



**Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru**

# **Ekonomski izazovi**

**Časopis Departmana za ekonomske nauke  
Internacionalnog Univerziteta u Novom Pazaru**

**Godina 6, Broj 12**

**Novi Pazar, decembar 2017. godine**

## **Ekonomski izazovi**

Časopis departmana za ekonomske nauke  
Internacionalnog Univerziteta u Novom Pazaru

- Izdavač: **Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru**  
Za izdavača: **Suad Bećirović**, rektor
- Redakcija: **Bećir Kalač**, glavni i odgovorni urednik  
**Mehmed Meta**, zamjenik glavnog i odgovornog urednika  
**Dženis Bajramović**, sekretar i tehnički urednik  
**Amela Ahmatović**, zamjenik sekretara redakcije  
**Irma Mašović-Muratović**, zamjenik tehničkog urednik
- Uredivački odbor: **Radmilo Todosijević**, Univerzitet u Novom Sadu  
**Suad Bećirović**, Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru  
**Halid Kurtović**, Univerzitet u Zenici  
**Milenko Popović**, Univerzitet Mediteran  
**Esad Ahmetagić**, Univerzitet u Novom Sadu  
**Pece Nedanovski**, University "Ss. Cyril and Methodius"-  
Škopje  
**Šemsudin Plojović**, Internacionalni Univerzitet u Novom  
Pazaru  
**Miro Blečić**, Univerzitet Mediteran  
**Petar Bojović**, Univerzitet Metropolitan  
**Senad Bušatlić**, Internacionalni Univerzitet u Sarajevu  
**Adisa Delić**, Univerzitet u Tuzli  
**Daniel Tomić**, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
- Izdavački savjet: **Elma Elfić**, Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru  
**Tibor Petres**, University of Szeged  
**Amela Lukač-Zoranić**, Internacionalni Univerzitet u Novom  
Pazaru  
**Darko Lacmanović**, Univerzitet Mediteran  
**Čamil Sukić**, Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru  
**Ljiljana Arsić**, Univerzitet u Prištini  
**Enis Ujkanović**, Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru  
**Nada Živanović**, Univerzitet Union u Beogradu  
**Sefer Mededović**, Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru  
**Dušica Karić**, Alfa Univerzitet u Beogradu  
**Azra Čatović**, Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru  
**Gordana Paović-Jeknić**, Univerzitet Crne Gore  
**Selma Novalija**, Univerzitet u Tuzli
- Lektor: **Jelena Lekić**, Univerzitet u Novom Pazaru
- Korice: **Denis Kučević**, Univerzitet u Novom Pazaru

Tiraž: 200 primjeraka

Štampa: **GrafiColor**, Kraljevo

ISSN: 2217-8821

e- ISSN: 2560-4805

Adresa redakcije: Univerzitet u Novom Pazaru  
Ul. Dimitrija Tucovića bb  
36300 Novi Pazar  
Telefon: +381 20 316 634  
E-mail: ekonomski.izazovi@uninp.edu.rs

Sajt časopisa: <http://ei.uninp.edu.rs/>

Bibliografska baza:

- Repozitorijum NBS
- Kobson - Spisak časopisa iz Srbije dostupnih u elektronskoj formi
- Central and Eastern European Online Library (CEEOL)
- University Library of Regensburg
- SCI indeks Srbija
- M53 lista Ministarstva Prosvete za 2015 i 2016

**Ekonomski izazovi**  
**Časopis Departmana za ekonomske nauke**  
**Internacionalnog Univerziteta u Novom Pazaru**

---

UVODNA REČ UREDNIKA

Poštovani čitaoci,  
uvažene kolege i kolegice,

Nakon punih 6 godina od izlaska prvog broja časopisa Ekonomski izazovi, čast mi je i veliko zadovoljstvo da predstavimo drugi broj u 6 godini izdanja, odnosno 12 izdanje časopisa Ekonomski izazovi.

