. Uviđajući nedostatke ovakvih organizacija, kao i izraženu potrebu seljaka za finansijskim sredstvima, transformiše ih u kreditne zadruge, čiji je zadatak bio da pozajmljuju novac članovima po niskim kamatnim stopama. Smatrao je da je potrebno podučiti poljoprivrednike kako da sami sebi pomognu kroz delovanje kreditnih zemljoradničkih zadruga, kao i da takve organizacije moraju poslovati po strogim i specifičnim pravilima. Suštinska odlika zadruga rajfajzenovog tipa bila je oslanjanje na moralne

¹⁶ <https://www.statista.com/statistics/887286/largest-cooperative-banks-in-europe-by-total-assets/>

kvalitete članstva. Smatrao je da je svako dobrodošao u zadrugu, bez obzira na materijalnu situaciju, ali pod uslovom da neko od članova zadruge garantuje za njega, odnosno da svi članovi zadruge treba da solidarno i neograničeno garantuju za njeno poslovanje. Polazeći od ovih premisa, nastali su principi rada kreditnih zemljoradničkih zadruga (Nikolić i sar., 2018). Druga značajna ličnost u razvoju zadružnog bankarstva je nemački političar i ekonomista Šulc-Delič, čija je aktivnost bila okrenuta prvenstveno ka urbanim područjima. Osnivanjem „*narodnih banaka*“ nastojao je da pomogne sitnim zanatlijama, trgovcima i radnicima da opstanu u uslovima intenzivne industrijalizacije.

Broj kreditnih zadruga se do kraja 19. veka povećavao veoma brzo čime je nastala čitava poslovna mreža po celoj Nemačkoj. Ovo se posebno odnosilo na Rajfajzenove zadruge kojih je 1885. godine bilo 245 da bi se do 1919. godine formiralo preko 14.500 zadruga sa 1,4 miliona članova. Uspeh koji su postigle u kreditiranju poljoprivrednika zasnivao se dominantno na brižljivo odabranim principima: članovi su lično znali ko se zadužuje i za koju svrhu, svaka zadruga je delovala u veoma malom regionu i postojao je jak podsticaj da svi krediti budu vraćeni na vreme. Pored toga, ove zadruge su imale obavezu sprovođenja obavezne godišnje revizije, što je sprečilo loše upravljanje (Chloupkova, 2002). Pozitivna iskustva nemačkih kreditnih zadruga su dovela do prihvatanja ovih ideja i u drugim evropskim zemljama.

Tradicionalno posmatrano, postoje dva tipa zadružnih banaka: Rajfajzen banke, koje se vezuju za ruralna područja i Folks banke (*Volksbanken*), koje se vezuju za ideje Šulc-Deliča i urbana područja. One danas posluju u Nemačkoj kao jedinstvena zadružna bankarska mreža.

Nemački bankarski sistem se zasniva na tri stuba: komercijalne banke, štedionice (*Sparkassen* na lokalnom i *Landesbanken* na regionalnom nivou) i zadružne banke. Komercijalne banke posluju na principu stvaranja vrednosti za akcionare, dok su štedionice i zadružne banke usmerene ka pružanju finansijskih usluga većem broju korisnika, često onima koji nemaju mogućnost uzimanja povoljnih kredita, pri čemu uglavnom deluju na određenom lokalnom području. Pored toga što mogu da imaju slične ciljeve, postoje i značajne razlike između štedionica i zadružnih banaka. Štedionice su uobičajeno u javnom vlasništvu, za razliku od zadruga kojima članovi upravljaju po principu „jedan član-

jedan glas“ (Anguren & Marqués, 2011). Prema podacima iz 2013. godine, komercijalne banke imaju dominantno učešće posmatrano preko veličine bilansne aktive (57%), štedionice oko 29% i zadružne banke oko 14% (Biasin, 2016).

Zadružne banke su u velikoj meri posvećene tradicionalnim bankarskim aktivnostima usmerenim prema malim i srednjim preduzećima, kao i fizičkim licima u ruralnim područjima i manjim gradovima. Njihovo prisustvo u velikim urbanim centrima je generalno slabije. Organizovane su na dva nivoa, kao manje lokalne zadružne banke koje posluju prema zadružnim principima i centralne finansijske institucije koje posluju prvenstveno kao komercijalne banke.

Manje zadružne banke su nezavisne finansijske organizacije, osnovane u cilju da zadovolje finansijske interese svojih članova. Po svojoj suštini imaju karakter lokalnih banaka i nastoje da ne budu međusobna konkurencija. Upravljanje se uobičajeno zasniva na principu „jedan član-jedan glas“, ali statutom banke može da se odredi mogućnost da pojedini članovi imaju višestruko pravo glasa. Ove banke posluju prema svim pravilima koja važe za komercijalne banke, i stoga ne dobijaju posebne poreske pogodnosti koje postoje u nekim drugim državama EU.

Glavna centralna finansijska institucija je *Deutsche Zentral-Genossenschaftsbank* (DZ-Bank), druga po veličini aktive nemačka banka (podaci za 2021, izvor www.statista.com). DZ bank predstavlja stub nemačkog zadružnog bankarstva. Svoju značajnu finansijsku snagu stiže poslujući kao centralna finansijska institucija za lokalne zadružne banke kojima pruža različite usluge i omogućava pristup tržištu kapitala. Iako posluje kao komercijalna banka, DZ bank je pod kontrolom lokalnih zadružnih banaka, koje su direktno ili indirektno njeni najveći akcionari (Biasin, 2016).

Prema podacima krovnog bankarskog zadružnog saveza (*Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken* – BVR), u Nemačkoj posluju 772 zadružne banke sa 8.074 filijala. Imaju preko 30 miliona klijenata, od čega 18,2 miliona čine članovi ovih banaka (www.bvr.de).

Lokalne zadružne banke imaju zakonsku obavezu da budu članovi zadružnih revizijskih saveza, koji vrše godišnju reviziju kako finansijskih

izveštaja tako i procenu upravljanja bankom u funkciji ostvarivanja ciljeva i interesa članova zadruge (Biasin, 2016).

Može se zaključiti da u Nemačkoj suštinski postoji jedinstvena bankarska zadružna grupacija. Lokalne zadružne banke imaju visok stepen nezavisnosti i koriste sve pogodnosti koje im pruža grupacija. Samostalno se bave osnovnim bankarskim poslovima, dok zbog relativno male veličine ostale bankarske usluge često pružaju u saradnji ili ih „prosleđuju“ centralnoj finansijskoj instituciji. Ova saradnja nema prinudan karakter, ali se podrazumeva da će lokalne banke koristiti različite usluge DZ bank (posebno s obzirom na to da su ne samo klijenti, već i suvlasnici-akcionari), ukoliko su uslovi povoljniji ili jednaki tržišnim. U tom smislu, iako postoji određeni stepen integracije, zadružni finansijski sistem u Nemačkoj se može oceniti kao decentralizovan (Fonteyne, 2007).

5.1.2. Austrija

Razvoj zadružnog bankarstva u Austriji ima sličnosti sa Nemačkom, ali i veoma značajne razlike. Istorijski, začeci se vezuju takođe za sredinu 19. veka i težak socijalni položaj seoskog stanovništva što je bio povod za osnivanje prve zadružne banke rajfajzenovog tipa. Ove organizacije su se ubrzo proširile po celoj zemlji i u svega desetak godina formirano je oko 600 popularnih „Raiffeisenkassen“. Istovremeno, u urbanim sredinama nastaju Volks banke. Za razliku od Nemačke, gde je podela na ove dve grane zadružnog bankarstva danas ostala u teorijskim osnovama, u Austriji postoje dve ključne zadružne bankarske grupacije pod ovim nazivima. Poslovnu sudbinu ovih grupacija su u značajnoj meri odredile njihove investicije u osnivanje banaka u zemljama centralne i istočne Evrope.

Volks banke su po pravilu manje i posluju pretežno u gradskim područjima. Ulogu centralne finansijske institucije ove zadružne grupacije je imala tzv. ÖVAG banka. Ova banka je imala veliki broj filijala i predstavništva u zemljama istočne Evrope. Kako bi pomogla ÖVAG banci da prebrodi posledice ekonomske krize, austrijska država je u nekoliko navrata morala da obezbedi finansijsku pomoć. Ruska Sberbanka kupila je u februaru 2012. godine filijale Volksbanke u jugoistočnoj Evropi (osim u Rumuniji). Međutim, i pored prodaje filijala van Austrije, tokom 2015. godine ÖVAG

je otišao u stečaj, a ulogu centralne finansijske institucije za lokalne Volks banke preuzeo je Volksbank Wien-Baden (Brazda et al., 2016).

Austrijska Raiffeisen bankarska grupa danas posluje pod nazivom *Raiffeisen Bank International AG* i značajno je uspješnija. Organizovana kao banka sa zadružnom strukturom. U vlasništvu je njenih 1,7 miliona članova i jedna je od vodećih banaka u Austriji (Chloupkova, 2002). Pored Austrije, *Raiffeisen Bank* posluje u 12 zemalja centralne i istočne Evrope, kao što su Poljska, Slovačka i Slovenija.

5.1.3. Francuska

Koreni zadružnog bankarstva u Francuskoj se pojavljuju tokom poslednjih decenija 19. veka, sa ciljem borbe protiv zelenaštva i pružanja kredita onima kojima do tada nisu bili dostupni. Prve zadružne finansijske organizacije nastaju nakon što je u ovoj zemlji finansijsko tržište bilo u velikoj meri formirano i sastojalo se od komercijalnih i privatnih štednih banaka čije su usluge u potpunosti bile nedostupne malim poljoprivrednicima i zanatlijama. U prvim decenijama 20. veka zadružne banke su predstavljale treći stub bankarskog sistema Francuske.

Od početka razvoja zadružnog bankarstva ove organizacije su bile pod posebnim uticajem države. Imale su specijalni status a njihova poslovna aktivnost je bila pod strožijim pravilima koja su određivala teritoriju na kojoj im je dozvoljeno da obavljaju aktivnost, sastav članstva, direktnu državnu finansijsku podršku itd. (Richez-Battesti & Leseul, 2016).

Intenzivniji razvoj zadružnih banaka u Francuskoj počinje nakon prvog svetskog rata. U ovom periodu dolazi i do specijalizacije zadružnih banaka pri čemu se neke usmeravaju primarno na finansiranje poljoprivrede, a druge na zanatstvo. Nakon drugog svetskog rata počinje faza ukрупnjavanja i povezivanja zadružnih banaka i tada nastaju najpoznatije i najveće zadružne banke u Francuskoj, kao što je *Crédit Agricole*, čime su postavljene osnove savremenog sektora zadružnog bankarstva.

Posmatrano po obimu poslovnih aktivnosti i veličini kapitala, zadružno bankarstvo u Francuskoj je među vodećim u Evropi. Sastoji se od tri grupacije: (1) *Crédit Agricole*, (2) *BPCE Group* i (3) *Crédit Mutuel*. Sve tri zadružne grupacije se nalaze među prvih pet vodećih francuskih i evropskih zadružnih banaka, posmatrano prema veličini aktive. *Crédit*

Agricole je zadružna grupacija koju čini 39 manjih zadružnih banaka sa izrazito velikim brojem filijala.

Prema podacima iz 2018. godine u Francuskoj je poslovalo preko četiri hiljade zadružnih finansijskih organizacija, sa više od 27 miliona članova. One su zapošljavale 335 hiljada ljudi što predstavlja dve trećine zaposlenih u celokupnom bankarskom sektoru i raspolagale sa 25.000 filijala što je oko 73% ukupnog broja filijala na teritoriji Francuske (Cooperatives Europe, 2021). Za razliku od komercijalnih banaka koje su prisutnije u urbanim regionima gde je locirano dve trećine njihovih filijala, zadružne banke imaju prostornu disperziju filijala, pozicionirajući ih pretežno u udaljenim, ruralnim sredinama, pri čemu je jedna trećina Crédit Agricole filijala otvorena u retko naseljenim sredinama (sa manje od 75 stanovnika po kvadratnom kilometru), što ih čini bankom sa drugom najvećoj mrežom filijala u Francuskoj, posle poštanske štedionice (Ayadi et al., 2010).

Zadružne banke pružaju preko 60% bankarskih usluga na „retail“ tržište i primarno su usmerene na kreditiranje malih i srednjih preduzeća – gde obezbeđuju oko 75% ukupnog broja odobrenih kredita. Više od 90% francuskog stanovništva ima otvoren račun u nekoj od zadružnih banaka, a tri zadružne banke učestvuju sa više od polovine u ukupnim kreditima i depozitima svih finansijskih institucija u zemlji (Richez-Battesti & Leseul, 2016).

Uz čvrst položaj na finansijskom tržištu Francuske, zadružne banke insistiraju na osnovnim zadružnim principima. Ono što jasno razlikuje zadružne banke od tradicionalnih „akcionarskih“ banaka je da su one u vlasništvu svojih klijenata, odnosno članova i insistiraju na demokratskom upravljanju koje se bazira na dodeljivanju jednog glasa svakom članu. Francuske zadružne banke nude kompletan spektar različitih usluga.

Francuske zadružne banke predstavljaju dokaz da su ove finansijske organizacije otpornije i stabilnije u uslovima izraženih ekonomskih kriza. One su u 21. veku ostvarile značajan rast tržišnog učešća, napredak u inovacijama (*online* bankarstvo) i imale značajnu ulogu u reorganizaciji bankarskog sektora u ovoj zemlji.

5.1.4. Holandija

Kao i u prethodno razmatranim zemljama, razvoj zadružnog pokreta i bankarstva u Holandiji vezan je za prevazilaženje siromaštva u ruralnim predelima. Prve zadružne banke su formirane krajem 19. veka pod jakim uticajem Rajfajzenovog učenja upravo među poljoprivrednim stanovništvom kako bi im se obezbedio pristup povoljnim kreditima. Osnivači ovih organizacija su najčešće bili poljoprivrednici i lokalne ugledne ličnosti. Banke je u početku vodio blagajnik koji je poslovao u svojoj kući i primao skromnu nadoknadu za to. Za dugove su bili solidarno i neograničeno odgovorni svi članovi. Za razliku od tada ustaljene evropske zadružne prakse, članstvo nije imalo obavezu da štedi, ali sa druge strane, nije bilo ni raspodele dobitka članovima jer su svi viškovi korišćeni za povećavanje kapitala (Groeneveld, 2022).

Ubrzo nakon formiranja prvih zadružnih banaka, već 1898. godine osnivaju se dve centralne zadružne banke, jedna u južnom katoličkom delu (*Boerenleenbank*), a druga u severnom protestantskom delu Holandije (*Raiffeisen-Bank*). Ove institucije su imale ulogu „banke zadružnih banaka“, a zadatak im je bio da služe potrebama lokalnih zadružnih banaka, pružaju savetodavne usluge i koordinišu poslovne aktivnosti, a od 1920-ih godina su preuzele i kontrolu nad njihovim poslovanjem (Chloupkova, 2002).

Nakon Drugog svetskog rata, počeo je značajniji razvoj lokalnih zadružnih banaka koje se okreću „*retail*“ aktivnostima i sve više pružaju usluge nečlanovima. Sredinom 1950-ih poslovalo je preko 1.500 lokalnih zadružnih banaka. Njihovim jačanjem jača i uloga centralnih finansijskih institucija i javlja se potreba za ujedinjenjem u cilju efikasnijeg poslovanja i jačanja tržišne pozicije. Tako je 1972. godine osnovana jedinstvena centralna institucija *Coöperatieve Centrale Raiffeisen-Boerenleenbank* ili skraćeno Rabobank. Ovo spajanje dovelo je do formiranja moćne banke, kako na lokalnom, tako i međunarodnom nivou.

Za razliku od decentralizovanih sistema zadružnih finansijskih organizacija kakvi su ustanovljeni u Nemačkoj, Austriji i Italiji, u Holandiji je ovaj sistem veoma centralizovan i bazira se na postojanju jedne centralne zadružne banke. Iako je u početku bila pretežno usmerena na finansiranje poljoprivrede, Rabobanka se razvila u jaku banku sa širokim spektrom finansijskih usluga. Danas je ovo jedna od vodećih banaka u svetu sa

visokim kreditnim rejtingom i tržišnim učešćem od 21% na tržištu hipotekarnih kredita i 35% na tržištu štednih uloga (Annual Report 2021, Rabobank, str. 9 i 27). Na međunarodnim nivou, Rabobanka posluje širom sveta i ima ambicije da postane svetski priznata banka u oblasti poljoprivrede.

Uprkos veličini i značajnom položaju na tržištu bankarskih usluga u Holandiji, Rabobank je organizovana u tradicionalnom zadružnom duhu. Vlasnici Rabobanke su lokalne zadružne banke koje su samostalna pravna lica a koja se nalaze u vlasništvu njihovih članova. Time je potvrđena zadružna priroda ove složene strukture centralne zadružne banke. U vreme ekonomskog buma tokom 1990-ih bilo je predloga da ova banka postane klasična komercijalna banka. Nakon intenzivnih rasprava, 1998. godine doneta je odluka da ova banka zadrži svoj zadružni identitet. Smatra se da im se ova odluka u značajnoj meri isplatila deset godina kasnije, u vreme globalne ekonomske krize. Od osnivanja, Rabobanka je uvek poslovala sa dobitkom. Nijedna lokalna zadružna banka u Holandiji nije otišla u stečaj, što je posledica odgovarajuće kontrole od strane Rabobanke. Fokusiranje na relativno manje profitabilno, ali sigurnije „retail“ bankarstvo, pruža značajnu otpornost zadružnim finansijskim organizacijama u uslovima periodičnih ekonomskih kriza.

5.1.5. Finska

Razvoj zadružnog bankarstva u Finskoj počinje početkom 20. veka. U to vreme Finska je bila deo Ruskog carstva, iako je uživala veliku autonomiju. Okosnicu finansijskog sistema su činile brojne štedionice, ali one nisu odobravale kredite namenjene poljoprivrednoj proizvodnji. Kako bi se obezbedili povoljni krediti poljoprivrednicima, formirana je OKO-Bank (Centralna finansijska zadružna institucija), uz značajnu pomoć države, mada su početni kapital obezbedili bogati pojedinci koji su želeli da pomognu zadružni pokret.

Za razliku od većine evropskih država, u Finskoj je **najpre osnovana centralna zadružna banka**, a tek nakon toga su formirane lokalne kreditne zadruge koje su kasnije otkupile uloge pojedinačnih vlasnika u OKO banci. Zadruge su formirane na Rajfajzen osnovama, a delovale su na lokalnom nivou uz neograničenu odgovornost članova. U prvim decenijama razvoja, formirano je mnogo novih kreditnih zadruga

(Chloupkova, 2002). U periodu između dva svetska rata kreditne zadruge su već bile dobro pozicionirane na finansijskom tržištu iako su bile značajno manje od štedionica i komercijalnih banaka koje su takođe pružale finansijske usluge.

Nakon Drugog svetskog rata, kreditne zadruge postaju sve sličnije komercijalnim bankama, u smislu profesionalizacije svog poslovanja (angažuju plaćene službenike, propisuje se redovno radno vreme i proširuju asortiman usluga koje pružaju). Do kraja 1950-ih godina, kreditne zadruge su bile pretežno locirane u ruralnim sredinama, pružajući bankarske usluge uglavnom u ruralnim područjima, malim poljoprivrednicima. Sa intenzivnom urbanizacijom zemlje i smanjivanjem značaja poljoprivrede, kreditne zadruge su počele da gube tržišnu poziciju. Otvaranjem filijala u urbanim sredinama i pružanjem finansijskih usluga ukupnom stanovništvu, kreditne zadruge su u narednoj deceniji povećale tržišno učešće (Ayadi et al., 2010).

Tokom 1970-ih kreditne zadruge u Finskoj su se uspešno ***transformisale u zadružne banke*** koje se bave različitim bankarskim poslovima. Nakon ekonomskog buma tokom 1980-ih kao posledica deregulacije i liberalizacije tržišta kapitala praćenog velikim inostranim prilivom novca, početkom 1990-ih došlo je do velike krize u Finskoj, praćenom izuzetnim padom BDP i zaposlenosti. Većina štedionica, koje su bile glavni konkurenti zadružnim bankama u to vreme, otišlo je u stečaj. Jedan broj zadružnih banaka je ostvario značajne gubitke (uključujući neke od najvećih zadružnih banaka u velikim gradovima), ali su opstale zahvaljujući podršci drugih banaka u grupi. Zadružna bankarska grupacija je opstala bez eksplicitne državne pomoći i nakon krize postala jedna od najjačih banaka (Kalmi, 2016).

Sa druge strane, kriza je uticala na uvođenje „discipline“ među zadružne banke. Naime, grupacija zadružnih banaka je imala zajednički fond osiguranja, ali je on tokom krize bio nedovoljan. Neke od manjih zadružnih banaka nisu pratile smernice centralne zadružne banke, koja nije imala mogućnost da im nametne tu obavezu. Zbog toga je, nakon krize, uvedena čvrsta integracija. Ovo nije pogodovalo svim zadružnim bankama, pa su se neke od njih odvojile 1997. godine od jedinstvene OP grupacije i formirale grupu pod nazivom POP (Lokalne zadružne banke). Reforma zadružnog bankarskog sektora zaokružena je 2001. godine

usvajanjem Zakona o zadružnim bankama i drugim kreditnim institucijama osnovanim kao zadruge (Ayadi et al., 2010).

Danas, zadružne banke u Finskoj imaju jaku tržišnu poziciju. Prema podacima iz 2021. godine, OP finansijska grupa koja se sastoji od 141 nezavisne zadružne banke i centralne OP institucije koju ove banke poseduju ima najveće tržišno učešće od 34,7% (Saravia, 2022).

Međutim, potrebno je istaći da su zadružne banke u ovoj zemlji po određenim pokazateljima vrlo slične komercijalnim bankama. Glavni podsticaji za članstvo su finansijski. Na primer, članovi plaćaju nominalni udeo (najčešće u vrednosti od 100 evra), ali mogu ulagati u dodatne vlasničke udele na koje banka plaća određenu kamatu. Zadružne banke koriste specijalne dividende (nazvane bonusi), pri čemu članovi dobijaju prinose proporcionalno finansijskim transakcijama sa bankom. Članovi mogu koristiti bonuse da umanje svoje bankarske troškove ili mogu da prime preostale bonuse u gotovini (Kalmi, 2016). Istovremeno, određeni aspekti poslovanja su zadružno orijentisani. Kroz široku mrežu filijala zadružne banke omogućavaju pristup finansijskim uslugama stanovništvu u ruralnim prostorima, i ostaju lideri u obezbeđivanju poljoprivrednih kredita. Očekuje se da će zadružne banke nastaviti da drže dominantnu poziciju u bankarskom sektoru u Finskoj.

5.2. Primeri kreditnog zadrugarstva u drugim relevantnim evropskim zemljama

5.2.1. Italija

Razvoj savremenog zadružnog bankarstva u Italiji se razlikovao od prethodno navedenih evropskih zemalja, usled čega ovaj zadružni sistem ima relativno manju snagu. Sastoji se od dva glavna tipa zadružnih finansijskih organizacija: većih narodnih banaka (*Banche popolari*) i manjih kreditnih zadružnih banaka (*Banche di credito cooperative – CCB*). Proces konsolidacije bankarskog sektora u Italiji tokom 1990-ih godina, obuhvatio je i sektor kreditnog zadrugarstva i predvideo da se veće narodne banke moraju transformisati u akcionarska društva. Na ovaj način, značajno je smanjen zadružni finansijski sektor, ostavljajući samo

manje kreditne zadružne banke da konkurišu komercijalnim bankama, koje su nesumnjivo zauzele vodeću poziciju u nacionalnom bankarskom sistemu.

Prve zadružne banke su se pojavile tokom 1880-ih, a imale su i podršku katoličke crkve i Pape, koji su podržavali formiranje asocijacija stanovništva srednje klase i iz ruralnih područja (Chloupkova, 2002). Upliv fašističkih vlasti u njihovo poslovanje tokom 1920-ih doveo je do povlačenja depozita i smanjenja njihovog broja. Nakon Drugog svetskog rata došlo je do reorganizacije kreditnog zadružnog sektora.

Tokom narednih decenija, usledile su brojne promene u ovom sektoru, ali je prekretnica u razvoju predstavljalo usvajanje novog Zakona o bankama 1993. godine. Ovaj zakon je ukinuo neka ograničenja koja su imala zadružne banke u pogledu odobravanja kredita i teritorije poslovanja. Takođe, predvideo je da se tzv. „ruralne i zanatske banke“ transformišu u kreditne zadružne banke (CCB) – kako su nazvane ove organizacije u skladu sa novousvojenim zakonom.

Kreditne zadružne banke (CCB) su mogle da se bave skoro svim bankarskim poslovima, pri čemu su one ipak zadržale svoj zadružni identitet. Većinu kredita CCB moraju da plasiraju svojim članovima, pod povoljnijim uslovima u odnosu na ne-članove. Zadržale su svoj lokalni karakter u smislu da mogu da posluju samo u oblasti gde imaju filijale, a članovi moraju biti stalno zaposleni ili imati prebivalište u istoj oblasti. U svom imenu CCB moraju imati naziv oblasti u kojoj posluju. Upravljanje se zasniva na tradicionalnom principu „jedan član-jedan glas“. U zakonske rezerve obavezno je izdvajanje 70% godišnjeg neto dobitka i još 3% za Zajednički fond za promociju i razvoj zadruga (Catturani & Stefani, 2016). Navedene karakteristike čvrsto potvrđuju zadružnu prirodu kreditnih zadružnih banaka i prave značajnu razliku između njih i drugih komercijalnih banaka.

U poređenju sa najrazvijenijim zadružnim bankarskim sistemima, može se reći da je italijanski najmanje integrisan. Kreditne zadružne banke (CCB) se grupišu po dva osnova. Sa zadružnog aspekta, CCB su povezane u 15 lokalnih federacija koje su zatim integrisane u nacionalnu federaciju koja pruža „nbankarske usluge“ kao što su interna revizija, savetodavstvo u različitim oblastima i podrška u informaciono-tehnološkim sistemima. Sa bankarskog aspekta, CCB su članice jedne od tri centralne bankarske

institucije koje pružaju različite finansijsko-bankarske usluge kao što su održavanje sistema platnog prometa, portfolio menadžment, faktoring, lizing itd. (Catturani & Stefani, 2016).

Pored CCB, u kreditnom zadružnom sektoru u Italiji posluje i manji broj narodnih banaka, koje su preostale nakon izmena zakona iz 2015. godine. Ove banke predstavljaju svojevrsnu hibridnu formu zadružnih i komercijalnih banaka. Sve narodne banke sa aktivom većom od 8 milijardi evra su ovim izmenama postale obavezne da promene pravnu formu i postanu klasična akcionarska društva. Preostale manje narodne banke zadržavaju neke karakteristike zadruga (npr. jedan član-jedan glas), ali uz manje obaveze izdvajanja dobitka u rezerve (slobodniju raspodelu neto dobiti) i nemaju teritorijalna i ograničenja u pogledu primarnog poslovanja sa članovima.

Zadružne banke (bez obzira na formu u kojoj deluju) danas imaju bitnu ulogu u italijanskom bankarskom sistemu. Imaju 1,37 miliona članova, što je oko 2,3% ukupne populacije u Italiji i zapošljavaju oko 35.000 ljudi. Tri centralne bankarske institucije obuhvataju ukupno 233 BCC sa preko 4.000 filijala. Prosečno tržišno učešće u kreditiranju malih preduzeća iznosi 24,1%, poljoprivrede 22,7% i turizma 22,5% (internet sajt CreditoCooperativo, podaci za 2022).

5.2.2. Grčka

Ideja udruživanja ima dugu tradiciju u grčkoj istoriji. Kao što su porodične zadruge utrle put prvim zadrugama u Srbiji, tako su u Grčkoj udruženja za uzgoj i prodaju ovaca, poznata kao *celingata* predstavljale svojevrsnu preteču prvih modernih zadruga. Savremeno zadrugarstvo u Grčkoj datira iz 1900. godine kada je osnovana prva poljoprivredna zadruga. I ovde se može napraviti paralela sa Srbijom, budući da je ova zadruga imala za cilj da daje kredite svojim članovima i pruža im usluge poljoprivredne mehanizacije (Chloupkova, 2002). Od tada poljoprivredne zadruge imaju najzapaženije mesto u zadružnom sistemu Grčke.

Za razliku od ostatka Evrope, prve kreditne zadruge u Grčkoj nastaju gotovo čitav vek kasnije. Sistem zadružnog bankarstva u Grčkoj je počeo da se razvija tek od 1992. godine, pre svega kao posledica usklađivanja sa evropskom regulativom, kada je grčka vlada donela zakon o kreditnim

institucijama, kojim je po prvi put data mogućnost osnivanja i funkcionisanja zadružnih finansijskih organizacija.

Ovaj zakon je predvideo osnivanja dva tipa zadružnih finansijskih organizacija: kreditne zadruge i zadružne banke.

Kreditne zadruge nemaju ulogu banaka i mogu da nude samo ograničenu finansijsku podršku svojim članovima. Njihov nadzor vrši ministarstvo ekonomije i finansija. Pored toga što pružaju određene finansijske usluge svojim članovima, kreditne zadruge imaju za cilj da prikupe određenu količinu kapitala kako bi se mogle transformisati u zadružne banke.

Zadružne banke pružaju skoro sve vrste bankarskih usluga. Nastaju iz kreditnih zadruga koje su prikupile određeni kapital. Do 2006. godine mogle su da posluju samo sa svojim članovima, drugim kreditnim organizacijama i državom. Nakon toga, dozvoljeno im je da pružaju usluge i drugim klijentima (do 50% kredita i depozita). Nadzor poslovanja vrši Centralna banka, kao i za sve druge banke. U zavisnosti od reona koji želi da pokriva, minimalni kapital za osnivanje banke iznosi od 6 miliona (za izbor samo jedne od ukupno 52 manjih oblasti-prefektura u Grčkoj) do 18 miliona evra (za oblast Atine, Soluna ili cele Grčke). Ova odredba uticala je na to da zadružne banke nisu osnivane u dva najveća grčka grada.

Iz navedenog je jasno da kreditno zadrugarstvo u Grčkoj ima svoje specifičnosti. Sistem zadružnih finansijskih organizacija u Grčkoj se bazira na jakoj autonomiji lokalnih kreditnih institucija. Nakon usvajanja zakona, za samo godinu dana formirana je 31 kreditna zadruga, od čega se u narednom periodu (kada su zadovoljile uslov minimalnog kapitala) 16 njih transformisalo u zadružne banke. Grčka država je čak, koristeći sredstva Evropske unije, odobravalala podsticaje za konverziju kreditnih zadruga u zadružne banke. Zadružne banke imaju jak lokalni karakter i posluju na strogo definisanom području, a svega dve zadružne banke imaju filijale van svog regiona. Budući da su prilično samostalne u svom delovanju, razvoj zadružnih banaka je bio prilično heterogen, što se može sagledati iz tržišnog učešća koje imaju posmatrano kroz udeo članstva u lokalnoj populaciji a koje se kreće od 18,4% do svega 2,5%.

Pored toga, zakon ne predviđa postojanje centralne zadružne banke kao što je to slučaj sa brojnim sistemima kreditnih zadruga u Evropi. Polazeći od iskustava najrazvijenijih zemalja EU, zadružne banke i kreditne

zadruga su 2001. godine osnovale centralnu *Panellinia* banku, kao akcionarsko društvo. Jedan od većih akcionara (10% akcija) bila je upravo nemačka centralna zadružna bankarska institucija, koja je time pružila veliku finansijsku i organizacionu podršku. Ova banka je delovala do 2015. godine kada ju je preuzela Pireus banka.

Globalna ekonomska kriza se odrazila na kreditno zadrugarstvo u Grčkoj. Krajem 2014. godine, postojalo je deset zadružnih banaka i pet kreditnih zadruga (Karafolas, 2016). Do 2020. godine je ostalo samo šest zadružnih banaka, koje imaju ukupno 62 filijale i 527 zaposlenih. Njihova aktiva u odnosu na ukupnu aktivu četiri vodeće grčke banke iznosi skromnih 1,2%, ali na lokalnom nivou gde posluju drže 20% tržišta i odobravaju 85% kredita malim i srednjim preduzećima (Mylonakis, 2020).

5.2.3. Litvanija

Kreditno zadrugarstvo u Litvaniji počinje ubrzo nakon nastanka prvih ovakvih organizacija u zapadnoevropskim zemljama, početkom 1870-ih godina. Do Drugog svetskog rata broj zadružnih finansijskih organizacija se kontinuirano povećava do preko 300 kreditnih zadruga sa 119 hiljada članova. Završetkom rata, Litvanija je postala deo SSSR čime je okončan njihov rad.

Nekoliko godina nakon dobijanja nezavisnosti, sredinom 1990-ih, u Litvaniji se javila ideja o obnavljanju zadružnih finansijskih organizacija. Podršku su pružile brojne međunarodne organizacije kao što su USAID (*United States Agency for International Development*), CIDA (*Canadian International Development Agency*) i Svetski savet kreditnih unija (WOCCU). Ove organizacije su pružile finansijsku, tehničku i savetodavnu podršku za razvoj litvanskih kreditnih zadruga. Shodno tome, litvanske kreditne unije su stvorene i razvijene u skladu sa modelom kreditnih unija u Kvebeku (Kanada), ali imaju neke jedinstvene karakteristike nastale kao rezultat litvanskog pravnog i poslovnog okruženja.

Kao i u većini zemalja bivšeg istočnog bloka, uloga države u razvoju kreditnih zadruga bazirala se na usvajanju adekvatne zakonske regulative. Prvi zakon o kreditnim zadrugama u Litvaniji usvojen je 1995. godine i definisao je minimalan broj članova (50), osnivačkog kapitala (4.344 evra), vrednost pojedinačnog udela od 87 evra, kao i obavezan uslov

zajedništva, što je u skladu sa evropskom praksom. Posvećenost zadružnim principima se ogledala i u radu samo sa članovima, mada je kasnije ovo ograničeno samo na davanje kredita, dok su svi zainteresovani mogli da štede u kreditnih zadrugama. Zadruge su mogle da daju kredite i drugim zadrugama, a višak sredstava da plasiraju u državne hartije od vrednosti (Liutvinskiene & Meskauskaite-Cilliers, 2016).

Početna zakonska regulativa rada kreditnih zadruga imala je određene nedostatke: za razliku od komercijalnih banaka depoziti nisu bili osigurani, međusobne novčane pozajmice su bile bez garancija itd. Izmenama zakona iz 2000. godine, stvoreni su uslovi za unapređenje sistema kreditnih zadruga. U ovoj fazi država ulaže značajna sredstva (1,53 miliona evra) u centralnu kreditnu zadrugu, čime postoje njen suvlasnik, s tim da je bilo predviđeno da kreditne zadruge tokom vremena u potpunosti otkupe državni udeo. Kreditne zadruge su uključene u nacionalni sistem osiguranja depozita, uz plaćanje premije osiguranja. U početku su ove organizacije bile oslobođene plaćanja poreza na dobit, dok su nakon toga porez plaćale po povlašćenoj stopi. Sledećim izmenama zakona iz 2009. i 2014. godine određene su potrebne kvalifikacije menadžera, predviđena je obavezna eksterna i interna revizija za zadruge čija vrednost aktive prelazi 2,9 miliona evra, kao i pravo pružanja platnih i menjačkih usluga ne-članovima.

Jedna od ključnih karakteristika kreditnih zadruga u Litvaniji je udruživanje. Naime, kreditne zadruge se grupišu u centralne kreditne zadruge, koje imaju zadatak da održavaju likvidnost i solventnost grupacije, vrše nadzor i kontrolu, kao i da pružaju različite finansijske i druge usluge. Nakon više od dve decenije od ponovnog formiranja, pokret litvanskih kreditnih zadruga je prerastao u veliku mrežu finansijskih zadruga. Početkom 2015. godine poslovalo je 74 kreditne zadruge sa skoro 150 hiljada članova, od čega je većina (63) bila član jednog od dva velika saveza kreditnih zadruga.

Kreditne unije u Litvaniji imaju relativno mali udeo na tržištu, oko 2,5% ukupno pruženih bankarskih usluga, odnosno obračunato u broju klijenata – 3,7%. Uprkos tome, one su važan deo socijalne ekonomije, posebno u ruralnim područjima i malim gradovima, gde pružaju više od polovine finansijskih usluga. Njihova lokacija opredeljuje i strukturu klijenata i vrstu usluga koje pružaju: kreditne zadruge imaju važnu ulogu

u finansiranju poljoprivrednika i mikro ili malih preduzetnika. Kreditni sindikati su postale jedan od najvažnijih izvora finansiranja poljoprivrednika u mnogim delovima zemlje i doprinele su održivom rastu agrobiznisa. One pružaju veoma povoljne i konkurentne uslove kreditiranja i procenjuje se da imaju 20-25% tržišnog udela u poljoprivrednim kreditima u ruralnim područjima. Kreditne unije su i fleksibilnije od velikih banaka i brže se prilagođavaju promenama na tržištu. Nakon globalne krize 2008. godine, litvanske banke su gotovo u potpunosti obustavile kreditiranje tzv. start-up biznisa, odnosno malih preduzeća u razvoju. Krajem 2011. godine, 57 kreditnih zadruga je ponudilo novi proizvod – kredite za ovaj oblik preduzetništva.

Primer ponovnog formiranja kreditnih zadruga u Litvaniji pokazuje da je moguće konstituisati zdrav i vitalan sistem kreditnih zadruga koje će imati važnu ulogu u razvoju zajednica u okviru kojih deluju, ali i da je za to potrebna značajna podrška međunarodnih organizacija i same države, u tehničkom i savetodavnom smislu, ali i uz značajnu finansijsku pomoć.

5.2.4. Ukrajina

Kreditne zadruge se u Ukrajini javile u drugoj polovini 19. veka, kao prvi oblik zadružnih organizacija koje su delovale u skladu sa Rajfajzenovim principima. Do kraja Prvog svetskog rata razvija se mreža kreditnih zadruga udruženih u preko 40 saveza na čelu sa centralnom zadružnom bankom (*Ukrainbank*). Do 1928. godine *Ukrainbank* je predstavljala 5.800 kreditnih zadruga, da bi već u ranim 1930-im počelo njihovo gašenje zbog jačanja državne kontrole nad zadružnim sektorom.

U delu Ukrajine koji je bio pod poljskom vlašću, kreditne zadruge su se takođe ubrzano razvijale počev od 1894. godine, takođe po Rajfajzenovom modelu. U osnivanje prvih zadruga u ovom delu Ukrajine je bila uključena i Ukrajinska katolička crkva. Do 1914. godine bilo je preko 340 kreditnih zadruga. U ovom delu Ukrajine kreditne zadruge su duže opstale, pa je početkom drugog svetskog rata radila 61 kreditna zadruga.¹⁷ Nakon sovjetske okupacije, ceo zadružni pokret u Ukrajini se gasi. Sve do sticanja nezavisnosti, kreditne zadruge se razvijaju isključivo među ukrajinskim

¹⁷<http://www.encyclopediaofukraine.com/display.asp?linkpath=pages%5CC%5CR%5CCreditunion.htm>

imigrantima u Kanadi, SAD, Australiji i Argentini. Zadrugni pokret u dijaspori se ubrzano razvijao pa je u Torontu, u Kanadi 1973. godine formirano Svetsko veće ukrajinskih zadruga.

Nakon sticanja nezavisnosti, finansijsko tržište u Ukrajini se ponovo pokreće. Formira se značajan broj komercijalnih banaka, ali ljudi nisu imali poverenja u njih, što je pogodovalo razvoju kreditnih zadruga. Uspostavljanje sistema kreditnih zadruga u tom momentu u Ukrajini kreće praktično od nule, ali uz izuzetno veliku pomoć dijaspore, poljskog zadrugnog pokreta, podrške drugih zemalja i međunarodnih organizacija.¹⁸ Čak je i pravoslavna ukrajinska crkva pomogla osnivanje pojedinih kreditnih zadruga.¹⁹

Ponovno uspostavljanje sistema kreditnih zadruga se odvija u vreme značajnih turbulencija finansijskog sistema, kao što su hiperinflacija 1990-ih godina, tzv. Narandžasta revolucija 2004. i međunarodna ekonomska kriza 2008. godine. Nepostojanje zakona do 2001. godine omogućilo je različitim organizacijama uključenim u tzv. piramidalnu štednju da koriste naziv „kreditna zadruga“, što je za posledicu imalo povezivanje ovakvih aktivnosti u kojima su ljudi gubili novac sa zadrugnim sektorom i narušavanje njegovog kredibiliteta.²⁰

U razvoju kreditnih zadruga u periodu nakon osamostaljenja, mogu se izdvojiti pet faza u zavisnosti od pokazatelja poslovanja ovih organizacija (Klimenko et al., 2017).

Prva faza počinje odmah nakon konstituisanja samostalne države, od 1991. do 1993. godine. Obuhvata period oživljavanja koncepta kreditnog zadrugarstva i usvajanja potrebne zakonske regulative. Osnovu za formiranje ovih zadruga predstavlja ukaz predsednika Ukrajine iz 1993. godine o kreditnim zadrugama.

Druga faza traje od 1994. do 2000. godine i odnosi se na uspostavljanje i razvoj sistema kreditnih unija uz podršku kanadskog programa osnivanju kreditnih zadruga, što je rezultat jake dijaspore u ovoj zemlji. Istovremeno, Unija kreditnih zadruga iz Poljske pruža tehničku i pomoć u

¹⁸ <http://www.wcuc.org.ua/about.0.html>

¹⁹ https://risu.ua/en/credit-unions-in-ukraine_n49656

²⁰ Ibid

obuci kadrova, uz kontinuiranu podršku. Ubrzo se u razvoj ovih organizacija u Ukrajini uključuje i Agencija za međunarodni razvoj SAD.

U okviru **treće faze** koja traje od 2001. do 2005. godine intenzivno se radi na unapređenju zakonskog okvira koji uređuje rad kreditnih zadruga, što se takođe realizuje uz pomoć međunarodnih organizacija za razvoj kreditnih zadruga. Jedna od važnijih promena je usvajanje Zakona o kreditnim unijama 2001. godine koji prepoznaje ove zadruge kao finansijske institucije, nakon čega počinje rad na njihovoj popularizaciji i intenzivira se proces njihovog stvaranja.

Četvrta faza se odnosi na kratkotrajno intenziviranje razvoja kreditnih zadruga koje se realizuje u periodu od 2006. do 2008. godine. U ovoj fazi se pored povećanja broja kreditnih unija povećava i njihova imovina i to gotovo dva puta za svega dve godine (sa oko 3.200 na 6.064 miliona UAH).

Poslednja **peta faza** obuhvata period od 2009. godine do danas u kom dolazi do krize u poslovanju kreditnih unija, uprkos različitim vidovima podrške koje je ovaj sektor primio. Krajem 2009. godine je radilo oko 800 kreditnih zadruga sa oko 2,7 miliona članova, koje su zapošljavale između 8 i 10 hiljada ljudi i angažovale 25 hiljada na povezanim poslovima.²¹ Uprkos značajnoj pomoći, zbog teških ekonomskih okolnosti, broj i obim poslovanja kreditnih zadruga u Ukrajini se od tada kontinuirano smanjuje.²² Globalna ekonomska kriza je ostavila posledice na finansijski sektor Ukrajine. Blizu 100 banaka je bilo u procesu likvidacije i zatvaranja, a najveća banka u zemlji (*PrivatBank*) je ušla u proces nacionalizacije nakon finansijskih malverzacija. Ovo je značajno smanjilo ponudu finansijskih usluga na tržištu Ukrajine.

U ovoj fazi radi se i na promenama u zakonskom okviru, mada ne uvek u pravcu koji podržava kreditne zadruge. Neke od važnijih promena odnose se na usvajanje novog poreskog zakona 2014. godine a zatim, dve godine kasnije i novog zakona koji se odnosi na sve nebankarske finansijske organizacije (Klimenko et al., 2017). Navedene promene se nepovoljno odražavaju na broj i poslovanje kreditnih zadruga u Ukrajini.

²¹ https://risu.ua/en/credit-unions-in-ukraine_n49656

²² <http://www.wcuc.org.ua/about.0.html>

Usporavanje rada kreditnih zadruga posebno se negativno odrazilo na finansiranje poljoprivrede. Naime, u Ukrajini samo veliki poljoprivredni proizvođači imaju pun pristup finansijskim uslugama, dok mala i srednja gazdinstva uglavnom ostaju van finansijskog sistema i nisu u mogućnosti da dobiju povoljne kredite. Krediti koje pružaju komercijalne banke su najčešće pod nepovoljnim uslovima (visokim kamatnim stopama) za koje se traži obezbeđenje kredita, pri čemu se zemljište ne može koristiti u ove svrhe. Iako je država obezbedila subvencije poljoprivrednim gazdinstvima plaćanjem 50% kamate, ovo je još uvek nedovoljno.²³ U takvim uslovima, kreditne unije su jedini izvor finansiranja malih poljoprivrednih proizvođača.

Kako bi se pružila potrebna podrška kreditnim zadrugama u Ukrajini i unapredilo njihovo poslovanje, 2016. godine pokrenut je projekat *Kredit za poljoprivredne proizvođače*²⁴. Projekat je trebalo da traje četiri godine sa ciljem jačanja kreditnih zadruga i poboljšanjem kvaliteta finansijskih usluga i proizvoda koje nude poljoprivrednicima i preduzećima u agrobiznisu u ruralnim područjima. Projekat je finansirao USAID, a realizovan je od strane Svetskog saveza kreditnih unija (WOCCU). U avgustu 2020. godine, USAID je produžio finansiranje projekta do marta 2023. godine. Projekat je trebalo da unapredi usluge koje kreditne zadruge pružaju svojim članovima i da utiče na jačanje likvidnosti kreditnih zadruga, kao i da na osnovu toga poveća finansiranje poljoprivrede kroz kreditne zadruge.

Iako su pokazale više otpornosti na pogoršane eksterne uslove poslovanja u odnosu na banke, u periodu od 2008. godine do danas broj kreditnih zadruga u Ukrajini, broj njihovih članova i clijenata, kao i obim štednje se smanjuje. Broj kreditnih zadruga je sa 337 koliko ih je bilo 2019. godine, smanjen na 308 u 2021, pri čemu su one činile 16,5% ukupnog broja ne-bankarskih institucija u ovoj zemlji (1.872). Finansijsko tržište u Ukrajini je jako koncentrisano pa su u 2019. godini tri najveće kreditne zadruge raspolagale sa 23% ukupne imovine ovog sektora, dok njih 14 nije uopšte obavljalo poslovnu delatnost (Bond, 2021). Najnovija ratna dešavanja na teritoriji Ukrajine dodatno su ugrozila rad kreditnih zadruga.

²³ <http://wdc.org.ua/en/node/29>

²⁴ CAP – Credit for Agriculture Producers Project

5.2.5. Poljska

Poljski zadružni pokret je jedan od najstarijih u Evropi. Još pre Ročdejskih pionira u ovoj zemlji su postojale organizacije koje su u velikoj meri podsećale na zadruge, kao što je „*Udruženje poljoprivrednika Hrubieszów za međusobno spasavanje od nedaća*“ nastalo 1816. godine, u vreme kada je poljska teritorija bila podeljena između Austrije, Prusije i Rusije. Kreditne zadruge nastaju među prvim vrstama zadružnih organizacija u Poljskoj. Od samog starta one se nazivaju „narodne banke“ (*Banki Ludowe*), a jedna od nastarijih je osnovana 1861. godine u Poznanu. Veliku ulogu u njihovom osnivanju imali su katolički sveštenici, koju su propagirali ovu ideju. Ubrzo se slične organizacije osnivaju i u drugim delovima koje obuhvata današnja Poljska, prateći uglavnom isti obrazac: zadružne banke su nastajale u gradskim sredinama među trgovcima i zanatlijama, a zatim nakon nekoliko godina rada, šire se na ruralne prostore i u članstvo primaju i seljake (Chyra-Rolicz, 2016). Posle sticanja nezavisnosti 1918. godine, zadruge nastale na tri različite teritorije, u drugačijim ideološkim, zakonskim i socijalno-ekonomskim uslovima, uspevaju da prevaziđu razlike i nastave da uspešno zajedno grade zadružni sistem u Poljskoj.

U periodu između dva rata, zadruge se uspešno razvijaju i procenjuje se da je pred početak Drugog svetskog rata svaki peti Poljak bio član neke zadruge. Razvoj zadruga prekinut je prvo ratom, a zatim i stupanjem komunističke partije na vlast. U posleratnom periodu, kao i u drugim zemljama sa sličnim režimom, država je koristila zadruge za ostvarivanje svojih ciljeva. Međutim, to ne znači da je zadružni pokret u Poljskoj bio slab, naprotiv. Neposredno pred pad komunističkog sistema, 1988. godine bilo je 15.233 zadruge sa skoro 15 miliona članova (39,5% ukupne populacije), od čega su ŠKZ činile 10,9% ukupnog broja zadruga.²⁵

Početkom 1990-ih godina, sa ekonomskom liberalizacijom broj zadruga se smanjuje, jer su postkomunističke vlasti doživljavala zadruge kao nasleđe prethodnog sistema. Tranzicioni procesi donose posebne izazove za štedno-kreditne zadruge koje su u ovom periodu bile izuzete iz zadružnog okrilja i prinuđene da se pridržavaju odredbi zakona o bankarskom poslovanju. Ova situacija je promenjena 1995. godine kada je usvojen novi

²⁵ <https://www.cooperazione.net/en/virtual-museum/632>

zakon koji je doprineo tome da se očuvaju štedno-kreditno zadruge (Nikolić, 2014).

Ekonomski problemi sa kojima se zemlja suočavala na početku tranzicije su izazvali velike probleme u poljoprivredi, a ovo je uticalo i na zadružne banke, kao najvažnije finansijere ove delatnosti. Kako bi se sprečilo urušavanje celog sistema i očuvala imovina članova i klijenata zadružnih banaka, država je obezbedila vrlo visoku finansijsku pomoć, što je pomoglo zadružnim bankama da prebrode ovaj period. Ovo nije jedinstven slučaj da su se poljske zadružne banke suočavale se velikim izazovima. Druga takva situacija je zabeležena u vreme pristupa zemlje EU, prema čijim propisima su sve organizacije koje u svom nazivu imale reč „banka“ morale da obezbede kapital od minimum milion dolara, odnosno pet miliona dolara ukoliko deluju kao samostalne organizacije. Za post-socijalističku zemlju sa siromašnim članstvom ovo je bilo izuzetno teško. Umesto da dozvole da se zadružne banke rasformiraju, poljske zadružne banke ulaze u proces povezivanja, smanjujući broj nezavisnih zadružnih banaka (Chyra-Rolicz, 2016).

Opisana iskustva poljskog zadružnog sektora, posebno zadružnih banaka mogu biti od velikog značaja za druge zemlje. Čvrsto povezane zadruge, sa jakim opredeljenjem ka opstanku ovih organizacija, ali i uz eksternu pomoć, uspele su da se odupru mnogim kriznim situacijama. Štedno-kreditne zadruge u Srbiji su se, na primer, u momentu usvajanja Zakona o bankama 2005. godine, suočile sa sličnim problemom obezbeđivanja značajnog osnivačkog kapitala. Drugačiji pristup ovom problemu, uz nedostatak adekvatne reakcije uprave ovih organizacija i njihovih udruženja, doveo je do potpunog eliminisanja štedno-kreditnog zadrugarstva kod nas.

Danas je poljski zadružni sektor izuzetno razvijen i uključuje skoro devet hiljada zadruga sa preko osam miliona članova i oko 200 hiljada zaposlenih.²⁶ Interesantno je da među zadružnim finansijskim organizacijama značajnu većinu (95,6%) čine zadružne banke koje su osnivale ŠKZ, dok su kreditne unije malobrojne i datiraju tek od 1990. godina. Razvoj kreditnog zadrugarstva u Poljskoj je po tome sličan zapadno-evropskom modelu u kom su dominantne zadružne banke.

²⁶ <https://coops4dev.coop/en/4deveurope/poland>

Banke kreditiraju pretežno poljoprivrednu proizvodnju i mala i srednja preduzeća, dok su kreditne unije uglavnom usmerene na potrošačke kredite. Uprkos značajnim dostignućima, zadružne finansijske organizacije učestvuju sa oko 8% na tržištu depozita u Poljskoj.

Tabela 10. Struktura zadružnog finansijskog sektora u Poljskoj

	Zadruge		Članovi	
	Broj	%	Broj	%
Ukupno	8.917	100,0	8.049.347	100,0
Finansijski sektor	566	6,34	2.381.738	29,6
Od toga:				
Zadružne banke	541	95,6	990.197	41,6
Kreditne unije	25	4,4	1.391.541	58,4

Izvor: Cooperatives Europe (2020). ICA-EU Partnership Mapping: key figures, National report: Poland

Zadružne banke u Poljskoj posluju po Zakonu o zadružnim bankama iz 2000. godine. Mogu da posluju kao velike i male zadružne banke. Velike zadružne banke su izjednačene sa komercijalnim bankama i mogu da pružaju gotovo sve finansijske usluge na nacionalnom nivou kao nezavisni subjekti uz uslov da imaju minimalni kapital od pet miliona evra. Male zadružne banke mogu da posluju samo regionalno, moraju da pripadaju jednoj od dve postojeće „bankarske mreže“, odnosno neophodna im je podrška eksterne veće banke, a njihov osnivački kapital iznosi između jednog i pet miliona evra. Kontrolu rada zadružnih banaka vrši posebno telo (*Polish Financial Supervision Authority*), a njihovi depoziti su osigurani od strane Bankarskog garancijskog fonda (*the Bank Guarantee Fund*) (Buchenau et al., 2019).

Kreditne unije nastaju nakon 1990. godine uz podršku WOCCU. Ova organizacija je radila na unapređenju sistema kreditnih zadruga u Poljskoj, u skladu sa jednim od razvojnih programa pod nazivom Model izgradnje finansijskih institucija (*MFIB – Model financial institution building*), zahvaljujući čemu su danas poljske kreditne zadruge postale modeli razvoja ovih organizacija u Evropi, uz podršku WOCCU.

Kreditne unije u Poljskoj posluju u skladu sa posebnim zakonom (*Cooperative Credit and Saving Unions Act*), uz poštovanje tzv. uslova zajedništva i mogu da rade isključivo sa svojim članovima. U prvoj fazi broj i obim poslovanja kreditnih unija sa ubrzano povećavao ali je njihova kontrola bila relativno slaba. Stoga, počinje period njihove konsolidacije. Od 2012. godine, kontrolu njihovog rada preuzima isto telo koje vrši superviziju celog bankarskog sektora, uključujući i zadružne banke, a od naredne godine Bankarski garancijski fond osigurava depozite u kreditnim zadrugama. Istovremeno, vrši se rigorozna kontrola njihovog poslovanja koja rezultira smanjenjem broj kreditnih unija, uz sve manji značaj na tržištu finansijskih usluga (Buchenau et al., 2019).

5.2.6. Republika Češka

Nisu svi primeri kreditnog zadrugarstva u evropskim zemljama isključivo pozitivni i uspešni. U nekim zemljama se kreditne zadruge suočavaju sa određenim poteškoćama koja najčešće nastaju kao rezultat nepostojanja adekvatne podrške i svesne opredeljenosti države za razvoj nebankarskih finansijskih organizacija, posebno kreditnih zadruga.

Država ima zadatak da stvori institucionalni ambijent koji je blagonaklon prema zadrugama, što se pre svega odnosi na usvajanje zakona koji podstiče razvoja zadruga. Ovo posebno važi za kreditne zadruge koje su specifične i tangiraju ne samo zadružni sektor, već predstavljaju mikro-finansijske organizacije te su shodno tome često regulisane posebnim zakonima. Pored zakona, kreditne zadruge posebno u inicijalnim fazama razvoja, zahtevaju i određenu finansijsku pomoć države, a za uzvrat daju širinu finansijskom sektoru i obezbeđuju raznovrsnost bankarskih usluga. U nedostatku ovakvih mera, čak se i odsustvo određenih barijera za razvoj zadruga može smatrati kao pozitivan znak.

Ipak, nedostatak državne podrške za razvoj kreditnog zadrugarstva može da predstavlja ključnu prepreku. Ovo se može videti na primeru Češke Republike, zemlje koja je imala dugu i uspešnu zadružnu tradiciju, ali u kojoj se danas kreditne zadruge bore za opstanak.

Uprkos pozitivnim istorijskim iskustvima sa kreditnim zadrugama, njihovo ponovno uvođenje u Češkoj Republici pokazalo se kao relativno neuspešno. Istorijski posmatrano, prve kreditne zadruge u Češkoj bile su

usmerene na finansiranje poljoprivrede, budući da su u to vreme većina finansijskih institucija bile u rukama aristokratije (Chloupkova, 2002).

U ranim fazama nastanka, kreditne zadruge se razvijaju kako u gradskim tako i u seoskim sredinama, primarno na bazi samopomoći, oslanjajući se na članstvo kao jedini izvor finansiranja. U periodu pre Drugog svetskog rata, kreditne zadruge su predstavljale važan segment bankarskog sektora i baza za razvoj češke poljoprivrede i zanatstva. Posle oslobođenja 1945. godine, kreditne zadruge su se uspešno revitalizovale i učestvovala su u finansijskoj reformi početkom 1950-ih. Međutim, posle 1953. godine, sva imovina i obaveze u sektoru kreditnih zadruga prenete su u Češku nacionalnu štedionicu i faktički prevedene u državno vlasništvo. Time je sektor kreditnih zadruga u tadašnjoj Čehoslovačkoj praktično eliminisan (Huncova & Mikeska, 2016).

Nakon osamostaljenja, kreditne zadruge u Češkoj Republici se ponovo formiraju. Usvaja se novi zakon (1995) o kreditnim zadrugama koji je bio izrazito liberalan. Kreditne zadruge su mogle da primaju članstvo bez tzv. uslova zajedništva; osnivači nisu morali da imaju bilo kakvo predznanje o radu finansijskih organizacija; nije postojala banka koja bi vršila direktnu kontrolu nad radom kreditnih zadruga, već je nadzor poveren novoformiranom telu u okviru zadružnog sektora. Za razliku od banaka, kreditne zadruge su nudile niske troškove otvaranja i održavanja računa (ili su ove usluge bile besplatne), veće kamate na štednju ili oročene depozite i povoljnije kredite. S druge strane, kreditne zadruge su imale relativno malu mrežu filijala, i to uglavnom u mestima gde su zatvorene komercijalne banke. Krajem 1996. godine u Češkoj je postojalo 57 kreditnih zadruga a samo tri godine kasnije njihov broj je porastao na 130 (Huncova & Mikeska, 2016).

Uslovi poslovanja kreditnih zadruga u Češkoj su bili, dakle, vrlo specifični i prilično udaljeni od univerzalnih principa po kojima deluju kreditne zadruge širom Evrope. Pre svega, kreditne zadruge u Češkoj su bile dominantno male organizacije, bez zadružne banke koja bi pružila garanciju poslovanju. Uprkos tome, nudile su čitav niz bankarskih proizvoda. Finansiranje se baziralo primarno na članstvu, dok je zadržana dobit činila samo manji deo kapitala. Uz nepostojanje uslova zajedništva, češke kreditne zadruge su se toliko udaljile od zadružnih principa da su

prestale da budu članovi Svetskog saveta kreditnih unija (WOCCU) (Kuc & Teplý, 2015).

Neuobičajeno liberalan pristup regulisanju poslovanja kreditnih zadruga nije dao adekvatne rezultate. Zato se usvaja nov zakon o kreditnim zadrugama koji je trebalo da spreči dalju nestabilnost ovog sektora. Ulaskom Češke Republike u Evropsku uniju pooštavaju se uslovi poslovanja i dodatno menja legislativa. Do 2005. godine opstale su samo 33 kreditne zadruge. Istovremeno, ceo kreditni sektor prolazi kroz fazu konsolidacije. Promena zakonske regulative donela je određene izmene u poslovanju kreditnih zadruga koja se pre svega odnosi na obezbeđenje depozita i pravila u pogledu ukupnog iznosa odobrenih kredita. Pored toga, usvajaju se i izmene koje utiču na način upravljanja. Naime, članovima kreditnih zadruga u Češkoj bilo je omogućeno da kupuju dodatne članske akcije i shodno tome imaju veći broj glasova u radu skupštine.

Nakon obeležavanja Međunarodne godine zadruga (2012) ponovo se menja zakonska regulativa, kao reakcija češke vlade i narodne banke na kritike Međunarodnog zadružnog saveza da kreditne zadruge u ovoj zemlji ne ispunjavaju svoju socijalnu ulogu. Novi talas izmena zakonskog ambijenta je usvojen 2014. godine i suštinski je ocenjen kao mera usmerena protiv povećanja obima poslovanja kreditnih zadruga. Sa jedne strane, izmene garantuju poslovanje kreditnih unija u skladu sa zadružnim principima. Ovo se ogleda u garantovanju jednakosti u upravljanju (vraćanje pravila jedan član – jedan glas), poslovanje isključivo sa članovima kreditne unije, podizanje nivoa obaveznog depozita (na iznos oko 40 evra) u cilju jačanja zajedničke odgovornosti članova za poslovanje zadruge i veća obavezna ulaganja u rezervni fond.