Od početka akademske 2017/2018, i zvanično smo dobili informaciju da je naš časopis Ekonomski izazovi kategorisan po prvi put za 2015 i 2016 na listi Ministarstva za prosvetu i nauku RS.

U ovoj akademskoj godini smo pristupili i SCI indeksu Srbija, tako da su naši radovi sada vidljivi i na njihovom sajtu ali su i opremljeni DOI brojevima poput svih renomiranih časopisa i od sada opremljen i e-ISSN brojem.

Svih ovih godina rasli smo, kako u pogledu broja tako i u pogledu kvaliteta radova koje dobijamo. Izrazito zadovoljstvo nam pričinjava činjenica da sve veći broj profesora, istraživača i studenta iz okolnih zemalja i Univerziteta aktivno učestvuje u daljem razvoju časopisa Ekonomski izazovi.

O samom 12 izdanju časopisa Ekonomski izazovi, nemam potrebu da pišem u mnogome, jer su sami autori o svojim temama veoma studiozno i na veoma pitak a sa druge strane akademski prihvatljiv način, napisali stranice i stranice svojih razmišljanja ali svakom čitaocu će pažnju skrenuti da je popriličan broj radova u ovom izdanju na temu poreza, kako autora iz BiH, CG, Srbije ili sa našeg matičnog Univerziteta, navodi na zaključak da sa približavanjem EU postaje evidentno koliko je to bitna i značajna tema.

Glavni urednik,  
Prof. dr Bećir Kalač

## Sadržaj / Contents

<b>RADNICI ZNANJA - HUMANI KAPITAL U FUNKCIJI UVEĆANJA INTELEKTUALNOG POTENCIJALA I PERFORMANSI PREDUZEĆA .....</b>	<b>1</b>
Bojan Krstić 1, Tamara Radenović 1	
<b>KNOWLEDGE WORKERS – HUMAN CAPITAL IN THE FUNCTION OF INCREASING INTELLECTUAL POTENTIAL AND PERFORMANCES OF ENTERPRISES.....</b>	<b>1</b>
<b>IZAZOVI U KONTROLI I SPROVOĐENJA HALAL STANDARDA .....</b>	<b>12</b>
Senadin Plojović, Suad Bećirović, prof. dr, Semsudin Plojović, prof. dr, Enis Ujkanović, prof. dr	
<b>CHALLENGES IN CONTROLLING AND IMPLEMENTING HALAL STANDARD .....</b>	<b>12</b>
<b>U SUSRET PROMJENAMA PORESKOG SISTEMA U CRNOJ GORI.....</b>	<b>19</b>
Miro Blečić, prof. dr, Milena Žižić, doc. dr, Amela Ahmatović, Msc	
<b>IN THE END OF THE CHANGE OF THE TAXIST SYSTEM IN MONTENEGRO .</b>	<b>19</b>
<b>EFEKTI GLOBALIZACIJE NA RAČUNOVODSTVENU PROFESIJU I OBRAZOVANJE SA OSVRTOM NA UPRAVLJAČKO RAČUNOVODSTVO .....</b>	<b>32</b>
Edin Suljović, Mehmed Meta prof. dr	
<b>THE EFFECTS OF GLOBALIZATION IN ACCOUNTING PROFESSION AND EDUCATION WITH EMPHASIS ON MANAGEMENT ACCOUNTING.....</b>	<b>32</b>
<b>MATERIJALNOST I STRUKTURA ODLOŽENIH POREZA U PRIVREDNIM DRUŠTVIMA U REPUBLICI SRBIJI .....</b>	<b>46</b>
Stefan Vržina, MSc	
<b>MATERIALITY AND STRUCTURE OF DEFERRED TAXES IN COMPANIES IN THE REPUBLIC OF SERBIA .....</b>	<b>46</b>
<b>TRETIRANJE DVOSTRUKOG OPOREZIVANJA U REPUBLICI SRBIJI.....</b>	<b>59</b>
Maida Bećirović Alić	
<b>DOUBLE TAXATION IN REPUBLIC OF SERBIA .....</b>	<b>59</b>
<b>PORESKI SISTEM U BOSNI I HERCEGOVINI.....</b>	<b>67</b>
Saudin Terzić, Msc	
<b>A MODEL OF QUANTITATIVE ADAPTATION OF ENTERPRISES WITHIN THE SAME ZONE OF EMPLOYMENT .....</b>	<b>67</b>
<b>SPECIFIČNOSTI PORODIČNOG BIZNISA U SRBIJI.....</b>	<b>82</b>
Irma Mašović, doc. dr, Azra Čatović, doc. dr, Elma Elfić, prof. dr	
<b>SPECIFIC OF FAMILY BUSINESS IN SERBIA .....</b>	<b>83</b>
<b>DINAMIKA ODNOSA UPRAVLJANJA ZNANJEM I INOVATIVNOSTI KAO RELEVANTNIH FAKTORA ORGANIZACIONE EFIKASNOSTI.....</b>	<b>93</b>
Borislav Kolarić, dr	
<b>RELATIONSHIPS KNOWLEDGE MANAGEMENT AND INNOVATION AS RELEVANT FACTORS OF ORGANIZATIONAL EFFICIENCY.....</b>	<b>93</b>

<b>OPERATIVNI MENADŽMENT U MALOM BIZNISU .....</b>	<b>105</b>
Dragan Bulatović, prof. dr,                      Bojana Jokić, dr	
<b>OPERATION MANAGEMENT IN SMALL BUSINESS.....</b>	<b>105</b>
<b>INOVACIJE U ZDRAVSTVENIM INSTITUCIJAMA FEDERACIJE BOSNE I HERCEGOVINE (F.BIH), MENADŽMENT INOVACIJA, MODELI MENADŽMENTA INOVACIJA I METODE PODRŠKE .....</b>	<b>112</b>
Senad Bušatlić, Agim Mamuti, Ognjen Ridić , Goran Ridić                      112	
<b>INNOVATIONS IN HEALTH INSTITUTIONS OF THE FEDERATION OF BOSNIA AND HERZEGOVINA (FBH), INNOVATION MANAGEMENT, INNOVATION MANAGEMENT MODELS AND SUPPORT METHOD .....</b>	<b>113</b>
<b>KOMPARATIVNA ANALIZA UPRAVLJANJA RAZVOJEM RURALNOG TURIZMA ZEMALJA ZAPADNOG BALKANA .....</b>	<b>125</b>
Aleksandra Vidović, doc. dr	
<b>COMPARATIVE ANALYSIS OF THE MANAGEMENT OF RURAL TOURISM DEVELOPMENT .....</b>	<b>125</b>
<b>OPOZIV RADA: STRANE DIREKTNE INVESTICIJE KAO NAJZNAČAJNIJA DIMENZIJA PROCESA GLOBALIZACIJE.....</b>	<b>138</b>
Nenad Dugalić, mr	
<b>RETRACTION DIRECT FOREIGN INVESTMENTS AS THE MOST IMPORTANT DIMENSION OF THE GLOBALIZATION PROCESS.....</b>	<b>138</b>
<b>ISPRAVKA RADA: FINANSIRANJE RURALNOG RAZVOJA U ZEMLJAMA ČLANICAMA EU I ZEMLJAMA KOJE SE PRIBLIŽAVAJU EU .....</b>	<b>139</b>
Mehmed Meta, Prof. dr                      , Dženis Bajramović	
<b>FINANCING OF RURAL DEVELOPMENT IN THE EU MEMBER STATES AND COUNTRIES APPROACHING EU .....</b>	<b>139</b>
<b>POVLAČENJE RADA IZ BROJA 9 U 2015.....</b>	<b>.....</b>
<b>PRIMENA TROŠKOVNOG RAČUNOVODSTVA KAO FAKTORA U UPRAVLJANJU PROJEKTIMA .....</b>	<b>140</b>
Enis Ujkanović, doc. dr                      , Senadin Plojović,	
<b>APPLICATION OF COST ACCOUNTING AS A FACTOR OF PROJECT MANAGEMENT .....</b>	<b>140</b>
<b>SPISAK RECENZENATA ČASOPISA EKONOMSKI IZAZOVI.....</b>	<b>141</b>
<b>LIST OF RECONCILIENTS OF THE JOURNAL ECONOMIC CHALLENGES ...</b>	<b>141</b>
<b>TEHNIČKO UPUTSTVO ZA FORMATIRANJE RADOVA.....</b>	<b>142</b>