Novi zakon je, međutim, pooštrio uslove poslovanja kreditnih unija čak i u većoj meri u odnosu na banke. Kreditna unija koja raspolaže sa aktivom većom od 5 milijardi CZK (oko 200 miliona evra) mora da se transformiše u komercijalnu banku. Pored toga, izuzetno strogi uslovi poslovanja kreditnih unija rezultirali su time da su pojedine kreditne unije, iako još nisu dostigle definisani prag, rešile da se transformišu u banke ili druge finansijske organizacije. Dok pojedini autori smatraju da će kreditne unije u Češkoj da imaju ozbiljne finansijske poteškoće u poslovanju (Kuc & Teplý, 2015), drugi se nadaju da će preostale kreditne unije uspeti da

izraze svoju zadružnu prirodu i ispune ulogu u smislu podrške socijalnoj ekonomiji u ovoj zemlji (Huncova & Mikeska, 2016).

5.3. Nastanak i razvoj kreditnih zadruga u zemljama u okruženju

Tokom višedecenijskog trajanja zajedničke države, Republika Srbija je sa zemljama u okruženju, nastalim na teritoriji bivše SFR Jugoslavije, delila društveno-političke uslove i privredno okruženje. Ovo je ostavilo određene posledice i na zadružni sektor koji se razvijao u specifičnim uslovima uz značajna ograničenja. Nakon osamostaljenja, ove zemlje su se na različite načine postavile prema zadružnom sektoru što je uticalo i na stanje u kreditnom zadrugarstvu. Međutim, dugogodišnje zapostavljanje sektora i nepovoljan odnos prema zadružnim finansijskim organizacijama, rezultirao je time da su one ili u potpunosti nestale ili se suočavaju sa značajnim poteškoćama. U svakom slučaju, evidentno je da je kreditno zadrugarstvo u ovim zemljama na nižem nivou razvoja u odnosu na zemlje zapadne i centralne Evrope.

5.3.1. Hrvatska

Kreditno zadrugarstvo spada u najstarije zadružne forme u Hrvatskoj. Prva zadruga je osnovana 1862. godine u mestu Pitomača, sa ciljem unapređenja poslovanja članova kroz prikupljanje viška novčanih sredstava i davanje pozajmica. Iako je ova zadruga formirana kao zanatska, iz opisa poslovanja evidentno je da je njen primarni zadatak bio pružanje finansijskih usluga, te se u tom smislu može smatrati kreditnom zadrugom.²⁷ Zadružna ideja se veoma brzo proširila u Hrvatskoj, a broj zadruga se kontinuirano povećavao. Početkom 20. veka postojalo je 1.511 štedno-kreditnih zadruga sa oko 250 hiljada članova, od čega se štedno-kreditnim poslovanjem bavilo 970 zadruga (oko 64%) (Ministarstvo financija RH, 2002).

²⁷ Ovo je i potvrđeno 1954. godine kada zadruga menja ime u „Prva obrtna štedno-kreditna zadruga Pitomača“, pod kojim je poslovala do početka XXI veka (<http://zadruga.obz.hr/index.php/hr/zadruga-sto-je-to/povijest-zadrugarstva>).

Do Drugog svetskog rata zadrugarstvo u Hrvatskoj je imalo uzlazni trend, a nakon toga, slično kao i u drugim zemljama nastalim na teritoriji bivše SFRJ, prolazi faze uspona i padova. Nakon rata, po uzoru na tadašnji Sovjetski Savez, sprovodi se kolektivizacija, a zadruge postaju „marioneta“ režima i gube svoje izvorne osobine. Početkom 1950-ih zadrugarstvo se ponovno razvija, a počinje i intenzivno osnivanje štedno-kreditnih zadruga. Ovaj procvat traje relativno kratko te se u narednoj deceniji ukidaju zadružni savezi, gasi zadružni bankarski sistem, a zadrugama se otežava poslovanje. Ovakvo stanje traje do početka 1990-ih godina i tranzicionih procesa.

Formiranje samostalne hrvatske države 1990. godine ne donosi boljitak za zadruge, čak suprotno. Zadruge se označavaju kao „ostatak socijalizma“ i smišljeno se kreira njihov negativan imidž kako bi se dovele do ekonomske propasti, a njihova imovina nakon likvidacije pripala državi, da bi nakon toga bila povoljno prodana različitim interesnim skupinama (Broz i Švaljek, 2019).

Štedno-kreditne zadruge dele sudbinu drugih vrsta zadružnih organizacija koje su poslovale u neblagonaklonom okruženju. Nakon osamostaljenja, u Hrvatskoj se javljaju tri vrste štedno-kreditnih zadruga. Prvu grupu čine zanatske i poljoprivredne štedno-kreditne zadruge i ovo su bile prave zadruge. Pored njih, javljaju se još dve vrste organizacija koje nisu bile istinske zadruge. Prve su štedno-kreditne zadruge koje su pojedinci koristili za legalno plasiranje vlastitog novca po nerealno visokim kamatnim stopama, dok su druge štedno-kreditne zadruge i službe koje su osnivale pravna lica i najčešće su služila za finansiranje njihovih poslovnih aktivnosti. Ova dva oblika pravnih lica predstavljaju distorzije zadružnih organizacija, što je uz nestabilnost bankarskog sistema u datom periodu ozbiljno ugrozilo celokupan sistem štedno-kreditnog zadrugarstva i pretilo da izazove negativnu lančanu reakciju (Ministarstvo financija RH, 2002).

Kako bi se uredilo poslovanje štedno-kreditnih zadruga u novonastaloj državi, 1998. godine usvojen je Zakon o štedno-kreditnim zadrugama, čime su neki od problema sa kojima su se ove organizacije suočavale rešeni, ali su se i dalje javljale malverzacije i negativni primeri poslovanja tzv. kreditnih zadruga. Nakon promene vlasti usvojen je novi zakon pod istim nazivom 2002. godine sa ciljem da eliminiše ove nedostatke. U ovom

dokumentu je definisan širok spektar poslova kojim mogu da se bave ŠKZ, dok je kontrola njihovog poslovanja poverena Ministarstvu finansija. Zakon je predvideo da zadruga posluje samo sa svojim članovima koji mogu biti isključivo fizička lica. Usvajanjem ovog zakona, ponovo je pokrenuto štedno-kreditno zadrugarstvo, pa je krajem 2005. godine je bilo registrovano 125 ŠKZ. Međutim, u ovom zakonu nisu definisane neke važne odredbe koje se odnose na osnivački kapital, odnos kapitala i ukupnih obaveza, formiranje rezervi, iznos pojedinačnog najvećeg kredita itd. Kao posledica toga i dalje su beležene različite nepravilnosti u radu ŠKZ.²⁸

Kako bi se premostili navedeni problemi, 2006. godine usvojen je Zakon o kreditnim unijama. Smatralo se da će promena naziva ovih organizacija pomoći da se vrati poverenje u štedno-kreditne zadruge (Hrvatski sabor, 2006), a da će kreditne unije iskoristiti nevoljnost banaka u Hrvatskoj da odgovore na zahteve privatnih lica i malih preduzetnika, posebno kada je reč o kratkoročnim pozajmicama. Neke od važnijih odredbi ovog zakona su da kreditnu uniju mogu osnovati 30 lica uz uobičajeni uslov povezanosti: da su članovi zaposleni kod istog poslodavca, pripadaju istoj profesiji, borave na istom području ili su međusobno povezani na drugi način. Minimalni osnivački kapital je propisan na 500 hiljada kuna (oko 65 hiljada evra), a ulog jednog člana i lica koja su sa njim povezana ne može biti veći od 5% ukupne visine uloga. Kreditna unija je u obavezi da celokupnu dobit unosi u rezervni fond sve dok on ne dostigne 20% ukupnog iznosa članskih uloga, a nakon toga minimum 50% dobiti se unosi u ovaj fond, dok ostatak mogu da podeli članovi. Vrste poslova koje mogu obavljati kreditne unije se značajno smanjuje, a ograničava se područje poslovanja kreditne unije na samo jednu županiju.

Štedno-kreditne zadruge su bile u obavezi da svoje poslovanje usklade sa novim zakonom, ali je ovaj proces tekao sporo, a veliki broj zadruga nije ispunio određene kriterijume. Od usvajanja novog zakona, broj ŠKZ, odnosno kreditnih unija u Hrvatskoj se ubrzano smanjuje. Na početku ovog procesa, 2005. godine poslovalo ih je 124, u 2009. godini je smanjeno na 58, da bi prema podacima iz 2012. godine opstalo 25 kreditnih unija, sa četiri puta manjom kreditnom aktivom, dok su ostale u procesu likvidacije (Babić i Račić, 2011; Hrvatska udruga kreditnih unija, 2012).

²⁸ <https://hzs.hr/povijest-zadrugarstva/>

Danas, interese kreditnih unija u Hrvatskoj predstavlja Hrvatska udruga kreditnih unija, osnovana 2011. godine sa centrom u Zagrebu, čije članstvo čini 12 kreditnih unija sa 44 hiljade pojedinačnih članova, a raspolaže sa imovinom vrednom 87 miliona dolara.²⁹ Rad kreditnih unija kontroliše Hrvatska narodna banka, što je relativno često rešenje u većini evropskih zemalja. Nasuprot tome, ulozi predati na štednju kreditnim unijama nisu osigurani, iako je u drugim državama uobičajeno da se oni osiguravaju na isti način kao i štedni ulozi u bankama (Hrvatska udruga kreditnih unija, 2012). Ovakvo rešenje otežava popularizaciju kreditnih unija, koje su i dalje na marginama finansijskog tržišta u Hrvatskoj.

5.3.2. Slovenija

Razvojni put kreditnog zadrugarstva u Sloveniji do osamostaljenja je imao relativno sličan put kao u drugim balkanskim zemljama. Prva kreditna zadruga za pružanje finansijske pomoći zanatlijama³⁰ je osnovana 1856. godine u Ljubljani (Avsec, 2005). U inicijalnih fazama razvoja, zadruge su pratile Šulc-Deličeva načela da bi se kasnije zadruge okrenule Rajfajzenovim principima. Nakon usvajanja austrijskog Zakona o zadrugama iz 1873. godine značajno se olakšava procedura osnivanja zadruga. Ovo rezultira povećanje broja kreditnih zadruga koje su imale za cilj da pomognu poljoprivrednicima i sitnim zanatlijama u rešavanju problema zaduženosti.

Nakon Prvog svetskog rata zadružni sektor u Sloveniji je oslabljen, ali ubrzo počinje da se oporavlja. Period između dva svetska rata karakteriše povećanje broja i pojava novih vrsta zadruga³¹ (Avsec & Štromajer, 2015). Kreditne zadruge uspevaju da realizuju svoju aktivnost a formira se i savez kreditnih zadruga. Pored saveza, jačanje kreditnog zadrugarstva ostvaruje se i osnivanjem Zadružne poslovne banke³² 1920. godine u Ljubljani (Avsec, 2016). Ova banka je radila do 1945. godine kada su kreditne zadružne organizaciji u Sloveniji ugašene, a njihova imovina nacionalizovana (Mladinska zadruga Kreaktor, 2017).

²⁹ http://www.creditunionnetwork.eu/about_the_network

³⁰ Društvo za denarno pomoć obrtnikom in rokodelcem

³¹ Kao što su zadruge za snabdevanje vodom i električnom energijom.

³² Zadružna gospodarska banka d.d.

Posle Drugog svetskog rata odigravaju se korenite promene u zadružnom sektoru. Već 1945. godine zatvoreni su predratni zadružni savezi a njihova imovina je konfiskovana. Dve godine kasnije sprovedena je likvidacija kreditnih zadruga (Uredba o likvidaciji kreditnih zadruga, 1947). Anatemisanje finansijskih aktivnosti zadruga je bilo „kratkog daha“ pa se u drugoj polovini 1950-ih godina poljoprivrednim zadrugama omogućava da osnivaju štedionice (štedno-kreditne službe) radi prikupljanja sredstava i dodele kredita. Zadružne štedionice su bile prve finansijske organizacije u Jugoslaviji koje nisu osnivala državna tela nego poljoprivredne zadruge (Avsec, 2005).

Tokom 1960-ih godina poljoprivredne zadruge se masovno pripajaju poljoprivrednim preduzećima, što rezultira smanjenjem broja ove vrste zadruga, ali u narednoj deceniji jača delatnost štedno-kreditnih službi. Usvajanjem Zakona o štedno-kreditnim službama u poljoprivrednim i šumarskim radnim organizacijama (1969) olakšan je njihov rad, pa se početkom 1971. godine osniva Savez štedno-kreditnih službi Slovenije, a naredne godine obnavlja se i Zadružni savez Slovenije. Ove službe deluju kao delovi poljoprivrednih zadruga do 1980. godine i usvajanja Zakona o štedno-kreditnim službama i blagajnama uzajamne pomoći koji im omogućava da postanu samostalna pravna lica kojima upravljaju poljoprivredne zadruge i drugi su-osnivači. Ova situacija opstaje do početka tranzicionih procesa, visoke inflacije i društveno-političkih promena koji su rezultirali osamostaljenjem Slovenije (Avsec, 2005).

Nakon osamostaljenja Slovenije, usvaja se Zakon o zadrugama 1992. godine koje je dopunjen 2009. godine zbog usaglašavanja sa Statutom o Evropskom zadružnom društvu. Ovaj zakon nije posvetio značajniju pažnju kreditnim zadrugama jer su u vreme njegovog usvajanja ove zadruge bile malobrojne (Avsec & Modic, 2009). Pored toga, preostale štedno-kreditne službe su mogle samo da primaju štednju i druge depozite i da odobravaju kredite, ali je obim finansijskih usluga koje su pružale bio značajno uži od banaka. U vreme tržišno-orijentisanih ekonomskih reformi, ovo je predstavljalo ozbiljan nedostatak u održavanju konkurentnosti štedno-kreditnih službi i iniciralo je nastanak zadružne banke. Naime, poljoprivredne i šumarske zadruge i njihove štedno-kreditne službe, Savez štedno-kreditnih službi i Zadružni savez

Slovenije su 1990. godine u Celju formirali su Poljoprivrednu zadružnu banku Slovenije³³, kao društvo sa ograničenom odgovornošću (Avsec, 2016). Od tada zadružne finansijski tokovi teku kroz dva paralelna koloseka, odnosno finansijske usluge u zadružnom sektoru istovremeno pružaju Savez štedno-kreditnih službi i novoosnovana Poljoprivredna zadružna banka.

Izmenama Zakona o bankama (1999) izjednačavaju se uslovi poslovanja štedno-kreditnih službi i banaka, a službama se daje rok od pet godina da se prilagode novom zakonskom rešenju. Najveći broj štedno-kreditnih službi je pripojen Savezu štedno-kreditnih službi Slovenije, manji broj njih se spojio sa Poljoprivrednom zadružnom bankom Slovenije ili drugim bankama, dok su se službe koje nisu bile članice Saveza ili ugasile ili ušle u postupak likvidacije. Nastavak procesa konsolidacije sektora kreditnog zadrugarstva se odvija već krajem 2003. godine kada Savez štedno-kreditnih službi Slovenije i Poljoprivredna zadružna banka sklapaju ugovor da sve finansijske poslove preuzima banka, pri čemu Savez postaje jedan od najvećih akcionara. Tako u 2004. godini, po realizaciji ovog ugovora, Poljoprivredna zadružna banka menja ima u Deželna banka Slovenije, a Savez postaje Kapitalska zadruga (Avsec, 2005).

Globalna kriza 2008. godine uticala je i na rad Deželne banke Slovenije. U 2014. godini banka je sprovedla mere kako bi povećala kapital izdavanjem novih akcija. Bilo je potrebno prikupiti dodatnih 4,6 miliona evra, pri čemu je cena akcije iznosila devet evra. U prvom krugu akcije su ponuđene isključivo dotadašnjim članovima i na taj način je prikupljeno nešto preko dva miliona evra. U drugom krugu akcije su ponuđene široj javnosti i to je rezultiralo sa dodatnih 2,3 miliona evra. Tako je Deželna banka ostvarila postavljeni prag i uspešno povećala kapital.

Danas je Deželna banka Slovenije važan segment finansijskog tržišta u Sloveniji sa značajnim prednostima koje se ogledaju u raširenoj mreži filijala (85), dobrom poznavanju klijenata i relativno visokoj disciplini poljoprivrednika (koji čine dominantan deo klijenata) u plaćanju obaveza prema banci (Avsec, 2016).

Slovenačka iskustva su dragocena za celokupan zadružni sektor Republike Srbije. Pre svega, može se uočiti proaktivna uloga Zadružnog

³³ Slovenska zadružna kmetijska banka

saveza koji je inicirao i bio osnivač prve zadružne banke u Sloveniji. Ovo govori o velikoj poslovnoj ulozi koju savez ima, nasuprot dominantno savetodavnoj i kontrolnoj funkciji koju karakteriše Zadružni savez Srbije.

Zatim, iako su oba zadružna sektora prošla relativno slične faze zapostavljanja, pa čak i likvidacije štedno-kreditnog zadrugarstva, u Sloveniji je ova ideja opstala i bila uspešno realizovana i nakon ovih dešavanja. Pri tome, ne samo da su delovale štedno-kreditne službe (baš kao što je slučaj bio i u Srbiji), već je zalaganjem zadružnog sektora formirana i zadružna banka. Zapravo, može se povući i vremenska paralela, budući da u vreme nastanka zadružne banke u Sloveniji, u Srbiji se usvaja prvi zakon koji reguliše rad banaka i drugih štedno-kreditnih zadruga, čime je započet proces gašenja štedno-kreditnog zadrugarstva.

Može se takođe uočiti da je za kreditno zadrugarstvo jedan od ključnih preduslova saradnja što većeg broja zadruga. Naime, za formiranje saveza štedno-kreditnih zadruga koji bi imao i poslovnu funkciju, kao i za osnivanje zadružne banke, potrebna su značajna sredstva, koja su po pravilu nedostupna jednoj zadruzi. Pojačani pritisak na kreditne zadruge da usklade svoje poslovanje sa drugim bankarskim organizacijama, u Sloveniji je rezultirao priključivanju ugroženih zadruga u zadružni savez, dok su u Srbiji usamljene kreditne zadruge bile prinuđene da odu u likvidaciju.

U izloženoj analizi posebna pažnja posvećena je novijim aktivnostima koje su realizovane u periodu nakon globalne krize. Dokapitalizacija zadružne banke realizovana je angažovanjem postojećih članova, vlasnika udela da kupe dodatne udele na otvorenom tržištu, ali i primanjem novih, eksternih članova. Kako je prikazano u tabeli 11, malo preko 70% vlasništva nad zadružnom bankom je ostalo u zadružnom sektoru, dok preostali deo pripada licima nepovezanim sa zadrugama. Pri tome, deo vlasništva pripada zadrugama iz drugih zemalja. Kakve se pouke mogu izvući iz toga? Tradicionalno poimanje vlasništva nad zadružnim preduzećima i modeli dokapitalizacije mogu da budu adekvatni za male zadruge koje deluju lokalno i u okviru jedne delatnosti, kao što je poljoprivreda. Međutim, uslovi poslovanja na današnjem tržištu, jaka konkurencija i sam opstanak zahtevaju od zadruga korišćenje svih mogućih resursa koji će im omogućiti prosperitet uz poštovanje

zadružnog identiteta. Ovaj veliki izazov je lakše prebroditi ukoliko se koriste iskustva drugih zemalja, baš kao što je slučaj sa Slovenijom.

Konačno, obe zemlje imaju bogatu zadružnu tradiciju i suočavale su se sličnim problemima i izazovima. Međutim, različiti odgovori zadruga, njihovih članova i saveza na eksterne faktore doveli su do toga da danas Slovenija ima razvijenu banku u vlasništvu zadružnog sektora koja predstavlja važan činitelj finansijskog sistema zemlje, dok se u Srbiji analiziraju preduslovi za revitalizaciju štedno-kreditnih zadruga.

5.3.3. Severna Makedonija

Stvaranje kreditnih zadruga u Makedoniji u periodu nakon osamostaljenja počinje 1995. godine uz značajnu finansijsku podršku Svetskog saveta kreditnih unija (WOCCU) i USAID. Prva i jedina kreditna zadruga FULM (*Finansiski Uslugi za Lugeto na Makedonija*) je osnovana 1999. godine. Ova zadruga pruža finansijske usluge isključivo članovima, tako što prihvata njihove štedne uloge i plasira ih u kredite drugih članova kojima su ta finansijska sredstva potrebna. Ciljna grupa ove zadruge jeste deo populacije koji ne može da dobije finansijske usluge u drugim organizacijama. Usmerenost na manje kreditne poslove pojedinaca i posvećenost mikrofinansiranju je izražena kroz slogan „Ljudi pomažu ljudima“. Pored centralne kancelarije, FULM zadruga ima i šest poslovnica, što je prilično veliki uspeh imajući u vidu veličinu Severne Makedonije i tendenciju kreditnih zadruga da posluju na manjem broju lokacija.

U vreme osnivanja prve kreditne zadruge, Makedonija nije imala adekvatnu legislativu koja bi podržala ovu aktivnost, pa se ova organizacija suočila sa značajnim preprekama u rukovođenju. Naime, grupa pojedinaca koja je uključivala i predstavnike uprave su pokušali da preuzmu kontrolu nad ovom kreditnom zadrugom, ugrožavajući njen opstanak, pri čemu su izazvali veliku zabrinutost među članovima, ali i Centralne banke Republike Makedonije. Ovo nije usamljen slučaj. Naime, kao mikrokreditne organizacije, zadruge su podložne različitim prevarama od strane uprave, posebno u zemljama sa niskim nivoom opšte, a naročito finansijske pismenosti (Kalmi, 2012). U takvim uslovima izuzetno je važno da članovi zadruge budu informisani o svojim pravima i motivisani da ih iskažu na godišnjoj skupštini. Kako bi povratili kontrolu nad kreditnom zadrugom i osigurali njen opstanak, deo predstavnika

uprave FULM zadruge, uz podršku WOCCU i USAID, uložili su značajne napore kako bi animirali članove da iskoriste svoje pravo i preuzmu kontrolu, što je i uspešno realizovano (Vesperman, 2007).

Danas je FULM jedina kreditna zadruga u Severnoj Makedoniji sa više od 12 hiljada članova, 3,5 miliona evra štednje i oko 6 miliona evra imovine.³⁴ Njen rad podržava WOCCU, a imaju saradnju i sa drugim organizacijama ovog tipa, kao što su Liga kreditnih unija u Mičigenu, SAD i Nacionalni savez kreditnih unija Poljske. Za ostvarene poslovne uspehe su dobili i značajna priznanja: za najuspešnijiu kreditnu zadrugu u 2018. godini i sertifikat o usklađenost sa Kodeksom EU za dobro poslovanje³⁵ koji dodeljuje Evropska komisija u cilju promovisanja uspešnih primera dobre poslovne prakse u oblasti pružanja usluga mikrofinansijskih institucija.

OKVIR 5. FULM KREDITNA ZADRUGA U MAKEDONIJI

Svetski savet kreditnih unija na svojoj godišnjoj konferenciji dodeljuje nagradu za najveći rast pojedinačnih kreditnih zadruga članica ove organizacije u prethodnoj godini. U 2018. godini u konkurenciji 109 zemalja i 68.000 kreditnih zadruga, ova nagrada je dodeljena FULM zadruzi iz Makedonije, kao priznanje za rad i dostignuća koje su ostvarili u svom radu. U zahvalnici koju su uputili iz ove zadruge naglašava se da su za ovakav uspeh zaslužni građani Makedonije koju su svojim depozitima i kreditima, ostvarili svoje ciljeve i uspehe i na koje su predstavnici uprave ove kreditne zadruge ponosni. Na ovakav način se manifestuje istinska priroda zadruga koja se ogleda upravo u pružanju pomoći članovima da realizuju svoje aspiracije i težnje.³⁶

Primer uspešnog poslovanja samo jedne kreditne unije u Severnoj Makedoniji je izuzetno važan jer ukazuje da ovakve organizacije mogu da

³⁴ http://www.creditunionnetwork.eu/about_the_network

³⁵ http://www.creditunionnetwork.eu/about_the_network

³⁶ <https://mba.mk/w/en/awards-and-recognitions-of-members/fulm-macedonia-the-best-in-the-world/>

opstanu i relativno izolovano, u okruženju koje ih ne podržava ni zakonski ni finansijski. U takvim uslovima dolazi do izražaja upravo snaga zajedničkog delovanja većeg broja pojedinaca.

5.3.4. Albanija

Zadružne ideje u Albaniji su se primile značajno kasnije u odnosu na ostatak Evrope. Tek nakon Drugog svetskog rata postoje određeni podaci o nastanku i razvoju zadruga, i to na sličan način kao i u drugim istočno-evropskim zemljama u posleratnom periodu, sa prisilnom kolektivizacijom i obavezom predavanja značajnog dela poljoprivredne proizvodnje državnim organima. Intenzivniji razvoj zadružnog sektora u Albaniji počinje u postkomunističkom periodu i ova faza traje i danas (Sokoli & Doluschitz, 2019).

Politička tranzicija u Albaniji i usmerenje ka demokratiji koji počinju 1992. godine imali su pozitivne efekte i na razvoj zadruga. Međutim, negativne percepcije stanovništva prema ovim organizacijama preostale kao nasleđe komunističkog režima³⁷ su značajno otežavale proces formiranja novih zadruga. Pri tome, zadruge se vezuju primarno za poljoprivrednu proizvodnju. U inicijalnim fazama štedno-kreditne zadruge u Albaniji su se suočavale sa značajnim poteškoćama, budući da seosko stanovništvo nije imalo iskustva sa ovim i sličnim organizacijama niti kulturu štednje. Nizak nivo opšte i finansijske pismenosti i kolaps finansijskih piramidalnih šema u drugoj polovini 1990-ih godine, predstavljali su dodatne prepreke za razvoj mikrofinansijskih organizacija, uključujući i štedno-kreditne zadruge.

Počeci formiranja ovih organizacija datiraju iz 1992. godine kada je vlada, uz podršku Svetske banke (SB), pokrenula veći broj projekata sa ciljem da se smanji siromaštvo u ruralnim krajevima, podrži ruralni razvoj i seoskom stanovništvu obezbedi pristup kreditnim organizacijama. Uz pomoć SB pokrenut je Ruralni razvojni fond, a na lokalnom nivou formirani su tzv. Seoski kreditni fondovi (*Village Credit Funds*) sa ciljem davanja malih kredita ruralnom stanovništvu, a od 1995. godine njihova aktivnost se širi i na urbana područja. Seoski kreditni fondovi su 2000.

³⁷ U periodu od 1950-ih do ranih 1990-ih godina termin **zadruga** je imao izuzetno negativnu konotaciju.

godine pretvoreni u štedno-kreditne asocijacije (*Saving and Crediting Associations*) kojima su upravljali sami članovi, po čemu se mogu smatrati zadrugama. Dve godine kasnije oni su formirali Štedno-kreditnu uniju Albanije (*The Albanian Savings and Credit Union – ASCU*) kao svoju krovnu organizaciju. Paralelno sa ovim aktivnostima, Irska takođe pruža pomoć u formiranju kreditnih zadruga u Albaniji, što je zaokruženo 2001. godine osnivanjem Unije štedno-kreditnih zadruga „Jehona“. Na taj način su formirana dva saveza ŠKZ (World Bank, 2008; Raina et al., 2008).

Prema podacima iz 2008. godine, u Albaniji je poslovalo oko 130 štedno-kreditnih unija u više od 690 sela i na 20 lokacija u urbanim centrima, sa oko 29 hiljada članova (World Bank, 2008). Pored dva navedena saveza ŠKZ, u narednoj deceniji formirana su još dva nezavisna saveza ovih organizacija.

Danas štedno-kreditne zadruge imaju svoje mesto u finansijskom sistemu Albanije, koji je dominantno (oko 90%) u „rukama“ komercijalnih banaka, sa pretežno stranim kapitalom (EBRD, 2021). ŠKZ posluju u ruralnim i periurbanim sredinama, tj. na lokacijama na kojima nema komercijalnih banaka, sa posebnom grupom, uglavnom siromašnih, klijenata kojima pružaju posebno kreirane finansijske proizvode i usluge. ASCU, kao najstarija zadružna finansijska institucija u Albaniji, raspolaže se velikom mrežom filijala, imovinom od 26,5 miliona evra i skoro 17 hiljada klijenata od kojih je 97% iz ruralnih područja, a čine ih poljoprivrednici, vlasnici malih prerađivačkih kapaciteta za preradu poljoprivrednih proizvoda i zanatlije (EMN, 2011). Kako su članovi ove organizacije relativno siromašni, glavni izvor finansiranja su, pored uloga članova, predstavljaju zajmovi eksternih donatora. Nasuprot tome, „Jehona“ unija ŠKZ se finansira isključivo na depozitima (World Bank, 2008). Ukupni obuhvat stanovništva uslugama koje pružaju ŠKZ iznosi 28.874 lica što je oko 1% ukupnog stanovništva ove zemlje (obračun autora na osnovu podataka Raina et al., 2008: 12 i podataka o ukupnom broju stanovništva Albanije).

Članovi zadruge moraju ispunjavati tzv. „uslov zajedništva“, odnosno da potiču iz iste sredine, radne organizacije ili profesije. Za osnivanje ŠKZ je potrebno najmanje sedam osoba, a članovi upravljaju zadrugom na demokratskim zadružnim principima. Svi članovi zadruge imaju pravo da budu izabrani u organe upravljanja, ali se ove dužnosti obavljaju bez

naknade. Zato ŠKZ imaju niže troškove i konkurentnije su od drugih mikrofinansijskih organizacija. Prema podacima saveza ŠKZ, prosečni iznos kredita je 2.145 evra (EMN, 2011).

Štedno-kreditne zadruge pružaju usluge samo svojim članovima pod uslovima koji članovi samostalno određuju. Ostvareni višak se ne deli, već ostaje u zadruzi, a ŠKZ su oslobođene poreza na dobit. Od 2017. godine, ŠKZ su u obavezi da budu članovi Albanske agencije za osiguranje depozita, koja osigurava depozite bankama, filijalama stranih banaka i ŠKZ (EBRD, 2021). Rad ŠKZ i njihovih saveza je regulisan Zakonom o kreditno-štednim asocijacijama i njihovim savezima³⁸, moraju da imaju licencu koju izdaje Banka Albanije, koje istovremeno i kontroliše njihov rad (JICA, 2016).