**NAUČNI ČLANCI**

---

***SCIENTIFIC ARTICLES***







## **RADNICI ZNANJA - HUMANI KAPITAL U FUNKCIJI UVEĆANJA INTELJEKTUALNOG POTENCIJALA I PERFORMANSI PREDUZEĆA <sup>1</sup>**

**Bojan Krstić**

Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet,  
Niš, Srbija  
bojan.krstic@eknfak.ni.ac.rs

**Tamara Radenović**

Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet,  
Niš, Srbija  
tamara.radjenovic@eknfak.ni.ac.rs

### **Apstrakt**

Promene u savremenom poslovnom okruženju uticale su na pojavu inovativnih načina poslovanja baziranim na novim tehnologijama i znanju. Društvo postaje društvo znanja, a poslovne organizacije postaju intenzivne u korišćenju resursa znanja. Privreda dobija obeležja ekonomije znanja. Promenili su se organizaciona kultura, načini obavljanja posla i priroda poslova, potrebne veštine i znanja za njihovo efikasno realizovanje. Sve ove novine donele su i promenu u strukturi radne snage preduzeća u 21. veku i novu kategoriju zaposlenih, tzv. radnike znanja. Cilj ovog rada je da objasni ko su radnici znanja u preduzećima znanja i drugim preduzećima koja ne mogu dobiti takav epitet u eri ekonomije znanja i koliki je zapravo značaj radnika znanja za poslovanje, tržišni uspeh, kreiranje vrednosti i unapređenje konkurentnosti u savremenim uslovima. Pored toga, cilj je takođe da se rasvetli uloga radnika znanja u razvoju znanjem-intenzivnih kompanija, tj. na koji način oni obavljaju svakodnevne aktivnosti u različitim delovima organizacije koristeći kao osnovu svoje, individualno, ali i organizaciono, kodifikovano znanje.

**Ključne reči:** radnici znanja, humani kapital, preduzeća znanja, ekonomija znanja.

## **KNOWLEDGE WORKERS – HUMAN CAPITAL IN THE FUNCTION OF INCREASING INTELLECTUAL POTENTIAL AND PERFORMANCES OF ENTERPRISES**

### **Abstract**

The changes in contemporary business environment have influenced the appearance of innovative ways of doing business based on new technologies and knowledge. The society

---

<sup>1</sup> Rad je realizovan u okviru projekta br. 179066 Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja RS.

becomes the knowledge society, and business organizations become intensive in using knowledge resources. Economy takes the characteristics of the knowledge economy. Organizational culture, the ways of doing business and nature of the business have changed, as well as necessary skills and knowledge for their efficient realisation. All these changes have brought the change in the structure of a labour force of enterprises in the 21st century and a new category of employees, i.e. knowledge workers. The aim of the paper is to explain who the knowledge workers are in knowledge enterprises and other enterprises that cannot acquire such an attribute in the knowledge economy era, and what exactly the importance of knowledge workers for business, market success, value creation and competitiveness improvement in contemporary circumstances is. Additionally, the intent is also to highlight the role of knowledge workers in the development of knowledge-intensive companies, i.e. the manner in which they perform everyday activities in different organisational units by employing their individual, but also organisational codified knowledge.