³⁸ Law on "Credit Savings Associations and Their Unions" (#8782)

6

NASTANAK I RAZVOJ ŠTEDNO-KREDITNIH ZADRUGA U SRBIJI

Ako ne možete, ne morate ni cvetati ni davati ploda. Budite samo pritka, pomozite nekom drugom da se uspravi i poraste.

Duško Radović

Uporedo sa nastankom zadružnog sektora u Evropi, nastaju i prve zadružne organizacije u Srbiji. Među prvim oblicima zadruga koje se javljaju su štedno-kreditne zadruge, kako se uobičajeno nazivaju u domaćoj zadružnoj literaturi. Praćenje životnog ciklusa kreditnih zadruga na teritoriji Srbije može se realizovati u četiri faze. *Prva faza* obuhvata period od nastanka prvih zadružnih organizacija, uključujući i kreditne zadruge, do početka Drugog svetskog rata. *Druga faza* se odnosi na rad zadružnih finansijskih organizacija od 1945. do kraja 1980-ih godina, a posebno na dostignuća štedno-kreditnih zadruga i štedno-kreditnih službi. U *trećoj fazi*, koja obuhvata period od početka tranzicionih procesa u Srbiji do 2005. godine, dolazi do smanjenja obima poslovanja i značaja zadružnih finansijskih organizacija, a zatim, izmenama zakonskog okvira, i do njihovog potpunog ukidanja. *Četvrta i poslednja faza*, koja još uvek traje, predstavlja deo zadružne istorije Srbije u kojoj ne postoje kreditne zadruge, te je moguće jedino analizirati modalitete i mogućnosti za njihovu revitalizaciju.

6.1. Rano zadrugarstvo i izazovi formiranja kreditnih zadruga na teritoriji Srbije

Današnja Republika Srbija se u vreme osnivanja prvih zadruga sastojala iz dve oblasti: severnog dela, odnosno Vojvodine, koja je bila u sastavu Austrougarske do 1918. godine i Kneževine Srbije, odnosno Kraljevine Srbije od 1882. godine. Ove teritorije su 1918. godine ušle u zajedničku

državu iz koje je, nakon brojnih integraciono-dezintegracionih procesa koji su trajali gotovo devet decenija, nastala današnja Republika Srbija.

Zadugarstvo u ondašnjoj Srbiji se razvijalo na dva odvojena koloseka: u gradskim sredinama, gde su dominirale zanatske i potrošačke zadruge i u ruralnim krajevima, gde su pretežno osnivane kreditne zemljoradničke zadruge po principima rada Rajfajzenovih zadruga. Zadruge u gradskim sredinama su imale za cilj unapređenje društveno-ekonomskih uslova privređivanja, koje je karakterisala zaostala privreda sa sitnim zanatlijama orijentisanim na robno-novčano privređivanje i tržište na kojem su teško opstajali. Sa druge strane, nepovoljna agrarna struktura, povećavanje broja bezzemljaša usled prinudne prodaje njihovih poseda, sitna gazdinstva i prezaduženost seljaka nastali kao posledica izuzetno nepovoljnih uslova kreditiranja su glavni faktori koji su uslovili osnivanje kreditnih zemljoradničkih zadruga, prvenstveno u ruralnim krajevima.

Prva faza razvoja zadruga je, imajući u vidu prethodno navedene faktore, izuzetno kompleksna. Stoga je razvoj zadružnih finansijskih organizacija prikazan u nekoliko manjih celina: (a) nastanak prvih kreditnih zadruga u Vojvodini, (b) formiranje i razvoj kreditnih zadruga na teritoriji tadašnje Srbije i (c) dostignuća ovih zadruga u novonastaloj zajedničkoj državi u periodu između dva svetska rata. Međutim, da bi se shvatio značaj nastanka prvih zadružnih finansijskih organizacija na teritoriji današnje Srbije, potrebno je sagledati društveno-ekonomske i političke uslove u kojima one nastaju.

6.1.1. Društveno-ekonomsko okruženje u vreme nastanka prvih zadruga i potreba za uređenjem poljoprivrednog kredita

Značajne razlike u stepenu razvijenosti i uslovima privređivanja u Vojvodini, kao delu Austrougarskog carstva i Kneževini Srbiji, odrazile su se i na uslove kreditiranja stanovništva.

Prve finansijske institucije u Vojvodini nastaju značajno ranije u odnosu na Srbiju i to najpre u Novom Sadu koji je u to vreme predstavljao administrativni i finansijski centar ove teritorije. Prva Novosadska štedionica osnovana je 1864. godine, nakon čega se slične institucije javljaju i u drugim gradovima Vojvodine. Od 1875. godine i usvajanja Ugarskog trgovačkog zakona nastaju i klasične banke organizovane u obliku

akcionarskih društava. U drugoj polovini XIX veka u Vojvodini se otvaraju filijale Austrougarske banke i Peštarske ugarske komercijalne banke u Subotici i Novom Sadu (1895).

Osnovna karakteristika bankarskog sistema u Vojvodini bila je diferencijacija po nacionalnoj pripadnosti. Prva institucija koja je preuzela vodeću ulogu u razvoju „isključivo” srpskog bankarskog sektora je bila Centralni kreditni zavod d.d., osnovan 1890. godine u Novom Sadu.³⁹ Zavod je svojim poslovanjem omogućio osnivanje velikog broja srpskih kreditnih institucija u Vojvodini, ali i van njenih granica (Bacher et al., 2015).

Postojanje finansijskih institucija u Vojvodini, posebno banaka, povoljno je delovalo na razvoj poljoprivrede. Poljoprivrednici su pretežno uzimali hipotekarne kredite. Stavljajući zemlju pod hipoteku, dobijali su dugoročne bankarske kredite sa rokom otplate do 40 godina i kamatnom stopom od 4 do 8%. Krajem XIX veka počinje intenzivan razvoj drugih finansijskih institucija (tzv. novčanih zavoda) koji su, iako usitnjeni i sa skromnim sredstvima, zadovoljavali potrebe kreditiranja privrede u gradskim sredinama (Gnjatović, 2013).

Blizina i povezanost sa razvijenim područjima u Evropi uticali su na to da se zadružna ideja „primi” prvo u Vojvodini. Međutim, osnivanje zadruge nije bilo primarno motivisano jakom potrebom za kreditiranjem (pre svega) poljoprivrede, kao što je to bio slučaj u Kneževini Srbiji.

Da bi se shvatio značaj i uloga zadružnog pokreta na području ondašnje Srbije neophodno je da se učini kraći istorijski osvrt na zbivanja koja karakterišu društveno-ekonomski sistem na ovim prostorima. Po ukidanju feudalnog sistema na prostoru Srbije stvaraju se uslovi za prelazak na kapitalistički sistem privređivanja. Ovaj proces je tekao sporo i uz mnogo poteškoća, a u centru zbivanja su bili zemlja i seljaci.

Proglasom kneza Miloša Obrenovića iz 1834. godine, a zatim i odlukom Sretenjske skupštine naredne godine, ukinut je spahijski sistem u Srbiji. Po raskidu turskih feudalnih odnosa javlja se potreba da se uspostavi stabilan pravni poredak u Kneževini Srbiji i urede svojinsko-pravni odnosi.

³⁹ Centralni kreditni zavod d.d. su osnovali bogati trgovci Lazar Dunderski, Ljuba Stefanović i Miloš Dimitrijević.

Vlasništvo seljaka nad zemljom se uvodi Zakonom za povraćaj zemalja iz 1839. godine, a potvrđuje usvajanjem Srpskog građanskog zakonika 1844. godine⁴⁰ kojim se ustanovljava pravo privatne svojine nad zemljištem i postavljaju okviri razvoja kapitalističkih robno-novčanih odnosa. Tako su ukidanjem spahijskog sistema seljaci postali vlasnici zemlje koju su obrađivali i od koje su živeli.

Proces pravnog uobličavanja svojinskih odnosa nad zemljom u Srbiji, koji se odvija od 1830. do 1844. godine, bio je praćen velikim zaduživanjem seljaka kod zelenaša, a zatim i njihovim propadanjem i gubitkom zemlje. Iako karakteristična za ranu fazu kapitalizma u svakoj zemlji, ova pojava je u Srbiji izazvala značajnu pažnju budući da su seljaci bili dominantno stanovništvo i glavni izvor poreskih prihoda za državu. Da bi sprečio da propadanje seljaka postane masovna pojava, knez Miloš Obrenović je 1836. godine doneo ukaz kojim se propisuje tzv. zaštićeni zemljišni minimum (kasnije nazvan „okućje“) što je podrazumevalo „*kuću, baštinu, dva vola i kravu*“ na koje seljaku nije mogao da se upiše dug, niti mu se ova imovina mogla oduzeti u cilju naplate duga (Gnjatović, 2013: 7). Ovo je bio tek prvi u nizu pravnih propisa kojima se ograničava promet poljoprivrednog zemljišta u Srbiji.

Iako je seljak u Srbiji imao vlasništvo nad zemljom, on je i dalje tu zemlju obrađivao na primitivan način, pa su ostvareni prinosi bili jedva dovoljni da prehrane njega i članove porodice. Za unapređenje proizvodnje su bila potrebna finansijska sredstva, te su se seljaci zaduživali kod jedinog izvora kapitala, odnosno kod zelenaša. Naime, u Srbiji do 1880-ih godina nije postojala nijedna finansijska institucija, ni u gradskim, a posebno u seoskim sredinama, koja bi siromašnim slojevima stanovništva obezbeđivala zajam. Jedini izvor kapitala predstavljali su zelenaši iz reda bogatih varoških trgovaca i visokih državnih činovnika koji su davali kredite pod izuzetno nepovoljnim uslovima (Aleksić, 2012). Godišnja kamata kod zelenaša je iznosila od 24 do 50%, a za manje sume pozajmljene na kraći rok kamata je bila i do 120%. Tako se srpski seljak

⁴⁰ Srpski građanski zakonik (1844) je nastao po uzoru na Austrijski građanski zakonik iz 1811. godine. Predstavlja jedan od najstarijih i najznačajnijih izvorišta građanskog prava u Evropi. Primenjivao se do 1946. godine, odnosno više od jednog veka, što ga čini najdugovečnijim zakonikom u novijoj istoriji Srbije.

ubrzano zadužuje i dolazi do opasnosti od propadanja značajnog broja gazdinstava (Gnjatović, 2013).

Nizom propisa uvedenim u periodu od 1860. do 1873. godine država je pokušala da se suprotstavi zelenašima i zaštiti sitnog seljaka i druge zajmotražioce. Prvo se 1860. godine u Građanski sudski postupak unosi odredba kneza Miloša iz 1836. godine kojom se zabranjuje da se seljaku na ime duga uzme vitalni deo njegovog imanja. Nakon toga se visokim rešenjem 1861. godine propisuje da se seljaku „*izuzimaju od naplate za dug dva vola ili tegleća konja, plug i hrana za 15 dana, ...kao i dva dana oraće zemlje i sabrani plod sa nje*“. Ovim se određuje i veličina zemljišnog minimuma od dva dana oraće zemlje, što je odgovaralo površini od oko 0,8 hektara (Gnjatović, 2013: 9).

Početkom 1860-ih godina počinju i prve akcije kreditiranja poljoprivrednika iz državnih fondova. Knez Miloš Obrenović propisuje davanje povoljnih kredita iz crkvenih fondova, međutim, kako je ponuda bila daleko manja od tražnje, ova mera nije dala adekvatne rezultate. Nakon toga, počelo je odobravanje kredita prvo iz državne rezervne kase, a zatim i davanje dugoročnih hipotekarnih kredita iz javnih fondova. Ove kredite su mahom uzimali imućni varoški trgovci i time ne samo što su ograničili pristup seljacima, već su tako prikupljeni kapital koristili za davanje kredita pod zelenaškim uslovima (Gnjatović, 2013).

Godine 1862. formira se Uprava fondova⁴¹ sa zadatkom da odobrava hipotekarne kredite za pokretanje trgovine i zanatstva, kao i za podsticanje poljoprivredne proizvodnje. Međutim, ovo je bilo otežano određenim poteškoćama. Naime, Uprava nije imala filijale u unutrašnjosti već samo centralu u Beogradu, uslov za dobijanje kredita je bilo posjedovanje određene zemljišne površine, a procedura odobravanja kredita je bila dugotrajna. Kako seljaci nisu mogli da priušte odlazak i boravak u Beogradu radi neizvesnog konkurisanja za kredit, oni se i dalje zadužuju kod lokalnih palanačkih zelenaša (Kršev, 2013; Bacher et al., 2015).

Zakonska odredba kojom se zemlja od dva dana oranja štiti od naplate za dug više nije bila dovoljna jer su seljaci, kao vlasnici, ipak imali prava da prodaju ovu zemlju. Prodajom tog poslednjeg, zaštićenog dela gazdinstva,

⁴¹ Uprava fondova je prva državna kreditna institucija u Srbiji i predstavlja preteču bankama nastalim u kasnijem periodu.

oni postaju beskućnici i sirotinja, budući da u to vreme nije bila razvijena industrija te nije postojala mogućnost zapošljavanja van poljoprivrede. Zato je Narodna skupština 1873. godine usvojila, u vreme vladavine kneza Milana Obrenovića, Zakon o pet dana oranja, nazvan „Zakonom narodnog blagostanja“. Ovim zakonom se povećava zaštićeni zemljišni minimum od prodaje sa dva na pet dana oranja. Posebno je značajno što je ovaj zakon branio da se propisani minimum imanja stavi pod hipoteku u cilju dobijanja kredita.

OKVIR 6. IZVOD IZ ZAKONA O PET DANA ORANJA

Zemljodelcu jedan plug, jedna kola, dva vola ili tegleća konja, motika, sekira, budak, kosa i toliko hrane, koliko je za njega, porodicu i stoku potrebno do nove rane. Pored toga na svaku poresku glavu, bila ona od danka oslobođena ili ne, ako joj je samo glavno zanimanje zemljodelstvo, živela ona u selu ili varoši, pet dana zemlje, računajući dan na 1600 kvadr. hv., bila zemlja čista, pod gorom, voćem ili vinogradom, zajedno sa neobratim njenim plodom.

Isto tako i kuća sa zgradama i placem do jednog dana oranja.

Imanje ovde pobrojano ne može ni sam zemljodelac prodati ili na kojim načinom otuđiti.

Srpske novine, br. 282 od 28. decembra 1873, str. 1

Ovaj niz zakonskih propisa kojima je država pokušala za zaštitu seljaka od zelenaša pokazao se kao pogubni za razvoj kredita u Srbiji, formirajući masu sitnih gazdinstava koji su bili zaštićeni od prodaje za dug, ali im je istovremeno onemogućeno investiranje u proizvodnju na osnovu hipotekarnih kredita. Time je gotovo u celini zaustavljeno ulaganje u razvoj poljoprivrede.

Do 1869. godine i osnivanja Prve srpske banke, zelenaši su bili jedini izvor poljoprivrednog kredita u Srbiji. Čak ni formiranje ove institucije nije dalo adekvatne rezultate stoga što su siromašni slojevi trgovaca i zanatlija teško konkurisali i dobijali kredite, dok je za seljaka Prva srpska banka ostala potpuno nedodirljiva.

Pored zakona koji su branili prodaju zemljišnog minimuma, 1860. godine usvojen je Trgovački zakonik koji u Srbiju uvodi menicu i omogućava menični kredit. Međutim, seljak je i u ovom zakonskom propisu izuzet od mogućnosti izdavanja menice jer se smatralo da

„nepismen, neuk i neobavešten čovek nije u stanju da proceni strogost menične obaveze koju je na sebe preuzeo“.

Drugim rečima, država je seljaku branila da koristi menicu kao sredstvo obezbeđivanja kredita kod banaka, kako bi ga sprečila da se preterano zadužuje (Gnjatović, 2013: 22, 71). Time je praktično seljacima u celini oduzeta kreditna sposobnost.

Povećanje broja kreditnih institucija počinje od 1871. godine osnivanjem Beogradskog kreditnog zavoda, čiji je zadatak bio da omogući kreditiranje zanatlija i sitnih trgovaca. Međutim, pristup kreditu su imali prvenstveno veliki i ekonomski jači beogradski trgovci, dok je tek mali deo zajmovnog kapitala bio na raspolaganju najsiromašnijim varošanima. Povećana tražnja za zajmovnim kapitalom među seljacima i siromašnim zanatlijama i trgovcima dovodi do osnivanja velikog broja manjih banaka i štedionica (Aleksić, 2015).

Osnivanje štedionica bilo je regulisano Zakonom o okružnim štedionicama koji je knjaz Milan Obrenović doneo 1871. godine. Okružne štedionice su osmišljene kako bi kredit prilagodio potrebama poljoprivrednika, pa je samim zakonom bilo predviđeno da seljaci imaju prioritetno pravo u pozajmljivanju sredstava. Ove kredite seljaci su mogli koristiti u slučaju nerodne godine ili poplave, za popravku kuće ili drugog objekta, kupovinu potrebnih sredstava za proizvodnju (plugova, semena, volova za oranje), ali i za otplatu dugova uzetih na drugom mestu (član 15 Zakona o okružnim štedionicama).

Zakon o okružnim štedionicama

Član 1.

*U nameri, da se otvori prilika svakome,
da može svoje novčane uštede na sigurno mesto
ostaviti, na to interesom malo po malo i
umnožiti, i ujedno, da se potrebitim sagrađanima
našim, a naročito težacima, da mogućnost;
da lakše i koristnije nabavljaju nužдне
im novčane kapitale, ustanoviće se postepeno
za svaki okrug okružne štedionice.*

(Izvod iz Zakona o okružnim štedionicama, 1871)

Kapital okružnih štedionica je bio sačinjen od crkvenog i manastirskog kapitala, opšinskog kapitala, starateljskih fondova, bolničkih prireza, depozitnog novca kod okružnih sudova i privatnih štednih uloga. Uprkos velikom broju potencijalnih izvora kapitala, zbog siromaštva navedenih fondova tako formirana suma novca je bila mala, pa su okružne štedionice formirane u samo pet od sedamnaest okruga, koliko je tada postojalo u Srbiji (štedionice su bile formirane u Kragujevcu, Užicu, Kruševcu, Smederevu i Čačku). Krediti su se davali po kamati od 7% na godišnjem nivou. Kredite kod ovih štedionica su ubrzo po njihovom osnivanju uzeli bogatiji žitelji okruga, umesto (kako je bilo planirano) seljaci, a oni koji su ih dobili nisu ih vraćali na vreme (Gnjatović, 2009).

Paralelno sa formiranjem štedionica, tokom 1870-ih godina povećava se i broj banaka u Srbiji, naročito posle osnivanja Privilegovane banke 1884. godine, pa je do Prvog svetskog rata bilo osnovano 208 privatnih banaka (Gnjatović, 2013).

Velika tražnja seljaka za kreditima dovela je do povećanja kamatne stope na bankarskom tržištu Srbije. Tako je kredit poskupeo i za druge zajmotražioce koji su se bavili nepoljoprivrednim zanimanjima, kao što su zanatlije i trgovci. Kako bi se visoke kamate na kredite stavile pod kontrolu knjaz Milan Obrenović donosi ukaz 1875. godine kojim se

određuje da visina kamate u tadašnjim okružnim štedionicama ne može biti veća od 7% godišnje na sve vrste kredita. Međutim, zbog visokog udela nenaplativih potraživanja, okružne štedionice su likvidirane 1898. godine, a njihovo poslovanje je preuzela Uprava fondova u Beogradu (Gnjatović, 2009).

U takvim uslovima, nastaju prve kreditne zadruge, najpre u gradskim sredinama sa ciljem promovisanja štednje i aktiviranja sitnih viškova kapitala. Međutim, relativno mali broj činovnika, radnika i zanatlija, kao i skroman obim štednje su značajno ograničavali njihov rad. Nakon toga, sredinom 1890-ih godina nastaju prve kreditne zemljoradničke zadruge kao specijalizovane institucije za kreditiranje zemljoradnika. Ove organizacije omogućile su seljacima da pobegnu od zelenaških dugova i ekonomske propasti, ali i da modernizuju sopstvenu proizvodnju.

6.1.2. Nastanak kreditnih zadruga u Vojvodini

Brzo širenje zadružne ideje prenete iz razvijenih evropskih zemalja u Vojvodinu rezultat je, jednim delom, postojanja tzv. porodičnih zadruga i praktikovanja raznovrsnih oblika pomaganja u radu kao što su pozajmice, mobe, sprege i drugi složeniji oblici saradnje. Ovi oblici zajedničkog rada većeg broja članova predstavljali su dobru osnovu za formiranje pravih zadružnih organizacija.

Porodične zadruge su seoske zajednice bazirane na krvnom srodstvu i bile su poznate kod Srba na svim našim prostorima. Predstavljale su zajednice nekoliko generacija jedne velike ili više manjih porodica sa najstarijim članom na čelu, organizovane na strogom partijarhalnom principu. Obično su imale preko 30 članova koji su zajedno živeli i obrađivali zemlju, gajili stoku ili se bavili preradom proizvoda, pri čemu niko nije mogao samostalno da nasledi deo ili celo imanje.⁴² Srpsko seljaštvo pod Turcima i u austrougarskim Vojnim krajinama je živelo uglavnom u porodičnim zadrugama. Pored toga što su predstavljale specifičnu formu organizovanja proizvodnje, one su obezbeđivale i veću bezbednost života i imanja i shodno tome imale su značajnu ulogu u očuvanju standarda ondašnjih žitelja Vojvodine. Nakon ukidanja Vojne krajine 1872. godine, u Austrougarskoj se donosi zakon kojim se ukidaju kućne ili porodične

⁴² <https://srpskaistorija.rs/2023/05/09/srpska-porodicna-zadruga/>

zadruge, što se negativno odrazilo na materijalni i moralni oslonac ljudi na tom prostoru (Zakić i Zakić, 2021-a).

Kao i kod finansijskih institucija, prve zadruge na teritoriji Vojvodine su se formirale među stanovništvom iste nacionalnosti. Pod snažnim uticajem prosvetiteljskih aktivnosti iz Slovačke, u Bačkom Petrovcu je među vojvođanskim Slovacima 1846. godine osnovana prva kreditna zemljoradnička zadruga *Gazdovský spolok*. Prve zadruge kod Srba se javljaju u gradskim sredinama među zanatlijama, ali su nesumnjivo najveći značaj imale kreditne zemljoradničke zadruge.

Karakteristično za većinu prvih zadruga u Vojvodini je da nisu imale čistu zadružnu strukturu, već su predstavljale prelazne forme, odnosno reorganizovane postojeće oblike privrednih organizacija (Kišgeci i Vitez, 1994). Tu se ubrajaju pre svega žitnice, kao svojevrsan oblik udruživanja i formiranja skladišta za žito. Prve žitnice osnovali su Slovaci u Erdeviku 1855. godine, a zatim u Aradcu i Pivnicama. Po ovom uzoru i Srbi osnivaju sličnu organizaciju u Čalmi u Sremu 1887. godine. Međutim, žitnice su, kao i drugi pokušaji udruživanja koji nisu bili zasnovani na čvrstim ekonomskim osnovama, brzo nestajale. I u gradovima nastaju prelazni oblici zadruga, kao što su prve kabaničarske zadruge, koje predstavljaju reorganizovane cehove uz određena odstupanja od zadružnih principa.

Zadruge čija je delatnost isključivo štedno-kreditno poslovanje nastaju oko dvadeset godina nakon pojave prvih zadruga. Prva kreditna zadruga tipa Šulc-Delić namenjena zanatlijama osnovana je među vojvođanskim Slovacima u Pivnicama 1868. godine a ubrzo nakon toga javljaju se i druge slične organizacije, takođe među zanatlijama i trgovcima. Prva kreditna zadruga kod Srba u Vojvodini datira iz 1870. godine, a formirana je u Novom Sadu pod nazivom Srpska zadruga za uzajamno pomaganje i štednju (Nikolić i sar., 2018).

Zahvaljujući aktivnom delovanju školovanih ljudi, zadružni pokret u Vojvodini je dao dobre rezultate već u početnoj fazi razvoja. Mitropolija Karlovačka je svom sveštenstvu preporučivala da podstiče zadruge za međusobno pomaganje i štednju, zajedničku proizvodnju i prodaju, zajedničku nabavku i dr. Kako su sveštenici bili među obrazovanim ljudima u seoskim sredinama, smatralo se da i oni treba da se angažuju u pomaganju svojih parohijana (Zakić i Zakić, 2021-a).

U Vojvodini su se među srpskim stanovništvom osnivale i kreditne zadruge rajfajzenovog tipa. Prva ovakva zemljoradničko-kreditna zadruga osnovana je u Sremskoj Kamenici 1897. godine pod uticajem zadružnog teoretičara i propagatora Jaše Tomića (Kostov, 2006). Nakon toga počinje sistemsko širenje kreditnih zadruga, koje su 1898. godine formirale Savez srpskih zemljoradničkih zadruga sa sedištem u Zagrebu. Članstvo u ovom savezu su mogle da imaju samo srpske zemljoradničke zadruge rajfajzenovog tipa, kao i srpske specijalizovane zadruge osnovane na principu samopomoći i neograničenog jemstva. Savez je imao zadatak da obezbedi zadrugama članicama finansijska sredstva za kreditiranje svojih članova.

6.1.3. Formiranje prvih kreditnih zadruga na teritoriji tadašnje Srbije

Srpsko stanovništvo na teritoriji tadašnje Srbije pod Turcima je živelo uglavnom u porodičnim zadrugama koje su brojale i po nekoliko desetina članova. Po ukidanju feudalizma i prodoru robno-novčane privrede na ove prostore, porodične zadruge su počele naglo da se raspadaju. Kao posledica ovog procesa, značajna većina seljaštva u Srbiji krajem 19. veka je živela u inokosnim porodičnim domaćinstvima, mada se tradicionalni patrijarhalni način zajedničkog života nekoliko generacija jedne porodice u istom domaćinstvu održao dosta dugo. Pored toga, na selu preovlađuje sitni seljački posed.

Gradovi u Srbiji su u to vreme imali uprošćenu socijalnu strukturu, pri čemu su osnovne slojeve stanovništva činili trgovci, sitne zanatlije i državni činovnici. U takvim, poluseljačkim gradovima i dalje su se zadržale brojne patrijarhalne karakteristike. Stoga ne iznenađuje da su se sitne zanatlije u gradovima suočavale sa sličnim problemima kao i seljaci na selu, a koji su pretežno bili usmereni na prikupljanje kapitala za organizovanje i proširivanje proizvodnje.

Zadružni pokret u tadašnjoj Srbiji je stoga imao sve odlike prikazanih društveno-ekonomskih prilika tog vremena i razvijao se u dva jasno uočljiva dva pravca – gradsko i seosko zadrugarstvo, što je odražavalo i privrednu strukturu zemlje na prelasku u novi kapitalistički sistem privređivanja. Za razliku od Vojvodine gde su prve zadruge nastajale u poljoprivredi, u tadašnjoj Srbiji zadruge se prvo javljaju u gradskim sredinama među zanatlijama. Pri tome, prodor zadružne ideje i osnivanje

prvih zadruga se vezuju za dve istaknute ličnosti: Svetozara Markovića i Mihaila Avramovića.

Svetozar Marković (1846-1875) je imao snažan uticaj na zadružni pokret u tadašnjoj Srbiji. Smatrao je da zadruge imaju važnu ulogu ne samo u rešavanju konkretnih problema pojedinih kategorija stanovništva, već i u društvenom preobražaju, jer se „organizovanjem zadruga kao oblika proizvodnje menja celokupni društveno-ekonomski sistem“ (Milić, 1975). Mada je potrošačkim zadrugama u svojim radovima posvećivao malo pažnje, prva gradska zadruga u čijem formiranju je učestvovao je bila Prva družina za potrošnju u Beogradu osnovana 1870. godine. Međutim, razvoj zadružnog pokreta na tlu Srbije počeo je zapravo u oblasti zanatstva ranih 1870-ih u obliku različitih „družina“.

„... uništenjem turskog elementa u Srbiji započela se promena kulture u srpskom narodu. Od tog doba upravo Srbi počinju da žive u varošima i istočnjačke navike, običaji, proizvodi, ukus i.t.d. koji su vladali u varošima, zamenjuju se evropskim. Od tog doba započinje ekonomski značaj varoši, i započinje se proces raspadanja patrijarhalnog ekonomskog ustrojstva srpskog naroda u selima.“

Svetozar Marković (1872). Srbija na istoku. Internet arhiva

Svetozar Marković se posebno orijentisao na značaj i formiranje zanatskih zadruga u gradu. Pojavu manufakture a sa njom i industrije navodi kao osnovni uzrok propadanja zanatstva, a da bi se to sprečilo smatra da je

„...pravi put da se naši zanati a s njima i naše zanatlije podignu, osnivanje proizvođačkih zadruga“

(prema Milić, 1975: 266). Prva stolarsko-bravarska družina osnovana je u Beogradu 1870. godine, nakon čega slede i druge proizvođačke zadruge među zanatlijama: Prva obućarska družina, Prva krojačka družina, Prva opančarska družina, itd. Cilj ovih organizacija je da pomažu članovima u obavljanju zanatskih aktivnosti. Raspolagale su sa malo kapitala a podela prihoda je vršena na „ravne delove“, što su glavni razlozi zašto su ove zadružne organizacije bile kratkog veka.

U teorijskom smislu, Svetozar Marković je veliku pažnju posvetio kreditnim zadrugama. Smatrao je da one treba da se udružuju u zadružne banke kako bi ojačale svoju poziciju, ali i da njihova glavna uloga treba da bude u pomaganju i razvijanju sitne privrede putem kreditiranja drugih vrsta zadruga (Milić, 1975). U realnosti, kreditne zadruge u gradskim sredinama u Srbiji nisu zaživele, budući da je nedostajala kritična masa potencijalnih štediša.