**Keywords:** knowledge workers, human capital, knowledge enterprises, knowledge economy.  
**JEL codes:** J24, L25

## UVOD

Radnici znanja predstavljaju deo humanog tj. intelektualnog kapitala savremenih preduzeća. Humani kapital je jedna od tri komponente intelektualnog kapitala, pored strukturnog i relacionog intelektualnog kapitala [13, str. 13]. Radnici znanja mogu se smatrati nosiocima poslovanja u znanjem-intenzivnim firmama, oni stvaraju vrednost za ključne stejkholdere i doprinose rastu tržišne vrednosti i konkurentnosti preduzeća [1, str. 367]. Oni, takođe, doprinose diferencijaciji između firmi i stvaraju snage na kojima počiva konkurentna prednost.

Da bi se iskoristio njihov celokupni radni i kreativni potencijal, znanjem-intenzivne firme treba da stvore ambijent kulturnih vrednosti organizacije i uslove za njihov intelektualni rad. Pre svega, treba im pružiti mogućnost za kontinuirano učenje i profesionalni napredak, zatim osećaj snažne pripadnosti i izuzetnog doprinosa misiji u realizaciji definisanih poslovnih ciljeva. Mogućnost napredovanja najviše motiviše radnike znanja, jer oni svoj posao smatraju neiscrpnim izvorom profesionalnih, karijernih izazova i mogućnosti za iznalaženje kreativnih rešenja. Pritom, ove radnike karakteriše velika želja za napredovanjem u karijeri i uvećanjem individualnog, prećutnog znanja.

Poverenje u njih i njihov rad je takođe izuzetno važno od strane najvišeg menadžmenta, jer kada imaju slobodu odlučivanja i delovanja imaju i prilike da iznalaze inovativne i kreativne načine za rešavanje problemskih poslovnih situacija. U preduzećima koja su znanjem-intenzivna, radnici znanja su profesionalci, eksperti u svom delokrugu rada kojima se daje gotovo potpuna sloboda i izuzetno prostora za ispoljavanje kreativnosti što treba da rezultira izvanrednim rezultatima, idejama, individualnim performansama i doprinosom organizacionim performansama [4, str. 19].

## **ZNANJEM-INTENZIVNA PREDUZEĆA – NOSIOCI RAZVOJA EKONOMIJE ZNANJA**

Teoretičari u oblasti intelektualnog kapitala, savremeno društvo karakterišu društvom znanja u kome je važnost znanja za obavljanje ekonomske aktivnosti znatno porasla osamdesetih godina dvadesetog veka. Rastući značaj znanja za poslovni svet argumentovan je činjenicom da je krajem dvadesetog veka transformisan karakter poslovnih aktivnosti, ali i sama priroda mnogih preduzeća. Ključ ovih transformacija je rastući značaj radnika znanja u znanjem-intenzivnim firmama [2, str. 1001]. To su firme sa značajnim intelektualnim kapitalom, odnosno preduzeća koja imaju značajno učešće bilansno iskazane nematerijalne aktive u ukupnoj aktivi. Takođe, to su kompanije koje su bogate i bilansno neiskazanim intelektualnim resursima, odnosno firme sa značajnim intelektualnim kapitalom. Finansijski izraženo, vrednost intelektualnog kapitala se ogleda kroz značajnu razliku njihove tržišne i knjigovodstvene vrednosti [14, str. 18].