Među prvim zadrugama ovog tipa izdvaja se Beogradski zavod za međusobno pomaganje i štednju⁴³ osnovan 1882. godine, po uzoru na Srpsku zadrugu za uzajamno pomaganje i štednju formiranu u Novom Sadu 1870. godine. Članstvo u Beogradskom zavodu su činili trgovci, zanatlije i činovnici, među kojima je zadruga širila ideju štednje koja je do tada bila gotovo nepoznata u Srbiji. Zadatak Zavoda je bio da pomaže članove u materijalnom smislu, pri čemu je poslovaio isključivo na teritoriji Beograda. Zavod se pokazao kao veoma uspešan, što je privuklo pažnju bogatih pojedinaca koji su u dva navrata vršili pritisak da se zadruga transformiše u akcionarsko društvo (1886. i 1888. godine). Zavod je 1888. godine ostvario značajnu dobit i protivno zadružnim principima podelio je kao dividendu. Ovim je počela transformacija Zavoda, koji je inicijalno bio organizovan kao zadruga, u akcionarsko društvo, što je okončano 1890. godine (Kršev, 2013). Uprkos poslovnom uspehu Beogradskog zavoda, rad kreditnih zadruga u gradskim sredinama u inicijalnim fazama nije doživeo ekspanziju.

Zemljoradničko zadrugarstvo na području tadašnje Srbije se javlja nešto kasnije od zanatskog i potrošačkog koje se vezuje za gradske sredine. Prve zemljoradničke zadruge nastaju u periodu kada se osetila potreba za povoljnim poljoprivrednim kreditima, usmerenim ka intenziviranju proizvodnje. Duboke promene koje su karakterisale poljoprivredu tog doba rezultirale su time da najveći deo seljaka nije imao pristup dovoljnim količinama kapitala, kao i da su jedini izvori potencijalnog kredita bili varoški zelenaši. Stoga je razumljivo da su prve zemljoradničke zadruge imale izraženu kreditnu funkciju.

⁴³ U nekim izvorima se navodi i kao Beogradska zadruga za međusobno pomaganje i štednju.

Tokom 1880-ih bilo je više pokušaja formiranja zadružnih organizacija u poljoprivredi, ali su svi bili ugašeni relativno brzo po osnivanju. Kao prva zemljoradnička zadruga u ondašnjoj Srbiji u čijem je osnivanju učestvovao Mihailo Avramović slovi Zadruga za međusobno pomaganje i štednju formirana 1894. godine u bogatom selu Vranovo kod Smedereva.

Mihailo Avramović (1864-1945) je najznačajniji teoretičar i praktičar zadrugarstva u Srbiji. Rođen je u selu Dubone, kraj Smedereva. Nakon završetka beogradske Trgovačke akademije, svoj radni vek je počeo u Beogradskoj zadrugi, a potom je radio u Klasnoj lutriji i drugim novčanim zavodima. Po povratku iz inostranstva zapošljava se u Podunavskoj okružnoj zadrugi. Pod njegovim rukovodstvom ova ustanova je reorganizovana sa ciljem da omogući siromašnijim ljudima iz sela i grada da dobiju kredite, pri čemu iz rada kreditne službe eliminiše profit kako bi obezbedio povoljnije uslove kreditiranja. U to vreme, upravu ove institucije su činili većinom trgovci, koji nisu mogli da razumeju predložene novine. Iako je ovaj prvi pokušaj reformisanja kreditne institucije propao, izmene koje je predložio Avramović ukazuju na ideje koje će zastupati u radu tokom celog svog veka (Zakić i Zakić, 2021-a).

Zadruga za međusobno pomaganje i štednju u Vranovu (koja je kasnije promenila naziv u Vranovska zemljoradnička zadruga) se smatra prvom zadrugom ove vrste u Srbiji. Zadruga je registrovana 29. marta 1894. godine u sudu u Smederevu, na osnovu Ugovora, odnosno Pravila zadruge. Iz Ugovora o osnivanju kreditne zemljoradničke zadruge u Vranovu može se zaključiti da je jedan od ciljeva razvijanje štednje ne samo kod članova, već i kod drugih lica, kao i davanje povoljnih kredita za poljoprivredne radove (Pantić i Nikolov, 1994: 202).

Potreban kapital za rad zadruge formiran je na osnovu uloga članova zadruge (čija visina je zavisila od imovinskog stanja svakog člana) i zaduženjem kod Smederevske okružne banke. Kapital zadruge se uvećavao po osnovu štednje članova i kamata na odobrene kredite. U svom radu ova zadruga se strogo pridržavala osnovnih zadružnih principa kao što su: jednako pravo glasa, solidarna odgovornost, sloboda ulaska i izlaska, regulisana podela dobiti i besplatno obavljanje funkcije (plaćena je bila samo funkcija sekretara-knjigovođe). Posle Vranova, osnivaju se kreditne zemljoradničke zadruge rajfajzenovog tipa prvo u okolini Smedereva, a potom i širom Srbije.

Novčana sredstva pozajmljena od zadruga seljaci su koristili za različite namene: uzimanje zemljišta u arendu, kupovinu stoke i stočne hrane, nabavku poljoprivrednih mašina, podizanje voćnjaka i vinograda, ali i za nepoljoprivredne svrhe kao što su kupovina ljudske hrane, oduživanje dugova i plaćanje poreza. Tako su zemljoradničke zadruge svojim kreditnim aktivnostima doprinele ne samo unapređenju poljoprivredne proizvodnje, već i opstanku zemljoradničkih porodica (Gnjatović, 2013: 36).

Prodor zadruga na srpsko selo nije od svih dočekan radosno. Sama seljačka sredina je imala određenu skepsu prema zadrugarstvu iz različitih razloga. Formiranju kreditnih zemljoradničkih zadruga u Srbiji suprotstavile su se bogate gazde i varoški zelenaši koji su širili netačne informacije da su ove zadruge političke organizacije usmerene protiv održavanja reda i mira u zemlji (Gnjatović, 2010). Pored toga, rad ovih zadruga bio je otežan i zbog činjenice da lokalno stanovništvo nije imalo naviku da štedi novac u institucijama, što je ograničavalo fondove zadruga, kao i njihov kreditni potencijal. Kako bi prevazišao ovaj problem, Mihailo Avramović 1895. godine u Smederevu osniva Glavnu zemljoradničku kreditnu zadrugu čiji je zadatak bio da finansira zadruga članice. Tražnja za novčanim sredstvima je prevazilazila sredstva ove zadruga, pa se ona obratila za pomoć državi i dobila kredit iz državnog budžeta. Ovo je prvo priznavanje postojanja kreditnih zemljoradničkih zadruga od strane države u Srbiji (Gnjatović, 2010).

Iste godine, na inicijativu Mihaila Avramovića, osniva se Savez srpskih zemljoradničkih zadruga sa sedištem u Smederevu, koji učestvuje u osnivanju Međunarodnog zadružnog saveza. Tri godine nakon osnivanja, Savez se preseljava u Beograd i menja naziv u Glavni savez srpskih zemljoradničkih zadruga.

Širenju zemljoradničkog zadrugarstva doprinelo je usvajanje Zakona o potpomaganju zemljoradničkih zadruga (1900) i Zakona o zemljoradničkim i zanatskim zadrugama 1898. godine, kojim se potvrđuje njihova kreditna uloga budući da je u evidenciji aktivnosti kojima se ove zadruga bave na prvom mestu navedeno da one mogu primati štednju i davati kredit svojim zadrugarima (član 1 stav 1 Zakona o zemljoradničkim i zanatskim zadrugama, 1898).

U prvim godinama razvoja zadrugarstva u ondašnjoj Srbiji kreditna aktivnost bila je neraskidivo povezana sa zemljoradničkim zadrugama, a u manjoj meri i sa zanatskim zadrugama. Razvojem zadružnog sektora dolazi do izdvajanja kreditnih zadruga kao samostalnih organizacija koje prvi put bivaju prepoznate u Zakonu o privrednim zadrugama iz 1937. godine.

Zadružni pokret rajfajzenovog tipa nastao u Srbiji krajem XIX i početkom XX veka je pomogao seljacima da vrate kreditnu sposobnost i unaprede proizvodnju. Značaj zadružnog pokreta u Srbiji ogleda se u činjenici da je neposredno pred Prvi svetski rat oko 17% seoskih domaćinstva ostvarivalo članstvo u zadrugama. Zemljoradničke kreditne zadruge su tako počele da predstavljaju ozbiljnu konkurenciju malim bankama, budući da su bile brojnije i bolje rasprostranjene od banaka, ali i da su davale značajno bolje uslove kreditiranja.

Naspram 782 kreditne zemljoradničke zadruge, koliko ih je u Srbiji bilo 1913. godine, malih palanačkih banaka je bilo svega 149. Pored brojnosti, zadruge su prednjačile i u uslovima davanja kredita. Godišnja kamata u zadrugama je iznosila 7 do 8%, dok je u bankama bila između 30 i 40% (Gnjatović, 2013: 42).

Uticaj kreditnih zadruga na razvoj seljaštva nije bio ograničen isključivo na oslobađanje od zelenaških dugova i obezbeđivanje adekvatnih izvora finansiranja poljoprivrede, što je u ono vreme (doduše, kao i danas) bilo od presudne važnosti za sitne poljoprivredne proizvođače. Uloga zadružnih organizacija bila je u velikoj meri i prosvetarska, a doprinosile su i očuvanju osnovnih ljudskih i hrišćanskih vrednosti među seoskim stanovništvom.

Zadruge su predstavljale prve organizacije u kojima se seljaštvo u Srbiji susretalo sa istinskom demokratijom. Učestvovanjem u donošenju odluka u zadrugama, seljaci su poimali moć sopstvenog glasa i prava da učestvuju u donošenju odluka ne samo na svom posedu, već i na višim instancama. Na taj način zadruge su doprinosile razvoju demokratske svesti među stanovništvom.

Pored toga, zadružne vrednosti na kojima su počivale zadruge, posebno samopomoć, doprinele su tome da se kod seljaka stvori svest o sopstvenoj snazi. Na taj način poljoprivrednici su učili da ostvare postavljene ciljeve samostalno, uz minimalno oslanjanje na pomoć države, i to samo onda kada je neophodno. U tom smislu, zadruge su nudile i jedno drugačije viđenje života. U vreme rastućeg kapitalizma na ovim prostorima, zadruge su postavljale napredne socijalne i društvene ciljeve – da nije potrebno težiti maksimizaciji bogatstva pojedinca, već je primarni cilj obezbediti pristojan život za dominantan deo stanovništva zasnovan na sopstvenom radu, kao i da pored sticanja određenih dobrobiti za sebe treba doprinositi i razvoju cele zajednice.

Posebno je bila značajna uloga kreditnih zadruga u sferi edukacije stanovništva o značaju štednje. Ondašnje kreditne zadruge su motivisale ne samo svoje članove da štete ma kako male viškove sredstava, već i članove njihovih porodica, ali i viđenje članove društva. U kreditnoj zadruzi u Šimanovcima, na primer, štedele su supruge zadrugara i lokalni paroh (Kostov, 2006). Njihova sredstva su ulazila u ukupnu masu prikupljenog kapitala koji je mogao da se koristi za davanje kredita za poljoprivredne radove. Ovakva poslovna praksa je tek ceo vek kasnije priznata kao značajna za zadruge. Lica koja su štedela u zadrugama a nisu koristila njene usluge, prvobitno nazvana „pomažući članovi“, u savremenoj zadružnoj praksi se nazivaju „članovi investitori“.

Članovi investitori čine specifičnu grupu članova zadruga koji doprinose formiranju značajnijih iznosa kapitala. Za razliku od regularnih članova, članovi investitori nemaju dvojaku prirodu članstva, odnosno iako upisuju i uplaćuju kapital i po tom osnovu imaju pravo na članstvo u zadruzi, oni ne koriste njene usluge. Naime, njihov primarni motiv ulaganja nije ograničena kamata na uložena sredstva, niti participacija u raspodeli viška prihoda nad rashodima, već opstanak i razvoj zadruga. Drugim rečima, članovi investitori nisu podstaknuti ekonomskim, već pre altruističkim motivima, kao i željom da doprinesu razvoju ovih organizacija i posredno lokalnim zajednicama u kojima posluju (Nikolić, 2018). Na žalost, ovaj vid učešća šire populacije u aktivnostima zadruga potpuno izostaje iz današnjeg zadrugarstva u Srbiji, iako je prisutan i važan u evropskom zadružnom pokretu.

6.1.4. Razvoj kreditnih zadruga u Kraljevini Jugoslaviji

Tokom Prvog svetskog rata, Srbija je bila teško pogođena, poljoprivredna proizvodnja značajno smanjena, a zemlja je ostala bez trećine aktivne muške populacije. I zadružni sistem je gotovo u potpunosti uništen. Iako je od zadrugarstva tokom rata „ostao samo zadružni duh“, nakon njegovog završetka zadrugarstvo je obnovljeno (Pavlović, 1994). Ovaj proces je iniciran osnivanjem Glavnog zadružnog saveza 1919. godine čiji je zadatak bio da udruži sve zadružne organizacije u Kraljevini SHS, zastupa i štiti interese i unapređuje celokupno zadrugarstvo. Od Saveza se posebno očekivalo da doprinese razvoju zadružnog sektora u domenu poljoprivrede.

Period između dva rata obeležen je velikom raznolikošću zadružnih oblika. Pored poljoprivrednih zadruga, koje su činile osnov zadružnog sektora u zemlji, ove organizacije se formiraju i u drugim sektorima. U ruralnim prostorima se prvo formiraju nabavljачke zadruge koje su posredovale između države i zemljoradnika kojima je država slala pomoć u namirnicama i drugim potrepštinama. U novonastaloj državi nastaje i veliki broj specijalizovanih proizvođačko-prerađivačkih zadruga u poljoprivredi kao što su žitarske, stočarske, vinogradarsko-vinarske, voćarske, pčelarske, mlekarske i druge. Izvan sektora poljoprivrede delovale su zanatske zadruge i zadruge državnih službenika, ali su oba ova oblika bila daleko manje razvijena od onih koji su bili vezani za agroprivredu. Pored toga, nastaju i zdravstvene, stambene, vodne i druge vrste zadruga. U domaćoj zadružnoj literaturi ovaj period razvoja zadrugarstva je detaljno analiziran. Kako je fokus ove monografije primarno na kreditnim zadrugama, u ovom delu teksta analiziran je isključivo njihov rad.

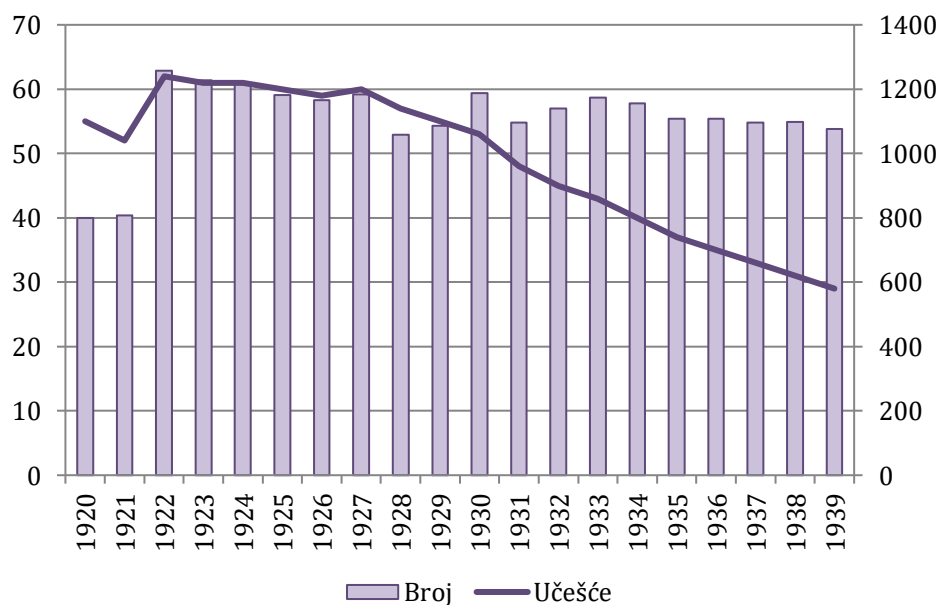
Period pre Prvog svetskog rata karakteriše multifunkcionalnost zadruga, odnosno preklapanje delatnosti najčešće poljoprivrednih i kreditnih zadruga. Ova veza između poljoprivrednih i kreditnih zadruga je istaknuta i kroz zakonsku regulativu, pa se u Zakonu o zemljoradničkim i zanatskim zadrugama (1898), prvom koji je regulisao rad zadruga u Kraljevini Srbiji, navodi se da se zemljoradničke zadruge mogu baviti štedno-kreditnim poslovima. Ovaj trend se nastavlja i u periodu nakon Prvog svetskog rata.

Sa razvojem zadružnog sektora, kreditne zadruge se izdvajaju kao posebna vrsta zadruga. Nezavisno od naziva, one nisu nikada imale

isključivo kreditni karakter, već su se i dalje bavile obezbeđivanjem različitih proizvoda za poljoprivredna gazdinstva. Iako su najčešće raspolagale skromnim sredstvima, kreditne zadruge su davale kredite pod povoljnijim uslovima od konkurencije i time doprinele opstanku gazdinstva i tehničkom progresu u poljoprivredi.

Jedna od bitnih karakteristika kreditnih zadruga bila je u tome što nisu delile ostvarenu dobit članovima već je ona usmeravana u rezervni fond namenjen pokrićima eventualnih gubitaka, dodeljivanju nagrada istaknutim zemljoradnicima i štedišama, ali i za druge prosvetne i dobrotvorne svrhe. U tom smislu, one su imale izraženu socijalnu ulogu. Nakon prestanka rada zadruge, rezervni fond je predavan Savezu srpskih zemljoradničkih zadruga, koji ga je usmeravao na osnivanje zadruga istog tipa, po mogućstvu u mestu gde je poslovala ugašena zadruga (Zakić, 2000). Zabeleženo je, međutim, da su pojedine kreditne zadruge delile dobit: u Niškoj zadruzi za kredit i štednju, dobit je umanjivana za 15% za nagrade članovima odbora i 3% za plate činovnicima, a ostatak je isplaćivan članovima kao dividenda (Jovančić, 1991).

Grafik 4. Broj i učešće kreditnih u ukupnom broju zadruga



Izvor: Obrada autora prema Pavlović, 1994, str. 31

Posleratni period u okviru nove državne zajednice Južnih Slovena karakteriše intenzivna obnova kreditnih zadruga, što je rezultiralo time da su ove zadruge u periodu od 1920. do 1933. godine bile najbrojnije. Svoj maksimum su dostigle 1922. godine kada je zabeleženo 1.258 kreditnih zadruga (61% ukupnog broja) (Grafik 4). Nakon toga, primat preuzimaju nabavno-prodajne zadruge, dok se broj kreditnih zadruga i njihovo učešće u ukupnom broju zadruga ubrzano smanjuje. Pred Drugi svetski rat je bilo 1.077 kreditnih zadruga, što je činilo 29,5% ukupnog broja zadruga (Pavlović, 1994).

Treba ipak imati na umu da u periodu između dva rata, kao i u ranijim fazama razvoja zadrugarstva na teritoriji Srbije, postoji preklapanje između rada pojedinih vrsta zadruga. Povećanje broja nabavno-prodajnih zadruga na uštrb kreditnih zadruga ne znači istovremeno i smanjivanje kreditnih aktivnosti zadružnih organizacija. Naime, prema Uredbi o nabavljачkim zadrugama državnih službenika i savezu nabavljачkih zadruga državnih službenika iz 1928. godine postojale su tri vrste zadruga državnih službenika i to zadruge za nabavku namirnica, stanova i kredita. Zadruge državnih službenika za nabavku kredita imale su za cilj da snabdevaju svoje zadrugare „*jeftinim kreditom*“. Imajući ovo u vidu, potrebno je naglasiti da nisu samo kreditne zadruge obezbeđivale kredite zainteresovanim licima. I druge vrste zadruga su obavljanjem štedno-kreditnih poslova omogućavale svojim članovima povoljne pozajmice.

Na broj kreditnih zadruga u novoj državi utiču različiti faktori. Neposredno nakon rata, beleži se upliv politike u rad kreditnih zadruga iniciran time što je Mihajlo Avramović 1919. godine iskoristio zadruge za osnivanje zemljoradničke stranke pod nazivom Savez zemljoradnika. Kako je ova stranka privukla značajan broj poljoprivrednika, ovo je izazvalo pažnju vladajućih radikala koji su od tada zadružni pokret tretirali kao političku konkurenciju (Gnjatović, 2013).

Drugi značajan faktor koji je determinisao ulogu kreditnih zadruga je nastanak agrarne krize 1925. godine, koja je rezultat značajnog pada cena poljoprivrednih proizvoda, a od 1929. godine i opšte ekonomske krize koja je dovela do prezaduženosti poljoprivrednika. Naime, nakon povećanja cena poljoprivrednih proizvoda neposredno nakon Prvog svetskog rata, početkom 1925. godine dolazi do njihovog naglog pada što rezultira time da je seljacima sve teže da otplaćuju postojeće dugove.

Kao posledica novonastale krize, nastavlja se potreba za povoljnim kreditima u ruralnim krajevima Srbije, koje kreditne zadruge, uprkos sve većem broju, nisu mogle da zadovolje. U cilju rešavanja ovog problema, država je 1925. godine usvojila Zakon o poljoprivrednom kreditu, po kojem se osnivaju mesne i oblasne zadruge pod upravom Direkcije za poljoprivredni kredit, u cilju racionalnog snabdevanja zemljoradnika potrebnim kreditima uz državnu podršku. Ovim je, u suštini, pokušano da se, uz postojanje već oformljenog sistema kreditnih zadruga, uspostavi paralelni zadružni pokret.

Predstavnici postojećeg zadružnog pokreta su se oštro usprotivili ovakvom rešenju. Naime, zadružni savezi su se bojali da će kreditne zadruge radije da uzimaju kredite kod Direkcije za poljoprivredni kredit nego kod njih, jer su tamo uslovi bili povoljniji. Međutim, pošto je postojala velika potreba za rešavanjem problema finansiranja poljoprivrede, država je insistirala na primeni ovog zakona. U praksi, mesne i oblasne zadruge koje su osnivane u skladu sa Zakonom o poljoprivrednom kreditu su koristile sredstva Direkcije za poljoprivredni kredit i tako doprinele povećanju ukupnog kapitala namenjenog finansiranju poljoprivrede.

Uprkos naporima države da reguliše poljoprivredni kredit, seljaštvo vrši sve veći pritisak da se ovo pitanje reši brže i na adekvatniji način. Ovo je trebalo da bude ostvareno osnivanjem specijalizovane ustanove za poljoprivredni kredit. To je pak značilo da država treba da prestane da favorizuje kreditne zadruge stvorene po osnovu Zakona o poljoprivrednom kreditu. Kao rezultat ovih aktivnosti, Direkcija za poljoprivredni kredit je ukinuta 1929. godine, a umesto nje je formirana Privilegovana agrarna banka⁴⁴ koja je preuzela celu aktivu Direkcije, sa zadatkom da preko novoformirane Glavne zadruge za poljoprivredni kredit vrši kreditiranje mesnih kreditnih zadruga.

Privilegovana agrarna banka je imala zadatak da obezbedi kreditiranje čitavog procesa poljoprivredne proizvodnje, ali kako je osnovana u vreme nastanka agrarne, a kasnije i poslovala u vreme globalne ekonomske krize, nije mogla da pruži očekivane rezultate u domenu poljoprivrednog

⁴⁴ Pravni osnov za formiranje ove banke je *Zakon o privilegovanoj agrarnoj banci* usvojen 16. aprila 1929. godine, „Službene novine“ od 22. aprila iste godine.

kreditiranja. Uprkos tome, širenjem poslovanja Privilegovane agrarne banke, opada značaj kreditnih zadruga. I pored napora zadružnog sektora i aktivnosti države da reši problem finansiranja poljoprivrede, učešće kreditnih zadruga i Privilegovane agrarne banke u strukturi poverilaca između dva svetska rata je ipak bilo marginalno. Najveći broj kredita poljoprivrednicima su još uvek odobravali privatna lica (46%) i privatne banke (32%) (Pavlović, 1994). Ovo je izazvalo veliku zaduženost sitnih poljoprivrednika.

Budući da su seljački dugovi postajali sve veći, država reaguje usvajanjem zakonskih dokumenata sa idejom da se popravi težak ekonomski položaj seljaka. Godine 1932. usvojen je Zakon o zaštiti zemljoradnika a dve godine kasnije i Uredba o zaštiti zemljoradnika (1934). Obe ove mere donešene su u istom „duhu“ kao i uredbe o „zaštiti okućja“ iz 1873. godine. Zakonom o zaštiti zemljoradnika dva puta su odlagane javne prodaje imovine zemljoradnika, a Uredbom iz 1934. godine razrađen je kompletan plan otplate dugova uz određene olakšice (Zakić i Zakić, 2021-a).

Mere zaštite nisu bile ograničene samo na zemljoradnike. I kreditne zemljoradničke zadruge su bile u teškoj situaciji jer njihovi članovi nisu mogli da vraćaju dugove predviđenom dinamikom. Zato se iste 1934. godine donosi Uredba o zaštiti zemljoradničkih kreditnih zadruga i njihovih saveza. Pored toga što se na ovaj način pokušava rešiti problem u vezi sa potraživanjima koje zadruge imaju od svojih članova, važno je uočiti i da su sve zemljoradničke zadruge mogle u svojim pravilima predvideti da se bave „primanjem uloga na štednju“, ta da u tom smislu gotovo da nije bilo razlike između zemljoradničkih i kreditnih zadruga.

Konačno, 1936. godine usvaja se Uredba o likvidaciji seljačkih dugova od koje se očekivalo da će regulisati kreditne odnose i oživeti rad finansijskih institucija u Kraljevini, ali se ovo nije ostvarilo. Seljački dugovi će biti rešeni tek nakon Drugog svetskog rata usvajanjem Zakona o konačnoj likvidaciji seljačkih dugova 1945. godine (Kršev, 1996).

Različiti zakoni koji su u Kraljevini Jugoslaviji regulisali rad zadruga su 1937. godine zamenjeni Zakonom o privrednim zadrugama, koji predstavlja prekretnicu u zadružnom zakonodavstvu između dva svetska rata i finalizira proces objedinjavanja zadrugarstva na prostorima Kraljevine Jugoslavije. Ovaj zakon posebno izdvaja kreditne zadruge i naglašava da se pored primanja depozita na štednju i davanja kredita one mogu baviti i

„... nabavkom sredstava poljoprivredne proizvodnje za račun svojih zadrugara i komisionom prodajom njihovih proizvoda“,⁴⁵

čime se zapravo potvrđuje dugogodišnja povezanost kreditnih i zemljoradničkih zadruga.

Uprkos problemima sa kojima su se suočavale u finansiranju poljoprivredne proizvodnje, kreditne zadruge u periodu između dva rata predstavljaju izuzetno važan segment zadružnog sektora u Kraljevini Jugoslaviji. Na početku Drugog svetskog rata, samo Glavni savez srpskih zemljoradničkih zadruga ima preko tri i po hiljade zadruga članica (Tabela 11), pri čemu su kreditne zemljoradničke zadruge na drugom mestu po brojnosti.

Tabela 11. Zadruge u Srbiji 1940. godine

Vrsta zadruga	Broj zadruga	Učešće (%)
Nabavljačke	1.894	51,3
<u>Kreditne</u>	<u>1.039</u>	<u>28,2</u>
Stočarske	365	9,9
Žitarske	85	2,3
Mlekarske	64	1,7
Vinogradarske	55	1,5
Voćarske	31	0,8
Ribarske	16	0,4
Ostale	150	4,1
Ukupno	3.689	100,0

Izvor: Zakić i Zakić, 2021-a, prema Upravi Glavnog saveza srpskih zemljoradničkih zadruga, 1940, str. 392.

O ukupnom broju zadruga u Kraljevini Jugoslaviji može se zaključivati na osnovu podataka Glavnog zadružnog saveza gde se navodi da „*koncem godine 1934. bilo je u članstvu Glavnog zadružnog saveza 22 revizijska zadružna saveza, 31 oblasnih saveza i središnjih (glavnih) zadruga, 6.647 mesnih zadruga i 890.150 zadrugara*“ (Digitalna biblioteka, Uredba o zaštiti zemljoradnika, 1934).

⁴⁵ Član 1, stav 7, Zakona o privrednim zadrugama (1937)

6.2. Modaliteti zadružnih finansijskih organizacija u Srbiji u periodu posle Drugog svetskog rata do 1990-ih godina

Po završetku Drugog svetskog rata zadrugarstvo je bilo podvrgnuto drastičnim reformama kako bi se elimisali preostali elementi kapitalističkog sistema. Promene društveno-ekonomskog sistema uključivale su preispitivanje postojećih obrazaca privređivanja, a u okviru toga kao jedan od prioriternih ciljeva nove vlasti bila je i reorganizacija zadrugarstva.

Najznačajnije promene u posleratnom periodu su bile usmerene na zemljoradničko zadrugarstvo. Ovo je uključivalo nastanak seljačkih radnih zadruga počev od 1945. godine po ugledu na sovjetske kolhoze, a ubrzo i njihovo gašenje usvajanjem Uredbe o imovinskim odnosima i reorganizaciji seljačkih radnih zadruga 1953. godine, pri čemu je ovaj proces u celini okončan do 1965. godine. Paralelno sa formiranjem seljačkih radnih zadruga vrši se i transformacija postojećih nabavno-prodajnih zadruga u novi tip zadruga pod nazivom opšta zemljoradnička zadruga, čiji je zadatak bio da implementira model kooperacije u zadružni sektor. Model opštih zemljoradničkih zadruga je testiran od 1956. do 1959. godine, nakon čega je definitivno prihvaćen. Sledeća faza reforme, tada već deformisanih zadružnih organizacija, odvija se u periodu od 1962. do 1976. godine, kada su zadruga prisilno pridružene državnim preduzećima u agroindustriji, tzv. kombinatima i postale njihov sastavni deo. Tek krajem 1980-ih, kada počinje napuštanje modela udruženog rada u privređivanju, stvaraju se uslovi za osamostaljivanje i ponovno oživljavanje poljoprivrednih zadruga.

Značajne promene se odvijaju i u drugim segmentima zadružnog pokreta. *Zdravstvene zadruga*, koje su nastale kao rezultat zalaganja zemljoradničkih zadruga na unapređenju zdravstvene zaštite članova, i koje su uspešno poslovale u Srbiji od 1921. godine, nakon Drugog svetskog rata su ponovo pokrenute, da bi 1949. godine bile uključene u sistem javnog zdravstva i nakon toga u celini ukinute (Stamenović, 2019).

Studentsko-omladinske zadruga, kao zadružni oblik nasleđen od perioda pre Drugog svetskog rata, nastavljaju sa poslovanjem i nakon 1945. godine. U fazi intenziviranja izgradnje države postaju važan zadružni

oblik što je prepoznato 1982. godine usvajanjem Zakona o omladinskim zadrugama, koji je važio samo do 1989. godine od kada njihovu delatnost regulišu opšti zakoni o zadrugama u posebnim poglavljima. U tranzicionom periodu dele sudbinu drugih zadružnih oblika, što rezultira smanjenjem broja zadrugara i ove vrste zadruga. Ovaj proces je posebno podstaknut promenama u zakonskoj regulativi (izmenama Zakona o radu iz 2005, a kasnije i Zakona o zadrugama iz 2015. godine) kada je propisano da lica starija od 30 godina ne mogu biti članovi ovih zadruga. Uprkos tome, studentsko-omladinske zadruge i dalje imaju visoko učešće u ukupnom broju zadrugara u Republici Srbiji.

Potrošačke zadruge su u periodu pre Drugog svetskog rata poslovale pod nazivom nabavno-prodajne zadruge i bile su jako dobro razvijene. Nakon 1945. godine ovaj oblik zadruga se ponovno uspostavlja, ali faza oporavka traje relativno kratko. Društveno-ekonomske i političke promene karakteristične za posleratni period rezultirale su time da su delatnost potrošačkih zadruga preuzele sindikalne organizacije. Zbog toga je potrošačko zadrugarstvo Srbije u drugoj polovini XX veka u konstantnoj recesiji, koja je rezultirala gotovo potpunim nestankom ove vrste zadruga.

Stambene zadruge inicijalno nastaju u periodu između dva rata, mada ne kao samostalne organizacije, već kao podvrsta drugih oblika zadruga. Tako, na primer, kao jedan oblik tada razvijenih nabavljačkih zadruga posluju zadruge državnih službenika za nabavku stanova „*kojima je cilj da snabdevaju svoje zadrugare higijenskim stanovima*“ (Uredba o nabavljačkim zadrugama državnih službenika i savezu nabavljačkih zadruga državnih službenika, član 2). Nakon ovih početnih koraka, stambene zadruge se razvijaju od 1960-ih godina i faze intenzivne obnove i izgradnje zemlje, a doživljavaju procvat u periodu od 1975. do 1990. godine. Nakon toga, stambeno zadrugarstvo ulazi u fazu recesije izazvanu ekonomskom krizom, nepovoljnim uslovima kreditiranja, ali i malverzacijama u pojedinim stambenim zadrugama koje su narušile ugled ovog sektora zadrugarstva.

Pored ovih promena koje se odvijaju u drugim sektorima, *štedno-kreditno zadrugarstvo* takođe prolazi kroz turbulentan period. Kada se govori o štedno-kreditnim aktivnostima zadružnih organizacija u periodu nakon Drugog svetskog rata u Srbiji, potrebno je istaći dve stavke. Pre svega, sve organizacije koje su se bavile finansijskim poslovima a nisu bile banke u

ovoj fazi se nazivaju štedno-kreditne organizacije, a u sklopu njih, koriste se i termini štedno-kreditne zadruge (ŠKZ) i štedno-kreditne službe (ŠKS). Ovo je rezultat pre svega terminologije primenjene u tadašnjim zakonskim dokumentima kojima je regulisana ova oblast. Druga važna činjenica se odnosi na čvrstu povezanost štedno-kreditnih i zemljoradničkih (mada bi pravilnije bilo reći poljoprivrednih) zadruga. Tokom cele zadružne istorije, razvoj ova dva zadružna oblika je neraskidivo povezan i ta tendencija se nastavlja i u ovom periodu.

Prve aktivnosti koje se posle Drugog svetskog rata sprovode u novoformiranoj državi odnose se upravo na kreditno poslovanje u zadružnom sektoru. Neposredno nakon okončanja rata, 1945. godine se formira Komisija za zadrugarstvo pri Privrednom savetu Demokratske Federativne Jugoslavije,⁴⁶ a na predlog ove komisije donet je prvi propis koji je regulisao rad zadružnog sektora: Rešenje o omogućavanju preuzimanja garancija za kredite koje Privilegovana agrarna banka odobrava zadružnim savezima. Komisija za zadrugarstvo je 1948. godine transformisana u Komitet za zadrugarstvo FNRJ, da bi krajem iste godine bila ukinuta, a nadležnost nad zadrugama dodeljena resornim ministarstvima (Nikolić, 2009). Ovim su inicirane promene koje se odnose na finansiranje poljoprivrede kroz zadružni sektor.

Značajne promene koje su obeležile period neposredno nakon Drugog svetskog rata nisu bile limitirane samo na zadružni sektor. Proces nacionalizacije, karakterističan za ovu fazu, obuhvatio je i bankarski sektor, što je za posledicu imalo nacionalizaciju svih bankarskih institucija nasleđenih iz prethodnog perioda i izgradnju novog bankarskog sistema. Nakon kratkotrajne faze koncentracije u sektoru bankarstva u fazi administrativnog upravljanja (1952-1954), počinje period decentralizacije i formiranja nove bankarske strukture koju su činile Narodna banka, specijalizovane banke, lokalne banke (tzv. komunalne banke), zadružne štedionice, gradske i mesne štedionice (Hadžić, 2013). U ovom obilju finansijskih institucija, neke od njih su pripadale zadružnom sektoru.

Štedno-kreditna aktivnost zadružnog sektora se odvija na dva nivoa: u štedno-kreditnim zadrugama i štedno-kreditnim službama koje su

⁴⁶ Komisija za zadrugarstvo je oformljena na osnovu Rešenja o ustanovljenju Komisije za zadrugarstvo pri Privrednom savetu DFJ (1945).

osnivale druge vrste zadruga, najčešće poljoprivredne i zanatske zadruge. Pored toga, same zadruge su, u skladu sa tadašnjim zakonskim propisima, mogle da se uključuju u neke oblike kreditiranja svojih članova.

Tokom 1950-ih godina jačaju banke i druge štedno-kreditne organizacije, što dovodi do postepenog smanjivanja aktivnosti i broja štedno-kreditnih zadruga, ali i do pojave zadružnih štedionica. Zadružne štedionice se uvode u periodu od 1957. do 1961. godine radi distribucije bankarskog kapitala zemljoradnicima, budući da su zapostavljanjem štedno-kreditnih zadruga poljoprivrednici izgubili pristup povoljnim izvorima finansiranja. Zadružne štedionice su poslovale kao „poseban oblik poslovnog zadružnog saveza u koji su se zemljoradničke zadružne organizacije okupile da bi zajednički obavljale svoje novčano i kreditno poslovanje“ (Zadružni leksikon FNRJ, 1957: 1474). Ove organizacije su bile posebno značajne za unapređenje poljoprivredne proizvodnje (Agrobanka, 2001: 3).

„Zadružne štedionice su, uopšte, od velikog značaja za razvoj zadrugarstva i poljoprivrede u sadašnjim uslovima. One su danas važan kreditno-novčani zavod koji prikuplja sredstva zadružnih i drugih poljoprivrednih organizacija, odobrava namenske kredite, utvrđuje opravdanost traženja i ulaganja kratkoričnih i dugoročnih sredstava u svrhu kooperacije. Sem toga, one svojim članovima ... privrednim organizacijama pružaju znatnu pomoć u finansijskom poslovanju i racionalnom korišćenju sredstava.“

Evdard Kardelj o zadružnim štedionicama,
prema Mažuran, 1977, str. 583.

Reorganizacijom bankarskog sistema 1962. godine dolazi do likvidacije zadružnih štedionica, pri čemu njihovo poslovanje u sferi platnog prometa preuzima Narodna banka, a štedno-kreditne poslove preuzimaju tadašnje komunalne banke (Mažuran, 1977). Privrednom reformom iz 1965. godine stvorene su poslovne banke, što rezultira razvojem ovog sektora i dovodi do dalje marginalizacije štedno-kreditnih zadruga, posebno u segmentu finansiranja agrara. U takvim uslovima, zemljoradničke zadruge počinju da se i same bave štedno-kreditnim poslovanjem.

U periodu od 1953. do 1974. godine, osnovna delatnost zemljoradničkih zadruga je bila organizovanje poljoprivredne proizvodnje na gazdinstvima zadrugara i zadružnim ekonomijama i razvoj kooperacije sa sitnim poljoprivrednicima koji nisu bili članovi zadruga. Da bi pomogle svojim članovima u ovom procesu, zemljoradničke zadruga uvode kreditiranje proizvodnje. Od ranih 1960-ih godina počinje faza kooperacije kao društveno-ekonomskog odnosa koja je imala za cilj jačanje zadruga i povećanje dohotka poljoprivrednika. U praksi su se primenjivala tri pravca saradnje između zemljoradnika i njihovih zadruga:

- (1) *servisiranje proizvodnje*, kao najniži oblik kooperacije;
- (2) *kreditiranje proizvodnje*, uz upotrebu mehanizacije i obavezu kooperanata (članova) da vrate kredite u proizvedenim robama ili novcu, i
- (3) *zajednička proizvodnja*, uz podelu prinosa prema visini ulaganja (rada i sredstava) što je smatrano najvišim oblikom kooperacije koji se regulisao ugovorom između zadruga i poljoprivrednih proizvođača.

Kreditiranje proizvodnje je podrazumevalo da zemljoradnička zadruga pruža poljoprivrednicima usluge i snabdeva ih sredstvima za proizvodnju na kredit koji su oni plaćali posle završetka proizvodnog procesa u naturi (proizvodima) ili u novcu. Na vrednost sredstava koje je zadruga davala poljoprivrednicima u vidu kredita, oni su plaćali određenu kamatu. Ovaj oblik saradnje je bio najmasovniji oblik kooperacije i doprinosa je intenziviranju proizvodnje i povećanju produktivnosti i dohotka zemljoradnika (Randelović, 1994).

Tokom 1970-ih godine počinje faza revitalizacije kreditnog zadrugarstva u tadašnjoj Jugoslaviji, dominantno kroz rad štedno-kreditnih službi. Zakonska osnova za nastanak i razvoj štedno-kreditnih službi stvorena je usvajanjem dva zakona. Prvi je Zakon o osnovama bankarskog i kreditnog sistema (1977) koji daje mogućnost osnivanja različitih štedno-kreditnih organizacija u koje se ubrajaju štedionice, štedno-kreditne zadruga, štedno-kreditne službe pri poljoprivrednim zadrugama i druge organizacije koje se bave štedno-kreditnim poslovima (član 204). Iste godine, u Republici Srbiji usvaja se Zakon o štedno-kreditnim organizacijama i poslovanju sa štednim ulozima. Prema ovom zakonu, štedno-kreditne službe su imale za cilj prikupljanje slobodnih novčanih

sredstava zemljoradnika i ruralnog stanovništva i njihovo usmeravanje u povoljne kredite dostupne zadrugarima i štedišama.

Štedno-kreditne službe (ŠKS) su najčešće osnivale zemljoradničke zadruge, ali i zanatske i stambene zadruge. Razlikovale su se od štedno-kreditnih zadruga po načinu osnivanja. Naime, dok su štedno-kreditnu zadrugu mogla da osnuju fizička lica i/ili preduzeća, ŠKS su osnivale isključivo zadruge. Zadaci ŠKS su bili da:

- ~ daju povoljne kamate na štedne uloge,
- ~ omogućavaju kredite pod povoljnim kamatnim stopama i
- ~ koriste slobodna sredstva za unapređenje rada zadruga osnivača.

Osnivanje ŠKS je najčešće bilo povezano sa nekom od poslovnih banaka, ali je najviše njih osnovano uz saradnju i jemstvo Agrobanke.

Godine 1979. registrovane su tri štedno-kreditne službe, a zatim se njihov broj ubrzano povećava. U prvoj polovini 1980-ih godina dolazi do ekspanzije štedno-kreditnih službi, pri čemu se prosečno godišnje osniva po 36 ŠKS, čije članstvo je činilo oko 30.000 zemljoradnika i žitelja sela koji su štedeli u njima. U ŠKS su mogli da štede članovi zadruge, ali i nezadrugari, koji su imali pravo čak i da podižu kredite ako je to bilo predviđeno pravilima poslovanja službe. Prikupljena sredstva su se delila u sledećoj razmeri: 10% sredstava je ostajalo na žiro računu kao minimalna rezerva likvidnosti, a ostatak se usmeravao na kredite štedišama (najmanje 60%) i zadrugi osnivaču (najviše 40%). ŠKS su bile izuzetno stabilne – za štedne uloge je garantovala u prvom redu sama služba, zatim zadruga osnivač i konačno Agrobanka, budući da je na početku poslovanja po pravilu zaključivan ugovor o jemstvu za zadrugom osnivačem. Agrobanka je pružala logističku podršku osnivanju i poslovanju ŠKS, pripremala akta o poslovanju i vršila kontrolu u pogledu srazmere korišćenja sredstava. Međutim, uslove kreditiranja članova, visinu kamatne stope na štedne uloge i druge relevantne uslove poslovanja definisala je zadruga osnivač. Pri tome, težilo se da uslovi štednje u ŠKS budu bolji od onih ponuđenih u bankama (Agrobanka, 2001).

Sredinom 1980-ih godina postojalo je 216 štedno-kreditnih službi, sa oko 180.000 štediša, a zadružnom štednjom je bilo pokriveno preko polovine organizacija zemljoradnika. Nakon 1985. godine dinamika osnivanja

novih štedno-kreditnih službi se usporava, a broj štediša i efekti štednje smanjuju (Simmons & Nikolic, 2016).

Paralelno sa nastankom i ekspanzijom štedno-kreditnih službi egzistiraju i štedno kreditne zadruge. Početkom 1990-ih postojalo je oko 70 štedno-kreditnih zadruga i oko 80 štedno-kreditnih službi.⁴⁷ Dominantnu ulogu u razvoju poljoprivredne delatnosti su imale štedno-kreditne službe, dok su zadruge delovale u drugim delatnostima. Pojedine ŠKZ su imale izuzetan uspeh, kako po broju članova, tako i u pogledu obima i teritorije na kojoj su obavljale poslovanje. Neke od njih su Štedno-kreditna zadruga prosvetnih radnika sa oko 13.000 članova, Jugoslovenska štedno-kreditna zadruga „Jugozadruga“ iz Beograda sa oko 67.000 članova i Železnička štedno-kreditna zadruga iz Beograda sa stažom od preko 100 godina poslovanja i više od 120.000 članova (Mandić, 1994: 56).

Raspad političkog i ekonomskog sistema i jedinstvenog privrednog područja bivše SFRJ, a posebno hiperinflacija i otežani uslovi osnivanja i poslovanja rezultirali su potpunim nestajanjem štedno-kreditnih službi do sredine 1990-tih godina i gotovo potpunim izumiranjem štedno-kreditnih zadruga. Presudnu ulogu u ovom procesu imala je izmena zakonske legislative.

⁴⁷ Monografija „Vek i po zadrugarstva“, Zadrugni savez Jugoslavije, 1995, str. 38.

OKVIR 7. AGROBANKA I KONCEPT ZADRUŽNE ŠTEDNJE

Specijalizovana poljoprivredna banka Agrobanka je nastala transformacijom Osnovne poljoprivredne banke na inicijativu Zadružnog saveza Srbije, Privredne komore Srbije, poljoprivrednih kombinata i nadležnih republičkih organa. U skladu sa Zakonom o osnovama bankarskog i kreditnog sistema (1977), 357 zemljoradničkih zadruga i organizacija udruženog rada zaključilo je Samoupravni sporazum o osnivanju Agrobanke.

Zakon o bankama i drugim finansijskim organizacijama iz 1989. godine uvodi u bankarski sistem akcionarsko poslovanje i na osnovu toga Agrobanka ulazi u sastav Beogradske banke, ali već od januara 1991. godine nastavlja da posluje kao samostalna Specijalizovana poljoprivredna banka.

Agrobanka je bila jedan od najznačajanih izvora sredstava za razvoj poljoprivrede. Od 1981. do 1993. godine Agrobanka je uspešno realizovala 2.092 investiciona programa u poljoprivredi, prehrambenoj industriji i na gazdinstvima zemljoradnika, najviše na planu uređenja zemljišta i stočarstva. Do kraja 1993. godine 3.469 preduzeća i zemljoradničkih zadruga je obavljalo svoje poslovanje preko Agrobanke (Rajković, 1994).

Nakon stvaranja zakonskih preduslova za formiranje ŠKS usvajanjem Zakona o štedno-kreditnim organizacijama i poslovanju sa štednim ulozima (1977), Agrobanka je 1978. godine potpisala sporazum sa Zadružnim savezom Srbije čime je počeo intenzivan rad na organizovanju i osnivanju štedno-kreditnih službi. Ovim sporazumom su regulisani osnivanje ŠKS, uslovi poslovne saradnje, uslovi i način jemstva, održavanje likvidnosti, proporcije kreditiranja štediša i osnivača i drugi važni aspekti poslovanja štedno-kreditnih službi. Kao značajna novina, ovaj sporazum nije dobro prihvaćen od strane drugih poslovnih banaka. Ipak, do kraja 1979. godine sporazum je potpisalo još deset banaka, čime su i formalno otklonjene smetnje za dalji razvoj štedno-kreditnih službi. Međutim, izuzev Agrobanke, druge poslovne banke nisu pokazale interes za dalji razvoj ovih poslova.

6.3. Recesija i ukidanje kreditnih zadruga u Srbiji

Početak tranzicionih procesa najavljuje izrazito negativan period za zadružni sektor Srbije, posebno za kreditne zadruge. Korenite reforme privrednog sistema, brojne izmene zakonskog okvira, teški uslovi života i brze i nepredvidive političke promene sa kojima se zemlja suočavala nisu ostavljale prostora za zadružni sektor koji je u to vreme, iscrpljen prethodnim previranjima, bio na marginama ekonomije. Veliki broj faktora doprinosi smanjivanju aktivnosti a zatim i potpunom nestanku štedno-kreditnih zadruga u Srbiji. Ovi faktori obuhvataju (sistematizacija prema Nikolić i sar., 2018):

1. isključivanje zadružnog sektora iz tranzicionih promena;
2. posledice hiperinflacije;
3. pojava i propast piramidalne štednje; i
4. promene u legislativi.

Isključivanje zadružnog sektora iz tranzicionih promena

Zadružni sektor je u tranzicionom procesu bio zapostavljen zbog brojnih problema sa kojima se suočavao. Nerešeno imovinsko pitanje i postojanje državne svojine u zadrugama neuspešno je rešavano u nekoliko zakona o zadrugama, a recidivi ove pojave prisutni su i danas u pojedinim zadrugama. Proces privatizacije koji se sprovodio u društvenim, a kasnije i državnim preduzeća, nije (zvanično) obuhvatao zadruge. Mali broj zaposlenih, relativno skromna imovina i značajan broj problema sa kojima su se suočavale zadruge doveli su do zanemarivanja celokupnog zadružnog sektora. Ovo se odnosilo i na štedno-kreditne zadruge koje su još u ranim fazama tranzicionog procesa odvojene od ostalih vrsta zadruga promena u zadružnim zakonima.

Posledice hiperinflacije

U periodu od marta 1992. do januara 1994. godine u tadašnjoj Saveznoj Republici Jugoslaviji (SRJ) vladala je hiperinflacija, jedna od tri najveće ikad zabeležene u svetu. Bankarski sektor je i pre pojave hiperinflacije bio u dubokoj krizi. Rekonstrukcija bankarskog sistema koja je trebalo da se realizuje u vreme nastanka SRJ je odlagana, a banke su bile opterećene

nenaplativim potraživanjima. Pored već lošeg stanja u bankarskom sektoru, hiperinflacija je izazvala potpuni kolaps bankarskog sistema. Kako bi okončala ovaj proces i izborila se sa posledicama, Narodna banka Jugoslavije je 1993. godine pokrenula proces rehabilitacije bankarskog sistema, a početkom 1994. godine usvaja se i program monetarne rekonstrukcije. Time se zaustavlja hiperinflacija i stabilizuje finansijski položaj banaka (Ostojić, 2002).

Hiperinflacija je imala negativan, a verovatno i poguban uticaj na štedno-kreditne zadruge. Domaća valuta gubi vrednost na dnevnom nivou, nedostaju osnovne namirnice, a značajan deo stanovništva se suočava sa egzistencijalnim problemima. Posledice na ŠKZ su direktne i neminovne: uloženi zadržari su u potpunosti obezvređeni, a zadruge ostavljene bez ikakvih sredstava za poslovanje. Pored toga, pojedine ŠKZ bivaju povezane sa malverzacijama na finansijskom tržištu što rezultira propadanjem postojećih zadružnih finansijskih institucija, ali ima i dalekosežne posledice na mogućnost njihovog ponovnog uspostavljanja.

Pojava i propast piramidalne štednje

Još jedna od negativnih pojava u ranim 1990-im godinama je piramidalna štednja u tzv. bankama i štedionicama, koje su, kao i štedno-kreditne zadruge, bile svstane u ostale finansijske organizacije. Među najvažnije institucije uključene u piramidalnu štednju su bile Jugoskandik štedionica i Dafiment banka koje su propale gotovo istovremeno u prvoj polovini 1993. godine. Ove institucije su nudile visoke kamatne stope što je privuklo značajan broj štediša, koji su uložili i izgubili višegodišnju ušteđevinu.

Iako štedno-kreditne zadruge nisu bile povezane sa piramidalnom štednjom, ova pojava je izazvala snažan revolt među korisnicima finansijskih usluga i doprinela stvaranju dubokog nepoverenja prema svim bankarskim institucijama, a posebno prema štedionicama. Istovremeno, na poljuljani ugled kreditnih zadruga pogubno deluje i činjenica da pojedine finansijske institucije koje nisu bile ni na koji način povezane sa zadrugama, a koje su poslovale na vrlo diskutabilan način, neovlašćeno koriste termin zadruga u svom imenu.

Promene u legislativi kao faktor nestanka štedno-kreditnih zadruga

U tranzicionom periodu deluje mali broj oslabljenih štedno-kreditnih zadruga sa redukovanim članstvom, štednjom koja je značajnoj meri smanjena ili je u potpunosti nestala kao posledica hiperinflacije i u otežanim privredno-ekonomskim uslovima. Međutim, ključni faktor koji je doveo do ukidanja štedno-kreditnih zadruga je promena zakonske regulative koja se odnosila na zadružni i bankarski sektor. Iako nema sumnje da je izmenama ovih zakona donesena konačna presuda štedno-kreditnim zadrugama u Srbiji, treba ipak naglasiti da su prethodno navedeni faktori značajno oslabili zadružni sektor u celini, a posebno štedno-kreditne zadruge i službe. Zbog toga je njihovo protivljenje nametnutim promenama bilo izuzetno slabo, ukoliko ga je uopšte i bilo. Pored toga, ove zadruge nisu bile pod okriljem zadružnog sektora, a shodno tome ni pod „zaštitom“ zadružnih saveza (Nikolić i sar., 2018: 82).

Krajem 1989. godine usvojena su, gotovo istovremeno, dva republička zakona: Zakon o zadrugama i Zakon o zemljoradničkim zadrugama. Ovi zakoni su značajni jer se u njima najavljuje konačno napuštanje tzv. dogovorne ekonomije i promoviše povratak međunarodnim zadružnim principima. Pored toga, sa aspekta štedno-kreditnog poslovanja, Zakon o zadrugama (1989) je važan budući da njegovim usvajanjem prestaju da važe nekoliko zakona, uključujući i Zakon o štedno-kreditnim organizacijama i poslovanju sa štednim ulozima (1977), kao i zbog činjenice da se ovim dokumentom reguliše rad štedno-kreditnih zadruga i štedno-kreditnih službi (članovi 27 do 31).

Nakon ova dva zakona u Republici Srbiji, u januaru 1990. godine usvojen je savezni Zakon o zadrugama, koji je imao za cilj reafirmaciju zadrugarstva, te je sačinjen u liberalnijem duhu. U zakonu je bila predviđena mogućnost da zadruge osnivaju specijalizovane zadružne banke, štedionice i berze za svoje potrebe (član 21, stav 2), što je bilo daleko naprednije rešenje od prethodnih verzija zakona koji su uređivali ovu oblast. Ovaj dokument je specifičan i po tome što je poslednji zadružni zakon koji sadrži i odredbe kojim reguliše rad štedno-kreditnih zadruga, mada su one zapravo važile samo do usvajanja Zakona o bankama i drugim finansijskim organizacijama (1993). Od tog momenta regulisanje malobrojnih štedno-kreditnih zadruga se prepušta zakonima koji se

odnose na oblast finansijskog poslovanja, dok se u zakonima za zadruge one eventualno pominju.

Godine 1996. usvojen je novi opšti Zakon o zadrugama koji je bio na snazi skoro pune dve decenije. Prema ovom dokumentu zadruge su mogle da se osnivaju i kao štedno-kreditne, ali su se na njihovo poslovanje, način upravljanja i organizaciju primenjivale odredbe zakona kojima se uređuju banke i druge finansijske organizacije. Drugim rečima, štedno-kreditne zadruge se pomenute na nivou priznavanja njihovog postojanja, ali su u celini isključene iz zadružnog sektora.

U Zakonu o zadrugama (1996) propisano je i da zemljoradničke zadruge mogu da organizuju štedno-kreditne poslove za potrebe svojih članova.⁴⁸ Ovim se potvrđuje povezanost zemljoradničkih i kreditnih zadruga koja egzistira od momenta nastanka prvih zadruga. U realnosti, sve organizacije koje su želele da se bave depozitnim, kreditnim i drugim bankarskim poslovima morale su da poseduju dozvolu Narodne banke Jugoslavije⁴⁹. Ovo je značilo da zemljoradničke zadruge koje žele da pokrenu štedno-kreditnu službu moraju imati dozvolu Narodne banke, što je predstavljalo dodatnu obavezu, tako da zemljoradničke zadruge nisu koristile ovu opciju.

Uprkos nepovoljnoj zakonskoj osnovi, u ranim 1990-im godinama, još uvek je postojala mogućnost osnivanja i poslovanja štedno-kreditnih zadruga. U praksi ih je bilo malo, a one koje su postojale imale su multifunkcionalni karakter, odnosno bavile su se i drugim aktivnostima. U cilju razvoja zapostavljenog štedno-kreditnog zadrugarstva i zajedničkog rešavanja problema, u Beogradu je 1991. godine, po prvi put, osnovan i Savez štedno-kreditnih zadruga Srbije, koji je okupljao preostale štedno-kreditne zadruge i štedno-kreditne službe.⁵⁰

Završna faza u istoriji postojanja kreditnog zadrugarstva u Srbiji počinje 1993. godine, u vreme trajanja hiperinflacije kada je usvajen Zakon o bankama i drugim finansijskim organizacijama. Ovim zakonom su štedno-kreditne zadruge uvrštene u jedinstven bankarski sistem Republike Srbije, koji su, zaključno sa 2005. godinom, činile centralna banka (danas

⁴⁸ Član 3, stav 1, Zakona o zadrugama (1996).

⁴⁹ Član 21 stav 2 Zakona o bankama i drugim finansijskim organizacijama (1993)

⁵⁰ Vek i po zadrugarstva, Zadružni savez Jugoslavije, 1995, str. 38.

Narodna banka Srbije), poslovne banke i druge finansijske organizacije. U kategoriju „druge finansijske organizacije” bile su svrstane Poštanska štedionica, štedionice, štedno-kreditne organizacije i štedno-kreditne zadruge.

Ovaj zakon unosi značajne novine u način osnivanja, organizovanja i poslovanja štedno-kreditnih zadruga. Pre svega, rad štedno-kreditnih zadruga se ograničava na sledeće poslove:

- ~ prikupljanje dinarskih štednih uloga i depozita fizičkih lica,
- ~ davanje i uzimanje kredita u okviru delatnosti njenih osnivača,
- ~ platni promet u skladu sa saveznim zakonom, i
- ~ drugi bankarski poslovi za potrebe fizičkih lica, u skladu sa saveznim zakonom.⁵¹

Za razliku od toga, banke su, pored navedenog, mogle da se bave i deviznim, devizno-valutnim i menjačkim poslovima, emisionim poslovima (izdavanjem hartija od vrednosti), njihovim čuvanjem i kupovinom i prodajom i garancijskim poslovima. Navođenjem konkretnih poslova kojima mogu da se bave štedno-kreditne zadruge otežava se njihovom poslovanje. Naime, do tada, većina štedno-kreditnih zadruga se bavila, pored osnovne delatnosti, i drugim poslovima u cilju pospešivanja naplate potraživanja od svojih klijenata.

Štedno-kreditnu zadrugu su, prema ovom zakonu, mogle da osnuju zemljoradničke, zanatske, stambene i druge zadruge, kao i pravna i fizička lica, članovi tih zadruga pod uslovom da obezbede novčani deo osnivačkog kapitala koji ne može biti manji od 100.000 USA dolara u dinarskoj protivvrednosti. Nakon hiperinflacije, iscrpljene i dekapitalizovane zadruge nisu raspolagale potrebnim sredstvima za formiranje štedno-kreditnih zadruga, niti je postojala zainteresovanost za ovakve aktivnosti. U zakonu se takođe navodi da druge finansijske organizacije, uključujući i zadruge, moraju da usklade svoje poslovanje sa odredbama ovog zakona u predviđenom roku od 6 meseci ili da prestanu sa radom.

Zakon o bankama i drugim finansijskim organizacijama (1993) je delovao pogubno na egzistenciju štedno-kreditnih zadruga. Nakon njegovog usvajanja, Savez štedno-kreditnih zadruga Srbije je izrazio svoje

⁵¹ Član 75 Zakona o bankama i drugim finansijskim organizacijama (1993).

neslaganje i predložio grupu mera za opstanak i oživljavanje kreditnih zadruga, što je prošlo nezapaženo i nije dalo nikakve rezultate. U roku od par godina, preko 300 štedno-kreditnih zadruga i službi koje nisu ispunile obavezu usklađivanja poslovanja su izgubile dozvolu za rad. Manji broj njih je podneo zahtev za likvidaciju, dok je značajno više ovih organizacija nastavilo da formalno postoji, mada im je realno onemogućen rad blokadom žiro-računa (Marković, 1998). Tek deceniju kasnije, nakon novih promena u zakonskoj legislativi, okončan je proces likvidacije u ovim štedno-kreditnim zadrugama, a one su brisane iz registra.

Iako su prethodno opisani događaji značajno otežali rad kreditnih zadruga, još uvek je postojala mogućnost (mala, ali ipak evidentna) za postojanje i delovanje kreditnih zadruga. Iako je zadružni sektor u tranzicionom periodu vodio za podrškom države, ona je kontinuirano izostajala. Pored toga, naredni koraci koji su preduzeti su značajno unazadili ovaj sektor.

Imajući u vidu međunarodnu praksu, nije neobičajeno da se kreditne zadruge regulišu posebnim zakonom. Zapravo, specifičnosti poslovanja ove vrste zadruga, kao i učešće na osetljivom finansijskom tržištu, često zahtevaju da rad ŠKZ bude preciznije uređen posebnim dokumentom. Međutim, čak i tada, kreditne zadruge se tretiraju primarno kao zadružne, pa tek onda kao finansijske organizacije. Isto tako, treba uvažiti i da kreditne zadruge moraju raspolagati adekvatnim kapitalom koji je potreban za obavljanje štedno-kreditnih poslova. U tom smislu, predloženo povećanje osnivačkog kapitala za štedno-kreditne zadruge, iako je došlo u nezgodan čas, nije nužno bilo usmereno protiv ovih organizacija, već je pre bilo motivisano željom da se obezbedi njihovo poslovanje i tako vrati poverenje u finansijske institucije. Iako je Zakon o bankama i drugim finansijskim organizacijama (1993) otežao rad štedno-kreditnih zadruga, njihovom žalosnom stanju je doprineo i težak položaj u kome su se ove organizacije već nalazile u dužem vremenskom periodu.

Preko deset godina broj i poslovanje štedno-kreditnih zadruga se kontinuirano smanjuju, sve do usvajanja Zakona o bankama 2005. godine koji je u potpunosti onemogućio rad ovog oblika zadruga. U ovom zakonu se precizira da se poslovima prikupljanja depozita i odobravanja kredita mogu baviti isključivo banke, što praktično znači da se ukidaju svi oblici drugih finansijskih organizacija, uključujući i štedno-kreditne zadruge.

U članu 142 Zakona o bankama se nalaže svim oblicima drugih finansijskih organizacija da se u roku od godinu dana od stupanja na snagu Zakona, odnosno do 10. decembra 2006. godine, transformišu u banke, pripoje banci ili prestanu sa radom. Štedno-kreditne zadruge koje su eventualno imale nameru da se transformišu u banke, suočile su se sa drugom značajnom preprekom – u Zakonu se propisuje minimalni osnivački kapital od 10.000.000 evra u dinarskoj protivvrednosti,⁵² što većina kreditnih zadruga nije bila u mogućnosti da obezbedi.

Konačno, krajem 2005. godine poslovalo je još svega osam štedno-kreditnih zadruga, a u 2008. godini sve su prestale sa radom. Na taj način je okončana saga o štedno-kreditnim zadrugama u Srbiji.

Paralelno sa izmenama zakona koji regulišu rad finansijskih institucija, sprovode se ozbiljni naponi da se usvoji novi zakon o zadrugama. Počev od 2002. godine sačinjeno je osam različitih predloga i nacrt zakona koji su se odnosili na zadružni sektor. Tretman kreditnih zadruga u ovim dokumentima je varirao od izuzetno blagonalnih (Nacrt zakona o zadrugama iz 2002. godine čiji je predlagač Savezno ministarstvo privrede i unutrašnje trgovine) do onih koji priznaju mogućnost postojanja štedno-kreditnih zadruga, ali njihovo regulisanje prepuštaju drugim zakonima (Nacrt zakona o zadružnim društvima iz 2006. godine koji je sačinio Pokrajinski sekretarijat za poljoprivredu, vodoprivredu i šumarstvo AP Vojvodine).

Nakon neuspešnih pokušaja usvajanja zakona o zadrugama, gotovo dve decenije nakon prethodnog zakona iz ove oblasti, u Srbiji je 2015. godine usvojen nov Zakon o zadrugama. Ovaj zakon je trebalo da reši određene probleme koji već duže vreme tište zadružni sektor, pre svega postojanje društvene svojine u zadrugama, koji ni nakon dva zakona o zadrugama (1990. i 1996. godine) nije bio do kraja regulisan. Pojedine vrste zadruga (npr. studentsko-omladinske i stambene) su takođe polagale nade u to da bi usvajanje novog zakona moglo da donese boljitak. U pripremi zakona, analizirano je i pitanje štedno-kreditnih zadruga. Nedostatak političke volje, nepoznavanje karakteristika kreditnih zadruga od strane zakonodavca i snažno protivljenje bankarskog sektora na čelu sa Narodnom bankom Srbije rezultirali su time da se među deset navedenih vrsta zadruga ne pominju štedno-kreditne zadruge.

⁵² Član 12, stav 3, Zakona o bankama (2005).

*Kada postane očigledno da ne možete dosegnuti svoj cilj,
ne menjajte cilj, menjajte postupak.*

Konfučije

Kompleksnost problematike kreditnog zadrugarstva proizilazi iz činjenice da se radi o zadružnim organizacijama koje posluju na osetljivom finansijskom tržištu. Drugim rečima, kreditne zadruge imaju specifičnu prirodu koja kombinuje elemente zadruge i finansijskog okruženja u kom posluju.

Kreditne zadruge spadaju u mikrofinansijske institucije. One primaju depozite, primarno male viškove finansijskih sredstava siromašnijih slojeva stanovništva i iz tako kreiranog fonda odobravaju kredite pod povoljnim uslovima za različite namene. Pored toga, kreditne zadruge obezbeđuju i druge finansijske usluge po konkurentnim i fer cenama u područjima u kojima ne postoje filijale komercijalnih banaka ili su one udaljene od najvećeg dela populacije.

Zadružne finansijske organizacije uspešno koegzistiraju sa poslovnim bankama i u velikom broju evropskih zemalja čine važan segment finansijskih tržišta. Iako se bave istim poslovima kao i komercijalne banke, one nisu u konkurentskoj poziciji sa bankama budući da targetiraju drugačiji tržišni segment, odnosno deo ukupne populacije.

Kreditne zadruge primarno posluju u ruralnim i periurbanim delovima zemlje, u kojima postoji ograničena ponuda finansijskih usluga. Svojim poslovnim aktivnostima, one obuhvataju onaj deo populacije koji nije ekonomski interesantan komercijalnim bankama. Prema iskustvima evropskih zemalja obuhvat stanovništva uslugama zadružnih finansijskih organizacija je relativno skroman. U Italiji oko 2,3% ukupne populacije koristi usluge kreditnih zadruga i zadružnih banaka, u Albaniji članstvo u kreditnim zadrugama ima oko 1% ukupne populacije, dok u Litvaniji one

raspolažu sa 2,6% ukupne aktive bankarskog sektora. Članovi kreditnih zadruga su dominantno poljoprivrednici, male zanatlije i trgovci, vlasnici malih i srednjih preduzeća, ali i stanovnici onih teritorija u kojima su kreditne zadruge jedini pružaoci finansijskih usluga. Imajući u vidu da kreditne zadruge i zadružne banke po pravilu pozajmljuju finansijska sredstva pod povoljnijim uslovima u odnosu na komercijalne banke, njihovi klijenti su i stanovnici urbanih centara koji imaju potrebu za kratkoročnim pozajmicama i posebno kreiranim finansijskim uslugama kakve poslovne banke po pravilu ne pružaju.

Začeci zadružnih aktivnosti u Srbiji vezuju se upravo za kreditne usluge koje su ove organizacije pružale najugroženijim kategorijama stanovništva, najčešće poljoprivrednicima. Kreditne zadruge su u različitim fazama zadružne istorije naizmenično doživljavale periode prosperiteta i zanemarivanja, ali su uspevale da opstanu bez obzira na političke, ekonomske i društvene promene koje su se odvijale u zemlji. Delovale su kao samostalne organizacije, kao službe koje su osnivale druge vrste zadruga ili je kreditna aktivnost realizovana u okviru zadruga čije je primarno usmerenje bilo ka poljoprivredi, zanatstvu ili izgradnji stambenih objekata.

Krajem XX i početkom XXI veka odvijaju se značajne promene na tržištu finansijskih usluga u Srbiji koje su, između ostalog, bile usmerene na eliminaciju nebankarskih formi organizacija. Ograničavanjem rada drugih finansijskih institucija, a zatim i njihovim konačnim eliminisanjem, sa zadružne scene su obrisane i štedno-kreditne zadruge.

Jačanjem aktivnosti drugih zadružnih oblika, posebno poljoprivrednih zadruga, i povezivanjem sa zadružnim sektorima u evropskim zemljama, uočava se sve značajnija potreba za postojanjem kreditnih zadruga i kod nas. Od tada, prvo sporadično, a kasnije sve izraženije, iznose se ideje i modeli za revitalizaciju ovog oblika zadruga u Srbiji. Međutim, uspostavljanje sistema kreditnih zadruga je značajno otežano višedecenijskim odumiranjem ovih organizacija. Njihovo ponovno formiranje, ukoliko se steknu zakonski preduslovi za to, značilo bi da se ove zadružne organizacije formiraju praktično od temelja. U tom procesu, mogu se identifikovati određeni problemi koje bi bilo potrebno prevazići.

Ključan faktor koji je doprineo konačnom nestanku štedno-kreditnih zadruga je **promena legislative**. Shodno tome, za njihovu revitalizaciju bilo bi neophodno da se adekvatnim zakonskim propisima dozvoli postojanje mikrofinansijskih organizacija, na prvom mestu štedno-kreditnih zadruga. Ovo je primarno determinisano političkom spremnošću da se izvrše navedene promene, a značajnu ulogu u ovom procesu ima i centralna banka Srbije. Oklevanje predstavnika postojećeg bankarskog sistema da odobri rad mikrofinansijskih institucija može biti motivisano težnjom da se spreče reputacioni rizici i očuva kredibilitet finansijskih institucija u celini.

Reputacija kreditnih zadruga je direktno povezana sa njihovim finansijskim uspehom. Važan faktor u postizanju zadovoljavajućih poslovnih rezultata predstavlja činjenica da su članovi kreditnih zadruga čvrsto povezani takozvanim uslovom zajedništva. Ovo znači da članovi dolaze iz iste teritorije ili pripadaju istoj grupi ljudi, što implicira da se međusobno poznaju (direktno ili posredno) i lako dolaze do informacija o načinu korišćenja kreditnih sredstava i mogućnostima redovne otplate kredita. Ova socijalna povezanost predstavlja prvi nivo unutrašnje revizije poslovanja zadruga i doprinosi njenom poslovnom uspehu, što se konačno odražava na smanjivanje ne samo finansijskog već i reputacionog rizika. Pored toga, evropska iskustva pokazuju da su zadružne finansijske organizacije izuzetno stabilne i otpornije na promene u eksternim uslovima poslovanja, što je potvrđeno nakon ekonomske krize (2007-2008. godina). Razlog leži u činjenici da se one bave manje profitabilnim, tzv. malim ili "*retail*" bankarstvom na lokalnom nivou.

Kreditne zadruga mogu da ostvare svoj pun potencijal kada se formiraju u jakim i čvrsto povezanim lokalnim zajednicama u kojima već deluju druge organizacije, na primer poljoprivredne zadruga, gde se deo lokalnog budžeta ulaže u poljoprivredu i u kojima postoji snažan osećaj zajedništva. U ovim zajednicama se može očekivati aktiviranje lokalnog stanovništva i članova poljoprivrednih i drugih vrsta zadruga u smislu štednje u kreditnim zadrugama, što bi rezultiralo značajnijim kapitalom, većim kreditnim potencijalom i posledično većim brojem zadovoljnih članova. Istovremeno, povezanost članova i osećaj zajedništva u lokalnoj zajednici predstavljaju svojevrsan garant namenske potrošnje dobijenih sredstava i njihovog pravovremenog vraćanja.

Sledeći izazov koji je potrebno razmotriti u procesu ponovnog uspostavljanja kreditnih zadruga u Srbiji jesu **izvori finansiranja**. Osnovni izvor za formiranje kapitala u svim vrstama zadruga, posebno u tradicionalnim zadrugama, predstavlja članstvo. Kako su kreditne zadruge usmerene na siromašne slojeve stanovništva, pretežno poljoprivrednike i male preduzetnike, raspoloživi viškovi finansijskih sredstava kojima oni raspolažu su po pravilu izuzetno skromni. U tom smislu, kreditne zadruge se mogu suočiti sa problemom formiranja kapitala od depozita ovakvih štediša. Međutim, usitnjenost štednje nije specifična samo za kreditne zadruge. Podaci Narodne banke Srbije o položenoj deviznoj štednji prema visini štednih uloga iz 2019. godine pokazuju da u ukupnoj štednji dominiraju „sitni“ ulogi visine do 500 evra koji čine 81,2% ukupnog broja uloga, pri čemu učestvuju sa svega 0,9% u ukupnoj deviznoj štednji.⁵³ Ovim se potvrđuje da u strukturi viškova kapitala kojim raspolažu građani Srbije najveći deo čine manji iznosi, na šta su upravo usmerene kreditne zadruge.

Za rad kreditnih zadruga je važno i da lokalno stanovništvo ima **razvijenu naviku štednje**. Iako se ne može reći da ovo važi za Srbiju, poslednjih godina se uočavaju pozitivne tendencije u kulturi štednje. Prema podacima Narodne banke Srbije iz februara 2023. godine dinarska i devizna štednja kontinuirano rastu poslednjih nekoliko godina, posebno od 2018. godine. U 2022. godini, dinarska štednja je rasla brže od devizne i povećana je za 15,5%, dok je rast devizne štednje iznosio 9,9%.⁵⁴ Ovakve tendencije ukazuju da je opravdano pretpostaviti da bi se deo potencijalnih štediša odlučio za štednju u kreditnim zadrugama, posebno ukoliko bi uslovi bili povoljniji, odnosno ako bi postojali finansijski motivi.

U uslovima nesigurnosti u pogledu navika u štednji lokalnog stanovništva i dominacije malih depozita, nije moguće kreirati adekvatnu masu **osnovnog kapitala** kreditnih zadruga. Stoga je u momentu nastanka ovih organizacija gotovo bez izuzetka potrebno raspolagati dodatnim finansijskim sredstvima. U sagledavanju potencijalnih izvora ovih preko potrebnih dodatnih sredstava, mogu se koristiti iskustva naših ranijih zadruga kao i drugih evropskih zemalja.

⁵³ <https://www.nbs.rs/sr/scripts/showcontent/index.html?id=13841&konverzija=no>

⁵⁴ <https://www.nbs.rs/sr/scripts/showcontent/index.html?id=18710>

Osnivanje štedno-kreditnih zadruga u Srbiji je u ranim fazama njihovog razvoja bilo organizovano uz početnu finansijsku pomoć države. Ovo je bilo regulisano prvim zakonima koji su se odnosili na zadružni sektor kao što je Zakon o potpomaganju zemljoradničkih zadruga (1900) i Zakon o

Finansijska pomoć štedno-kreditnim zadrugama od strane države prisutna je kako u najmanje razvijenim zemljama (Albanija), tako i u veoma razvijenim zemljama, kao što su Francuska i Austrija (gde je država pomagala zadružnim bankama u vreme krize).

privrednim zadrugama (1937). Aktuelni Zakon o zadrugama (2015) takođe predviđa da zadruge uživaju posebnu zaštitu Republike Srbije, kao i da se mogu osnivati fondovi za razvoj zadruga, mada je do sada ova podrška bila skromna i realizovana je isključivo kroz program „500 zadruga u 500 sela“.

Evropska iskustva takođe navode na zaključak da je kreditnim zadrugama potreban dodatni izvor sredstava za formiranje kapitala. Pored državnih fondova, kreditne zadruge u Evropi su u ovom procesu koristile sredstva međunarodnih organizacija i grupacija (kao što su USAID, Svetski savet kreditnih unija, Svetska banka i Evropska unija). U skladu sa principom međuzadružne saradnje, podršku formiranju i razvoju kreditnih zadruga su pružale i grupacije kreditnih unija iz Poljske, Irske i Kanade. U početnim fazama nastanka kreditnih zadruga, važnu ulogu su imali i bogati pojedinci i dobrotvori (kao što je slučaj u Nemačkoj i Holandiji), a u Italiji i Ukrajini osnivanje kreditnih zadruga bilo je potpomognuto od strane crkve.

Navedeni primeri ukazuju da je formiranje kreditnih zadruga po pravilu potpomognuto finansijskom podrškom, kao i da postoje različiti izvori takve pomoći. Ovako opredeljena sredstva pomažu da kreditne zadruge u inicijalnim fazama poslovanja zabeleže bolje poslovne rezultate i ostvare značajnije efekte u zadovoljavanju finansijskih potreba lokalnog stanovništva.

Kvalitet rada kreditnih zadruga zavisi i od uspostavljenog **sistema monitoringa**. U razvijenijim zadružnim sistema, ovu ulogu preuzimaju zadružne banke ili slične krovne organizacije. Formiranje ovakvih institucija se, po pravilu, realizuje nakon nastanka mreže lokalnih

kreditnih zadruga. Izuzetak je Finska gde je prvo osnovana centralna zadružna banka, pa tek onda lokalne kreditne zadruge. U našoj istoriji, ovu ulogu su imali zadružni savezi koji su vršili kreditiranje lokalnih zadruga, ali su i nadgledali njihov rad i propisivali uslove poslovanja. U periodu posle Drugog svetskog rata, štedno-kreditne zadruge, a posebno štedno-kreditne unije, su osnivane u saradnji sa Agrobankom sa kojom su potpisivale ugovor o jemstvu. Agrobanka je obezbeđivala logističku podršku, pripremala akta o poslovanju i vršila kontrolu u pogledu srazmere korišćenja sredstava, dok su uslove štednje i kreditiranja propisivale same štedno-kreditne službe. U svetlu ovih iskustava realno je pretpostaviti da bi sličan oblik saradnje bio neophodan preduslov i u procesu ponovnog uspostavljanja kreditnih zadruga u Srbiji, kojima bi u startu bila potrebna tehnička, kadrovska i stručna podrška poslovnih banaka sa kojima bi bile povezane. U skladu sa evropskom praksom, u kasnijim fazama razvoja kreditnog zadrugarstva, moglo bi se očekivati njihovo poslovno povezivanje u unije ili saveze, koji bi mogli da preuzmu ovu ulogu.

Konačno, kreditne zadruge bi se mogle suočiti i sa jednim nezasluženim i „nasleđenim“ problemom, koji proizilazi iz samog naziva ovih organizacija. Naime, termin „zadruga“ je na našim prostorima „zagađen“ u manjoj meri negativnim iskustvima koji je deo populacije (pre svega starijeg stanovništva) iskusio sa zadrugama, ali i činjenicom da isti termin već godinama nosi i jedan od najgledanijih TV „reality“ programa (Zakić i Zakić, 2021-a). Ovakva medijska slika koja prati zadruge je u koliziji sa osećajem poverenja koji bi potencijalne štedište trebalo da imaju prema kreditnim zadrugama. Ovaj problem nije karakterističan samo za naše prostore. U Hrvatskoj se od 2006. godine i usvajanja novog zakona za štedno-kreditne zadruge koristi novi, evropski termin „kreditne unije“. Pošlo se od ideje da će promena naziva ovih organizacija pomoći štedišama da prenebregnu probleme i malverzacije koje su povezivane sa ovim organizacijama i da vrate poverenje u njih. U tom smislu, ne treba isključiti mogućnost da se i u Srbiji realizuje slična aktivnost.

Zadružne finansijske organizacije čine važan segment zadružnog sektora i omogućavaju povezivanje i jačanje drugih vrsta zadruga. One imaju i važnu ulogu u zadovoljavanju specifičnih finansijskih potreba različitih

kategorija stanovništva. Iskustva evropskih zemalja pokazuju da postoje različiti modeli osnivanja i poslovanja kreditnih zadruga i zadružnih banaka, kao i da ove organizacije mogu uspešno da posluju i koegzistiraju sa drugim organizacijama, uključujući i banke. U svetlu iznesenih argumenata, ne postoji opravdanje za nastavak eliminisanja zadružnih organizacija sa finansijskog tržišta Srbije

Rečnik pojmova i izraza

ČLANARINA

je novčani iznos koji član zadruge uplaćuje zadruzi na ime ostvarivanja prava članstva u određenom vremenskom periodu. U zadrugama koje se osnivaju bez uloga zadrugara, kapital zadruge se formira delom iz članarina. Visina članarine se određuje zadružnim pravilima. Članarine su po pravilu niže od uloga i iste za sve članove zadruge. Po prestanku članstva, članarine se ne vraćaju.

DEPOZIT

je novac koji deponenti ulažu na bankovni račun, kako bi ga zaštitili i/ili povećali svoju ušteđevinu. Deponenti mogu biti pojedinci, preduzeća, lokalna samouprava ili država. Prema valuti u kojoj se deponuju sredstva depoziti se dele na depozite u dinarima ili stranoj valuti, a prema ročnosti na depozite po viđenju (*avista* depoziti) koji su uvek dostupni i oročene depozite. Na deponovana sredstva banka deponentima isplaćuje kamatu.

FINANSIJSKE INSTITUCIJE

su javne ili privatne organizacije čiji je zadatak da pomažu pojedincima i preduzećima da ispune svoje finansijske potrebe, deponovanjem novca, ulaganjem i/ili upravljanjem njime. One primaju depozite i druga sredstva od javnosti i odobravaju kredite trećim licima za sopstveni račun. Drugim rečima, finansijske institucije upravljaju viškom novca jedne grupe ljudi kako bi ga ponudile drugim pojedincima koji imaju potrebu za dodatnim kapitalom.

KAMATA

ili kamatna stopa predstavlja trošak tj. cenu pozajmljivanja finansijskih sredstava od banke ili druge finansijske institucije. Izražava se kao procenat od ukupnog zajma. Zavisi od vrste kredita, roka na koji se pozajmljuju sredstva, načina obezbeđivanja naplate potraživanja, uslova na tržištu i drugih faktora.

KREDIT

je određeni novčani iznos koji njegov davalac (banka ili druga finansijska institucija) ustupa na korišćenje tražiocu (tj. klijentu) na određeno vreme pod određenim uslovima i uz plaćanje kamate, kao cene korišćenja tih sredstava.

KREDITNA ZADRUGA

(ili kreditna unija, štedno-kreditna zadruga) je finansijska zadružna organizacija koju poseduju i kojom upravljaju njeni članovi na demokrat-skim principima. Svrha kreditne zadruge je da podstakne štednju, koristi udružena sredstva za davanje kredita i pruža druge finansijske usluge članovima po konkurentnim i fer cenama.

MEĐUNARODNI ZADRUŽNI SAVEZ

je najstarija i najveća nadnacionalna organizacija zadruga na svetskom nivou čiji je zadatak da ujedinjuje, predstavlja i služi zadrugama širom sveta. Članice ove organizacije su nacionalne i međunarodne zadružne organizacije iz različitih sektora privrede, koji svojom delatnošću pomažu razvoj zadruga.

NERASPOREĐENA DOBIT

je deo dobiti koji preostaje nakon izmirenja svih obaveza, a za koji su se članovi zadruge izjasnili da neće deliti među sobom. Dobit koji zadruga ostvari se deli u skladu sa odlukom skupštine zadruge, ali po sledećem redosledu: pokriće gubitaka prenetih iz ranijih godina, za povećanje fondova koje je zadruga formirala, za isplatu dobiti ili povećanje uloga zadrugara (osim u slučaju zadruga koje posluju sa članarinom). Ukoliko posle ovih aktivnosti ostane deo dobiti, to je neraspoređena dobit.

NERASPOREĐENI ZADRUŽNI KAPITAL

je deo kapitala zadruge koji nastaje iz neraspoređene dobiti. Ovaj deo kapitala nije u vlasništvu nijednog člana, već postaje vlasništvo zadruge i koristi se za povećavanje zadružnog kapitala. Neraspoređeni zadružni kapital ostaje trajno u zadruzi. Služi za ublažavanje negativnih efekata poslovanja tj. za pokriće eventualnih gubitaka iz prethodnih poslovnih godina. Po gašenju zadruge, po pravilu se ne deli zadrugarima već se

koristi za unapređenje zadrugarstva, osim ukoliko nacionalnim zakonima izričito nije drugačije uređeno.

POMAŽUĆI ČLANOVI (ČLANOVI INVESTITORI)

su lica koja su štedela u kreditnim zemljoraničkim zadrugama u Srbiji, a nisu koristila njene usluge. U savremenoj zadružnoj praksi ovi članovi se nazivaju članovi investitori i po pravilu se javljaju u poljoprivrednim i drugim nefinansijskim zadrugama.

PORODIČNE ZADRUGE

su oblik organizovanja života u selima gde su živeli Srbi. Predstavljaju seoske zajednice povezane krvnim srodstvom, koje su u socio-ekonomskom smislu činile jedno domaćinstvo. Obuhvatale su nekoliko generacija jedne velike ili više manjih porodica sa najstarijim članom na čelu, organizovane na strogom partijarhalnom principu. Članovi porodične zadruge su zajedno živeli, obrađivali zemlju i gajili stoku, ali niko nije mogao samostalno da nasledi deo ili celo imanje.

SARADNJA

se može definisati kao zajednički rad ili delovanje za ostvarivanje zajedničkog cilja ili koristi. Predstavlja spremnost da se teži ka maksimizaciji zajedničkih interesa i stvaranju uzajamno korisnog odnosa, nasuprot oportunističkom ponašanju. Saradnja podrazumeva želju da se aktivno pruži pomoć i iskren pokušaj da se razume perspektiva druge strane koja učestvuje u određenom procesu.

ULOG (ZADRUŽNI ULOG)

je deo ličnih sredstava (novca) koji član zadruge uplaćuje zadruzi kao uslov za članstvo. Zadružni ulozi predstavljaju primarni izvor zadružnog kapitala.

USLOV ZAJEDNIŠTVA

predstavlja listu zajedničkih karakteristika koje imaju članovi kreditne zadruge. Članovi kreditne zadruge su organizovana grupa ljudi povezana zajedničkom vezom tzv. uslovom zajedništva (*The common bond*). Najčešće se pod uslovom zajedništva podrazumeva da su članovi sa

određene teritorije, da se bave istom delatnošću, da su zaposleni u jednoj organizaciji ili da su članovi jedne porodice ili organizovane grupe.

VIŠAK PRIHODA NAD RASHODIMA

je deo dobiti koji je zadruga ostvarila na osnovu poslovanja tj. obavljanja ekonomske aktivnosti sa svojim članovima. Dobit je razlika između ukupnih prihoda i rashoda zadruge, bez obzira da li potiče iz poslovanja sa članovima ili drugim licima. U današnjoj zadružnoj praksi nije nužno praviti razliku između dobiti i viška prihoda nad rashodima.

ZADRUGA

je autonomna asocijacija lica dobrovoljno udruženih sa ciljem da zadovolje zajedničke ekonomske, socijalne i kulturne potrebe i aspiracije kroz zajednički posedovano i demokratski kontrolisano preduzeće.

ZADRUGAR

je fizičko lice koje je član zadruge i koji posluje preko zadruge, odnosno preko zadruge nabavlja inpute za proizvodnju ili koristi usluge potrebne za obavljanje svoje delatnosti, prodaje svoje proizvode i usluge ili na drugi način neposredno učestvuje u obavljanju delatnosti zbog kojih je zadruga osnovana.

ZADRUŽNA BANKA

je finansijska institucija u vlasništvu članova koji su istovremeno i njeni klijenti, a koji imaju određene zajedničke karakteristike. Zadružne banke mobilizu resurse i prihvataju depozite od svih građana, pozajmljuju novac svojim klijentima i pružaju druge finansijske usluge, pri čemu ove poslove obavljaju kako sa svojim članovima tako i sa nečlanovima tj. sa širom javnošću. Po pravilu, zadružne banke su veće od drugih zadružnih finansijskih organizacija i imaju veću geografsku pokrivenost.

ZADRUŽNA REVIZIJA

je poseban oblik nadzora i kontrole nad radom i poslovanjem zadruga i obuhvata sve aspekte života zadruge. Cilj zadružne revizije je da proveriti da li je poslovanje zadruge usaglašeno sa zadružnim principima, zadružnim vrednostima i odredbama zakona o zadrugama.

ZADRUŽNE ŠTEDIONICE

su poseban oblik poslovnog zadružnog saveza koji su formirale zemljoradničke zadruge kako bi zajednički obavljale novčano i kreditno poslovanje. Postojale su u periodu od 1957. do 1962. godine u SFRJ i bile su značajne za unapređenje poljoprivredne proizvodnje.

ZADRUŽNI PRINCIPI

predstavljaju praktične vodiče tj. smernice pomoću kojih zadruge upravljaju svojim poslovanjem. Oslanjaju se na zadružne vrednosti. Najpoznatiji su sedam zadružnih principa koje je Međunarodni zadružni savez proklamovao 1995. godine i koji se primenjuju širom sveta.

ZADRUŽNI SAVEZ

(zadružna unija, federacija zadruga, sekundarna zadruga) je organizacija koja okuplja zadruge i pruža im podršku i predstavlja ih van zadružnog sektora. Članovi zadružnog saveza mogu biti zadruge i njihove organizacije, a formiraju se na poslovnom ili teritorijalnom principu.

Spisak zakona i podzakonskih akata od značaja za kreditno zadrugarstvo Srbije

Godina	Zakoni i drugi dokumenti
1836.	Ukaz kneza Miloša o zaštiti seljaka od propadanja iz 1836. godine, Zbornik zakona i uredaba za Knjaževstvo Srbije, br. XXX, str. 119
1839.	Zakon o povraćaju zemlje (u originalu: Zakon za povraćaj zemalja) od 28. jula 1839. godine, Zbornik zakona i uredaba, br. 1-2, str. 89-92 (1), štampa: Beograd, 1880.
1844.	Srpski građanski zakonik obnarodovan i stupio na snagu 25. marta 1844. godine. Zakonik nije štampan u Zborniku zakona i uredaba za Knjaževstvo Srbije, već je, zbog veličine, štampan kao posebni dokument.
1860.	Trgovački zakonik (u originalu: Zakonik trgovački za Knjaževstvo Srbiju), obnarodovan 26. januara 1860. godine u Beogradu
1871.	Zakon o okružnim štedionicama od 21. oktobra 1871. godine, Arhiv Srbije, Zbornik zakona 24, 97
1873.	Zakon o pet dana oranja, Srpske novine, br. 282 od 28. decembra 1873. godine, str. 1
1898.	Zakon o zemljoradničkim i zanatskim zadrugama, Zbornik zakona i uredaba Kraljevine Srbije, knj. 53
1900.	Zakon o potpomaganju zemljoradničkih zadruga, Srpske novine od 1. februara 1900. godine
1925.	Zakon o poljoprivrednom kreditu, Službene novine, br. 133 od 12. juna 1925. godine
1929.	Zakon o privilegovanoj agrarnoj banci, Službene novine od 22. aprila 1929. godine
1932.	Zakon o zaštiti zemljoradnika, Službene novine Kraljevine Jugoslavije, br. 91 od 20. aprila 1932. godine
1934.	Uredba o zaštiti zemljoradnika, Službene novine Kraljevine Jugoslavije, br. 197 od 27. avgusta 1934. godine

	Uredba o zaštiti zemljoradničkih kreditnih zadruga i njihovih saveza, Službene novine, br. 275-LXXII od 28. novembra 1934. godine
1936.	Uredba o likvidaciji seljačkih dugova, Službene novine Kraljevine Jugoslavije, br. 223 od 26. septembra 1936. godine
1937.	Zakon o privrednim zadrugama, Službene novine Kraljevine Jugoslavije, br. 217 – LXII od 24. septembra 1937. godine
1945.	Zakon o konačnoj likvidaciji zemljoradničkih dugova, Službeni list DFJ, br. 89
	Rešenje o ustanovljenju komisije za zadrugarstvo pri Privrednom savetu DFJ, Službeni list DFJ, br. 63/45
	Rešenje o omogućavanju preuzimanja garancija za kredite koje Privilegovana agrarna banka odobrava zadružnim savezima, Službeni list DFJ, br. 75/45
1953.	Uredba o imovinskim odnosima i reorganizaciji seljačkih radnih zadruga, Službeni list FNRJ, br. 14/53 i 20/54
1977.	Zakon o osnovama bankarskog i kreditnog sistema, Službeni list SFRJ, br. 2/77
	Zakon o štedno-kreditnim organizacijama i poslovanju sa štednim ulozima, Službeni glasnik SRS, br. 53/77, 9/78, 66/81 i 18/88
1982.	Zakon o omladinskim zadrugama, Službeni glasnik SRS, br. 25/82, 5/84 i 24/85
1989.	Zakon o zadrugama, Službeni glasnik SRS, br. 57/89
	Zakon o zemljoradničkim zadrugama, Službeni glasnik SRS, br. 59/89
	Zakon o bankama i drugim finansijskim organizacijama, Službeni list SFRJ, br. 10/89, 40/89, 87/89, 18/90, 72/90 i 79/90
1990.	Zakon o zadrugama, Službeni list SFRJ, br. 3/90
1993.	Zakon o bankama i drugim finansijskim organizacijama, Službeni list SRJ, br. 32/93, 61/95, 44/99 i 36/02 i Službeni

	glasnik RS, br. 72/03 i 61/05
1996.	Zakon o zadrugama, Službeni list SRJ, br. 41/96
2005.	Zakon o bankama, Službeni glasnik RS, br. 107/05
	Zakon o radu, Službeni glasnik RS, br. 24/2005, 61/2005, 54/2009, 32/2013, 75/2014, 13/2017 – odluka US, 113/2017 i 95/2018 – autentično tumačenje
2015	Zakon o zadrugama, Službeni glasnik RS, br. 112/2015-18
Nacrti zakona o zadrugama	
2002.	Nacrt zakona o zadrugama, Predlagač Savezno ministarstvo privrede i unutrašnje trgovine
2006.	Nacrt zakona o zadružnim društvima, Predlagač Pokrajinski sekretarijat za poljoprivredu, vodoprivredu i šumarstvo AP Vojvodine

Spisak korišćenih skraćenica

- BDP – Bruto domaći proizvod
- CICOPA – Međunarodna organizacija za industrijske i uslužne zadruge (*International Organisation of Cooperatives in Industry and Services* ili *International Organisation of Industrial and Service Cooperatives*)
- CIDA – Kanadska međunarodna razvojna agencija (*Canadian International Development Agency*)
- EACB – Evropska asocijacija zadružnih banaka (*European Association of Co-operative Banks*)
- EBRD – Evropska banka za obnovu i razvoj (*European Bank for Reconstruction and Development*)
- FNRJ – Federativna Narodna Republika Jugoslavija
- IYC – International Year of Cooperatives
- KZ – Kreditne zadruge
- MZS – Međunarodni zadružni savez
- OECD – Organizacija za evropsku saradnju i razvoj (*Organisation for Economic Co-operation and Development*)
- OZZ – Opšte zemljoradničke zadruge
- SFRJ – Socijalistička Federativna Republika Jugoslavija
- SRJ – Savezna Republika Jugoslavija
- ŠKS – Štedno-kreditne službe
- ŠKZ – Štedno-kreditne zadruge
- SMEs – Mala i srednja preduzeća (*Small and medium-sized enterprises*)
- SRZ – Seljačke radne zadruge
- USAID – Međunarodna razvojna agencija Sjedinjenih Američkih Država (*United States Agency for International Development*)
- WOCCU – Svetski savet kreditnih unija (*World Council of Credit Unions*)

LITERATURA

1. Agrobanka (2001). Koncept revitalizacije zadružne štednje i kreditiranja zemljoradnika, Poljoprivredna banka Agrobanka a.d., nepublikovani materijal.
2. Aleksić, V. (2012). Beogradska zadruga i njena uloga u privrednom razvoju Srbije krajem XIX i početkom XX veka. *Bankarstvo*, 41(6), 108-133.
3. Aleksić, V. (2015). Strukturne promene u privatnom bankarskom sektoru Srbije – istorijske opomene i preporuke. U: Strukturne promene u Srbiji: dosadašnji rezultati i perspektive, pp. 91-105. Institut ekonomskih nauka, Beograd.
4. Anania, P. & Gikuri, A. (2015). *SACCOS and members' expectations: factors affecting SACCOS capacity to meet members' expectations*. Co-operative Research Workshop, Moshi Co-operative University.
5. Anguren, M. R. & Marqués, S. J. M. (2011). *Cooperative and Savings Banks in Europe: Nature, Challenges and Perspectives*, Estabilidad Financiera, Núm. 20, Banco de España, pp. 25-44.
6. Annual Report 2021, Rabobank, Rabobank Communications & Corporate Affairs, Nederland.
7. Avramović, M. (1897). *Učitelj i zemljoradničke zadruge*. Ministarstvo narodne privrede Kraljevine Srbije, Beograd.
8. Avsec, F. (2005). Poljoprivredne zadruge u Republici Sloveniji. *Sociologija sela*, 43, 167(1), 83-108.
9. Avsec, F. (2016). From Credit Cooperatives to Cooperative Bank in Slovenia. In: Karafolas S. (Ed.), *Credit Cooperative Institutions in European Countries*, pp. 419-444. Springle International Publishing Switzerland, doi: 10.1007/978-3-319-28784-3_23
10. Avsec, F. & Modic, D. (2009). Cooperatives and the equality of legal persons before the law: lessons from Slovenia. In: *Co-operative legislation and public policy*, pp. 1-27. Halifax, Canada.

11. Avsec, F. & Stromajer, J. (2015). Development and socioeconomic environment of cooperatives in Slovenia. *Journal of Co-operative Organization and Management*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jcom.2015.02.004>.
12. Ayadi, R., Llewellyn, D., Schmidt, R., Arbak, E. & De Groen. P. (2010). Investigating diversity in the banking sector in Europe – Key developments, performance and role of cooperative banks, Centre for European Policy Studies Brussels.
13. Babić, Z. i Račić, D. (2011). Zadrugarstvo u Hrvatskoj: trendovi, pokazatelji i perspektiva u europskom kontekstu. *Sociologija i prostor*, 49,3(191), 287-311. doi.org/10.5673/sip.49.3.2
14. Bacher, N., Beitzl, M., Rapp-Wimberger, N. & Aleksić, A. (2015). The History of Savings Banks in Central and Eastern Europe and the History of Erste Group's subsidiaries in the Czech Republic, Slovak Republic, Hungary, Croatia, Serbia, Romania, Ukraine. ERSTE Foundation and fourcon, https://www.erstestiftung.org/wp-content/uploads/2020/02/historybook_es.pdf
15. Bianchi, P. (2013). Cooperatives and the strength of networks. In: Roelants B. (Ed.), *Cooperative Growth for the 21st century*, pp. 31-35. ICA/CICOPA.
16. Biasin, M. (2016). The German Cooperative Banks. An Economic Overview. In: Karafolas S. (Ed.), *Credit Cooperative Institutions in European Countries*, pp. 83-110. Springle International Publishing Switzerland, doi: 10.1007/978-3-319-28784-3_5
17. Bijman, J., Iliopoulos, C., Poppe, K.J. et al. (2012). *Support for Farmers' Cooperatives: Final Report*. Wageningen, Netherlands.
18. Bond, R. (2021). *Financial sector transformation activity*. Final Report, USAID Office, Ukraine.
19. Brazda, J., Blisse, H. & Schediwy, R. (2016). Cooperative Banks in the Austrian Banking System. In: Karafolas S. (Ed.), *Credit Cooperative Institutions in European Countries*, pp. 3-18. Springle International Publishing Switzerland, doi: 10.1007/978-3-319-28784-3_1

20. Broz, T. i Švaljek, S. (2019). Mikrokozmos zadružnog gospodarstva: gdje i kako posluju hrvatske zadruge? *Sociologija i prostor*, 57, 214 (2), 107-138.
21. Buchenau, J., Canta, M. & Moore, M. (2019). *Financial sector assessment program – cooperative banks and credit unions*. Republic of Poland, Technical Note. International Monetary Fund, the World Bank.
22. Budi svoj čovek (2009). *Izveštaj o sprovedenoj analizi zadruga koje učestvuju u agrobiznis obukama*. Budi svoj čovek, Beograd.
23. Bülbül, D., Schmidt, R. & Schüwer, U. (2013). *Savings banks and cooperative banks in Europe*. SAFE White Paper, No. 5, Goethe University Frankfurt, SAFE - Sustainable Architecture for Finance in Europe, Frankfurt, <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:hebis:30:3-315535>
24. Castañer, X. & Oliveira, N. (2020). Collaboration, Coordination, and Cooperation Among Organizations: Establishing the Distinctive Meanings of These Terms Through a Systematic Literature Review. *Journal of Management*, 46(6), 965–1001, doi: 10.1177/0149206320901565
25. Castelló, E., Trias, C. & Arribas, A. (2018). *Europe's cooperative banking models, revised edition*. European Economic and Social Committee, Brussel.
26. Catturani, I. & Stefani, M. L. (2016). Italian Credit Cooperative Banks. In: Karafolas S. (Ed.), *Credit Cooperative Institutions in European Countries*, pp. 149-167. Springle International Publishing Switzerland, doi: 10.1007/978-3-319-28784-3_8
27. Chloupkova, J. (2002). European Cooperative Movement – Background and Common Denominators. Unit of Economics Working Paper 2002/4, The Royal Veterinary and Agricultural University Food and Resource Economic Institute, doi: [10.22004/ag.econ.24204](https://doi.org/10.22004/ag.econ.24204)
28. Chyra-Rolicz, Z. (2016). The Polish Credit Co-operative System: Historical and Contemporary Experiences. In: Karafolas S. (Ed.), *Credit Cooperative Institutions in European Countries*, pp. 343-362. Springle International Publishing Switzerland, doi: 10.1007/978-3-319-28784-3_19

29. CICOPA (Roelants, B., Hyungsik, E. & Terrasi, E.) (2014). *Cooperatives and Employment: a Global Report*. CICOPA & Desjardins Group.
30. CICOPA (Hyung-sik, E.) (2017). *Cooperatives and employment, second global report 2017, Contribution of cooperative to decent work in the changing world of work*. CICOPA and ICA.
31. Cooperatives Europe (2016). *The Power of Cooperation – Cooperatives Europe Key Figures 2015*. Cooperatives Europe, Brussels
32. Cooperatives Europe (2020). *ICA-EU Partnership Mapping: key figures, National report: Poland*.
33. Cooperatives Europe (2021). *Mapping: key figures national report: France ICA-EU partnership*.
34. Digitalna biblioteka, Izbor starih propisa, Vlada Republike Srbije, Uprava za zajedničke poslove republičkih organa, <https://www.uzzpro.gov.rs/biblioteka-propisi-opsti-propisi.html>
35. EACB (2022). *The Co-operative difference: Sustainability, Proximity, Governance*. European Association, of Co-operative Banks, Brussels.
36. EACB (2023). *Annual report 2022*. European Association of Co-operative Banks, Brussels.
37. EBRD (2021). *Albania: Albanian Deposit Insurance Agency – II. Document of the European Bank for Reconstruction and Development*, <https://www.ebrd.com/work-with-us/projects/psd/52468.html>
38. Egarius, D. & Roger, P. (2016). Being a member of a cooperative bank: ethical or financial decision? *Finance controle strategie*, 19-4, doi.org/10.4000/fcs.1882
39. EMN (2011). *Good Practice – Albanian Savings & Credit Union*. European Microfinance Network, https://www.european-microfinance.org/sites/default/files/document/file/EMN_GoodPractices_Ascu.pdf
40. Finnish Committee for IYC (2013). *Report on Activities in Finland during the United Nations International Year of Cooperatives 2012*. UN International Year of Cooperatives 2012 Report.

41. Fonteyne, W. (2007). Cooperative Banks in Europe — Policy Issues. IMF Working paper WP/07/159. International Monetary Fund.
<https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2007/wp07159.pdf>
42. Gnjatović, D. (2009). Prva mera kreditne politike u Srbiji. *Bankarstvo*, 11-12, 40-61.
43. Gnjatović, D. (2010). Zemljoradničke kreditne zadruge: prve institucije za finansiranje razvoja poljoprivrede u Srbiji. *Bankarstvo*, 39(3-4), 14-35.
44. Gnjatović, D. (2013). *Privilegovana agrarna banka – Prilog istoriji poljoprivrednog kredita 1836-1947*. Udruženje banaka Srbije, Beograd.
45. Groeneveld, H. (2022). *European cooperative banks in 2021: a concise assessment*. Research Letter European Cooperative Banks, EACB.
46. Hadžić, M. (2013). *Bankarstvo*. Univerzitet Singidunum, Beograd.
47. Hrvatska udruga kreditnih unija (2012). Kreditne unije u Republici Hrvatskoj – osvrt na tržišni položaj u svijetu i Europskoj uniji, legislativa i smjernice razvoja. Zagreb, Hrvatska.
48. Hrvatski sabor (2006). Prijedlog zakona o kreditnim unijama, https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2019-01-18/075458/PZ_585.pdf 21.6.2023.
49. Huncova, M. & Mikeska, M. (2016). The Changing Role of Cooperatives and Credit Unions in Czech Economy. In: S. Karafolas (Ed.), *Credit Cooperative Institutions in European Countries*, pp. 269-282. Springer International Publishing Switzerland, doi: 10.1007/978-3-319-28784-3_14
50. ICA/ILO (2014). *Cooperatives and the Sustainable Development Goals – A Contribution to the Post 2015 Development Debate*, ICA/ILO.
51. Jayalakshmi, G. (2011). *Cooperative banks and Credit unions: an overview*. Market Survey: Facts for you, pp. 31-34.
https://efy.efymag.com/admin/issuepdf/Cooperative%20Banks_March11.pdf
52. JICA – Japan International Cooperation Agency (2016). Albania Research Project on Microfinance Sector Development, The Final

- Report. Positive Planet Japan,
<https://openjicareport.jica.go.jp/pdf/12286316.pdf>
53. Johnston, B. (2004). *Cooperatives and the Millennium Development Goals*. Geneva, International Labour Office.
 54. Jovančić, B. (1991). Niška zadruga za kredit i štednju od 1849. do 1910. godine. *Ekonomika*, 1, 59-66.
 55. Kalmi, P. (2012). Cooperative banking. In: Toporowski J., Michael J. (Eds.), *Handbook of Critical Issues in Finance*, pp. 56-65. Edward Publishing Limited, UK, doi.org/10.4337/9781849805957.00015
 56. Kalmi, P. (2016). Co-operative Banks in Finland. In: Karafolas S. (Ed.), *Credit Cooperative Institutions in European Countries*, pp. 43-54. Springle International Publishing Switzerland, doi: 10.1007/978-3-319-28784-3_3
 57. Karafolas, S. (2016). The Greek Cooperative Credit System. In: Karafolas S. (Ed.), *Credit Cooperative Institutions in European Countries*, pp. 111-126. Springle International Publishing Switzerland, doi: 10.1007/978-3-319-28784-3_6
 58. Karakas, C. (2019). Cooperatives: Characteristics, activities, status, challenges. European Parliament, Briefing [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2019/635541/EPRS_BRI\(2019\)635541_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2019/635541/EPRS_BRI(2019)635541_EN.pdf)
 59. Kišgeci, J. i Vitez, M. (1994). Društveno-ekonomski uslovi nastanka i karakteristike prvih zadruga u Vojvodini – zadruge Srba i Slovaka. U: *100 godina zemljoradničkog zadrugarstva Srbije*, str. 19-27. Zadružni savez Srbije, Beograd.
 60. Klimenko, V., Sokolova, A. & Hasii, O. (2017). Status and prospects for the development of credit unions in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, 15(4), 124-133.
 61. Kostov, R. (2006). *100 godina zemljoradničke zadruge Šimanovci 1905-2005*. Zemljoradnička zadruga Šimanovci, Šimanovci.
 62. Kršev, B. (1996). Problem zemljoradničkih dugova u Kraljevini Jugoslaviji. *Godišnjak za društvenu istoriju*, III/3, 182-195.

63. Kršev, B. (2013). Osnovne karakteristike bankarstva u Srbiji do Prvog svetskog rata. *CIVITAS Časopis za društvena istraživanja*, MMXIII(5), 190-204.
64. Kuc, M. & Teplý, P. (2015). *A comparison of financial performance of Czech credit unions and European cooperative banks*. IES Working Paper, No. 18/2015, Charles University in Prague, Institute of Economic Studies (IES), Prague.
65. Liutvinskiene, J. & Meskauskaite-Cilliers, J. (2016). Credit Unions in Lithuania. In: Karafolas S. (Ed.), *Credit Cooperative Institutions in European Countries*, pp. 343-362. Springle International Publishing Switzerland, doi: 10.1007/978-3-319-28784-3_18
66. Mandić, S. (1994). Značaj štedno-kreditnih zadruga i službi za poslovanje potrošačkih zadruga. *Časopis Nova trgovina*, broj 9-10, str. 56-57.
67. Markov, S. (2001). *Pravo glasa žena*. Centar za slobodne izbore i demokratiju, Beograd.
68. Marković, S. (1872). Srbija na istoku. Internet arhiva, <https://www.marxists.org/srpshrva/biblioteka/markovic/1872/srbija-na-istoku/1-lat.htm>
69. Marković, V. (1998). Saradnja i povezivanje potrošačkih i štedno-kreditnih zadruga. *Časopis Nova trgovina*, broj 5-6, str. 60-62.
70. Mata-Greenwood, A. (2013). Statistics on cooperatives. Room Document: 6. International Conference of Labour Statisticians, International Labour Office.
71. Mazzarol, T., Limnios, E. & Reboud, S. (2011). Co-Operative Enterprise: a Unique Business Model? Paper presented at Future of Work and Organisations, 25th Annual ANZAM Conference, Wellington, New Zealand.
72. Mažuran, R. (1977). Štedno-kreditno i bankarsko poslovanje u funkciji individualnog poljoprivrednog sektora. *Agronomski glasnik: Glasilo Hrvatskog agronomskog društva*, 39(6), 579-595.
73. McKillop, D., Frencha, D., Quinna, B., Sobiechb, L. & Wilsonb, J. (2020). Cooperative financial institutions: A review of the literature.

- International Review of Financial Analysis*, 71(2020), 1-11.
doi.org/10.1016/j.irfa.2020.101520
74. Milić, V. (1975). Shvatanja Svetozara Markovića o zadrugama i njihovoj ulozi u društvenom preobražaju. *Anali Pravnog fakulteta u Beogradu*, 23(3), 259-272.
 75. Ministarstvo financija, Republika Hrvatska (2002). Nacrt prijedloga zakona o štedno-kreditnim zadrugama s konačnim prijedlogom zakona o štedno-kreditnim zadrugama Zagreb. <https://vlada.gov.hr/UserDocsImages//2016/Sjednice/Arhiva//140.%20-%205.pdf>
 76. Mladinska zadruga Kreaktor (2017). National Report Slovenia. Coopilot Project, DG Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs of the European Commission.
 77. Mook, L., Maiorano, J. & Quarter, J. (2015). Credit Unions: Market Niche or Market Accommodation? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(4), 814-831, doi: 10.1177/0899764014538121
 78. Muriuki, P. (2019). Promoting Financial Inclusion: How credit unions are bringing financial inclusion to marginalized communities. Presented at: Expert Group Meeting on Harnessing the Power of Cooperatives, WOCCU.
 79. Mylonakis, J. (2020). Cooperative Banks in Greece and Small & Medium Enterprises Views at a Time of Credit Constraints. *International Finance and Banking*, 7(2), 55-61, doi: 10.5296/ifb.v7i2.17943
 80. MZS/ICA (1995). Statement on the Co-operative Identity, Geneva.
 81. NBS – Narodna banka Srbije (2023). Ključni makroprudencijalni pokazatelji. Statistika Narodne banke Srbije, <https://www.nbs.rs/sr/drugi-nivo-navigacije/statistika/>
 82. Nikolić, M. (2009). *Evolucija zadružnog zakonodavstva u Evropi*. Društvo agrarnih ekonomista Srbije, Beograd.
 83. Nikolić, M. (2014). Primena zadružnih vrednosti i principa i njihov uticaj na poslovanja poljoprivrednih zadruga u Srbiji. Doktorska disertacija, Poljoprivredni fakultet, Univerzitet u Beogradu.

84. Nikolić, M. (2018). Modeli finansiranja zadruga. *Finansije*, 73(1-6), 66-88.
85. Nikolić, M., Zakić, V. i Tasić, V. (2018). Revitalizacija štedno-kreditnih zadruga u Srbiji. *Bankarstvo*, 47(2), 70-91.
86. Nikolić, M., Božić, I. & Božić, D. (2021). Cooperative principles in practice: Experiences of Serbia. *Western Balkan Journal of Agricultural Economics and Rural Development*, 3(2), 97-110. doi: 10.5937/WBJAE2102097N
87. Novkovic, S. (2008). Defining the co-operative difference. *The Journal of Socio-Economics*, 37(2008), 2168–2177.
88. Ostojić, S. (2002). Modeli restrukturiranja bankarskih sistema u privredama u tranziciji. *Privredna izgradnja*, 45(3-4), 201-224.
89. Pantić, V. i Nikolov, N. (1994). Kreditna zemljoradnička zadruga u Vranovu. U: *100 godina zemljoradničkog zadrugarstva Srbije*, str. 202-205. Zadružni savez Srbije, Beograd.
90. Pavlović, M. (1994). Zemljoradničko zadrugarstvo Srbije u Kraljevini Jugoslaviji (1918-1941. godina). U: *100 godina zemljoradničkog zadrugarstva Srbije*, str. 30-47. Zadružni savez Srbije, Beograd.
91. Raina, L., Pollner, J., Coleman, B. & Akcakoca, E. (2008). *Microfinance Institutions and Credit Unions in Albania – Regulatory, Supervisory and Market Development Issues*. World Bank.
92. Randelović, V. (1994). Zadružni oblici u poljoprivredi Srbije u periodu posle Drugog svetskog rata. U: *100 godina zemljoradničkog zadrugarstva Srbije*, str. 60-73. Zadružni savez Srbije, Beograd.
93. Richez-Battesti, N. & Leseul, G. (2016). Cooperative Banks in France: Emergence, Mutations and Issues. In: Karafolas S. (Ed.), *Credit Cooperative Institutions in European Countries*, pp. 55-82. Springle International Publishing Switzerland, doi: 10.1007/978-3-319-28784-3_4
94. Sanchez Bajo, C. & Roelants, B. (2011). *Capital and the Debt Trap: Learning from Cooperatives in the Global Crisis*. Palgrave Macmillan, New York.

95. Saravia, F. (2022). Banking in Europe: EBF Facts & Figures 2021 - 2020 banking statistics, European Banking Federation, <https://www.ebf.eu/wp-content/uploads/2022/01/FINAL-Banking-in-Europe-EBF-Facts-and-Figures-2021.-11-January-2022.pdf>
96. Simmons, R. & Nikolic, M. (2016). Credit Co-operatives in Serbia: Retrospect and Prospect. In: Karafolas S. (Ed.), *Credit Cooperative Institutions in European Countries*, pp. 379-405. Springle International Publishing Switzerland, doi: 10.1007/978-3-319-28784-3
97. Smith, A. (1776). *Bogatstvo naroda*, Izdanje: Kultura 1970, Beograd.
98. Sokoli, O. & Doluschitz, R. (2019). Cooperative evolvement through political era/epoch: Albanian's case and comparisons. *Ekonomika poljoprivrede*, 66(1), 189-204. doi.org/10.5937/ekoPolj1901189S
99. Stojanović, Ž. i Gnjatović, D. (2015). *Zadruگارstvo u Srbiji*. Zadružni savez Srbije, Beograd.
100. Stamenović, M. (2019). Izazovi zdravstvenog zadruگارstva na teritoriji Srbije 1918-1949. *Zdravstvena zaštita*, 48(2), 25-31.
101. Szabó, G. (2012). Support for Farmers' Cooperatives; Country Report Hungary. Wageningen: Wageningen UR.
102. United Nations (2014). Measuring the Size and Scope of the Cooperative Economy: Results of the data 2014 Global Census of Co-operatives 2014, United Nation's Secretariat Department of Economic and Social Affairs / Division for Social Policy and Development.
103. USDA – United States Department of Agriculture (2018). Co-op Essentials: What They Are and the Role of Members, Directors, Managers, and Employees. Cooperative Information Report 11, USDA.
104. Vesperman, C. (2007). *One member One Vote in Action Macedonia Members Take Back Control*. WOCCU. https://www.woccu.org/documents/One_Member_One_Vote (pristupljeno 16.6.2023)
105. Vučković, M. (1966). Evolucija zadružnih principa u Jugoslaviji. *Ekonomika poljoprivrede*, 3, 169-185.

106. Vujatović-Zakić, Z. (2000). *Koopmenadžment*. Dunav grupa, Dunav preving a.d., Beograd.
107. World Bank (2008). Microfinance Institutions and Credit Unions in Albania Regulatory, Supervisory and Market Development Issues. <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/bcfba802-6a21-54d6-b371-d043a5841467> 18 6 2023
108. WOCCU (2022). World Council Statistical report 2021. World Council of Credit Unions. https://www.woccu.org/documents/2021_Statistical_Report
109. Zadružni leksikon FNRJ (1957), Zadružna štampa, Zagreb.
110. Zakić, V. i Kovačević, V. (2015). Značaj zadružne revizije za razvoj zadružnog sektora u Srbiji. *Revizor*, 72, 79-89.
111. Zakić, V. i Nikolić, M. (2018). Finansijska podrška države zadrugama u Srbiji. *Škola biznisa, broj 1/2018*, 158-174. doi: 10.5937/skolbiz1-19686.
112. Zakić, V. i Nikolić, M. (2023). Nastanak i razvoj štedno-kreditnih zadruga u Srbiji. *Ekonomski vidici, XXVIII (1-2)*, 53-67.
113. Zakić, V. i Zakić, Z. (2021-a). *Koop model privređivanja kao alternativa održivog razvoja*. Univerzitet u Beogradu, Poljoprivredni fakultet.
114. Zakić, V. i Zakić, Z. (2021-b). Finansijska uspešnost i otpornost kooperativnog modela privređivanja u uslovima pandemije Covid-19. *Ekonomski vidici, XXXVI(1-2)*, 1-16.
115. Zakić, V., Nikolić, M. & Kovačević, V. (2018-a). International experiences in cooperative audit and lessons for Serbia. *Economics of Agriculture*, 65(3), 1111-1122. doi:10.5937/ekoPolj1803111Z
116. Zakić, V., Nikolić, M. i Tasić, V. (2018-b). Mogućnosti unapređenja regulative i metodologije zadružne revizije u Srbiji, *Revizor*, 82, 57-68.
117. Zakić, Z. i Zakić, V. (2019). Zadrugarstvo kao realni promoter održivog razvoja ruralnih područja u Srbiji. *Ekonomski vidici, XXIV (1-2)*, 17-28.

118. Zeuli, K. & Cropp, R. (2004). Cooperatives: Principles and practices in the 21st Century. University of Wisconsin, USA.
119. Zeuli, K., Freshwater, D., Markley, D. & Barkley, D. (2004). Cooperatives in rural community development: a new framework for analysis. *Journal of the Community Development Society*, 35(2), 17–35.

INTERNET IZVORI

Internet izvorima je pristupljeno u periodu od oktobra 2021. godine do novembra 2023. godine.

<https://www.gov.mb.ca/jec/busdev/coop/types.html>

<https://canadianworker.coop/about/what-is-a-worker-co-op/>

<https://jccu.coop/eng/coop/what-is-consumer-coop.html>

<https://www.ica.coop/en/cooperatives/facts-and-figures>

<https://www.ica.coop/en/about-us/international-cooperative-alliance>

<https://www.woccu.org/about/history>

www.statista.com

www.bvr.de

https://risu.ua/en/credit-unions-in-ukraine_n49656

<http://www.wcuc.org.ua/about.0.html>

<http://wdc.org.ua/en/node/29>

<https://www.cooperazione.net/en/virtual-museum/632>

<https://coops4dev.coop/en/4deveurope/poland>

<http://zadruga.obz.hr/index.php/hr/zadruga-sto-je-to/povijest-zadugarstva>

<https://hzs.hr/povijest-zadugarstva/>

[http://www.creditunionnetwork.eu/about the network](http://www.creditunionnetwork.eu/about_the_network)

<https://mba.mk/w/en/awards-and-recognitions-of-members/fulm-macedonia-the-best-in-the-world/>

<http://www.encyclopediaofukraine.com/display.asp?linkpath=pages%5CC%5CR%5CCreditunion.htm>

<http://www.wcuc.org.ua/about.0.html>

https://risu.ua/en/credit-unions-in-ukraine_n49656

<https://srpskaistorija.rs/2023/05/09/srpska-porodicna-zadruga/>

CIP - Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

334.732.2(497.11)

НИКОЛИЋ, Марија М., 1976-

Zadružne finansijske organizacije : snaga zadružnog sektora :
monografija / Marija Nikolić, Vladimir Zakić. - Beograd : Univerzitet,
Poljoprivredni fakultet, 2024 (Kikinda : Štamparija Bis). - 183 str. : graf.
prikazi, tabele ; 24 cm

Tiraž 100. - Rečnik pojmova i izraza: str. 162-166. - Napomene i
bibliografske reference uz tekst. - Bibliografija: str. 171-183.

ISBN 978-86-7834-431-2

1. Закић, Владимир, 1977- [аутор]
а) Кредитне задруге -- Србија

COBISS.SR-ID 137195273