Među prvim piscima koji je popularizovao analize o rastućem značaju radnika znanja i znanjem intenzivnih firmi bio je Robert Reich [15, str. 204]. Njegove analize bile su najviše fokusirane na SAD, ali su dokazi relevantni i za većinu ostalih industrijskih ekonomija. Ovaj autor je raspravljao o tome da pomeranje ka visokoj dodatoj vrednosti, znanjem-intenzivnim proizvodima i uslugama u ovim ekonomijama značajno utiče na porast kategorije radnika koju on naziva „simbolični analitičari“. Po njegovom mišljenju ovo su radnici koji prvo treba da rešavaju, identifikuju i sagledaju problem rukovanjem simbolima, a da onda učine učestalom upotrebu kodifikovanog znanja. Tipične preokupacije „simboličnih analitičara“ su istraživanje i dizajniranje proizvoda, marketing i konsalting, finansije i bankarstvo. Rezultati analiza Reich-a iz kasnih 80-ih godina prošlog veka su pokazali da je ova kategorija poslova porasla u proseku za 20% u SAD i da predstavlja jednu od tri ključne profesionalne kategorije. Savremeni uslovi poslovanja uticali su na to da se veliki broj organizacija smatra intenzivnim po resursima znanja, a što je rezultiralo nepostojanjem konsenzusa oko toga kako definisati znanjem-intenzivne firme. To su uglavnom kompanije u oblasti informacionih tehnologija, usluga, advokature, biotehnologije, konsaltinga i drugih intelektualnih usluga.

Alvesson [2, str. 998; 3, str. 66] znanjem-intenzivne firme posmatra kao kompanije u kojima se za većinu poslova može reći da su intelektualne prirode i u kojima najkvalifikovaniji radnici čine najveći deo radne snage. Swart [16, str. 140] znanjem-intenzivne firme posmatra kao širok spektar organizacija koje se razlikuju od tradicionalnih, hijerarhijskih organizacija, i to po strukturiranju, karakteru radne snage, prirodi radnih procesa u njima, kao i karakteru proizvoda i usluga.

Kovanicu znanjem-intenzivne firme razvio je Von Nordenflycht [18, str. 160] da bi ukazao na razliku znanjem-intenzivnih i profesionalno-uslužnih firmi. Da bi ukazao na razliku ovaj autor je definisao tri dimenzije kovanice znanjem-intenzivne firme: 1. intenzitet znanja posla koji se obavlja u znanjem-intenzivnim firmama; 2. intenzitet kapitala ovih organizacija; i 3. stepen profesionalizacije radne snage.

Intenzitet znanja u savremenim organizacijama podrazumeva do kog nivoa se razvijaju i koriste kompleksna znanja u kreiranju autputa (proizvoda/usluge).

Intenzitet kapitala ukazuje na to koliko output zavisi od ulaganja kapitala koji nije imovina sadržana u ljudima [12, str. 69]. Ovdje se ukazuje na to da znanjem-intenzivne firme imaju nizak intenzitet fizičkog i finansijskog kapitala, što znači da output nije zavistan od velikog obima navedenih oblika kapitala. Treća dimenzija, stepen do koga je radna snaga profesionalizovana treba da pokaže koliko radnici poseduju specijalizovana znanja. Primena ove dimenzije pokazala je da znanjem-intenzivne firme variraju po stepenu profesionalnih usluga tako da advokatske firme na primer imaju visok, a biotehnoške firme nizak nivo intenziteta profesionalnih usluga.

## **RADNICI ZNANJA – DETERMINISANJE IZ VIZURE RAZLIČITIH PERSPEKTIVA**

Kao i kod većine drugih koncepata i definisanje radnika znanja, polje je različitih shvatanja. U definisanju radnika znanja iskristalisale su se dve perspektive: a) perspektiva profesionalnih radnika znanja, kao opšta, bazična i, druga, koja posmatra b) celokupan rad kao rad znanja [12, str. 68]. Kao zajedničke karakteristike ove dve perspektive ističe se da radnici znanja predstavljaju elitu i prilično prepoznatljiv element savremene radne snage, poseduju visok nivo formalnog obrazovanja, njihov output značajno doprinosi performansama njihovih poslodavaca, posao im je visoko kreativan i vezuje se za rešavanje problema, kreiranje i produktivno iskorišćavanje znanja.

a) Neke od definicija prve perspektive posmatraju radnike znanja kao ljude koji rade intelektom i na bazi znanja, a druge definicije ističu da su to zaposleni koji stvaraju, kreiraju, razvijaju, distribuiraju i koriste znanje. Pritom, oni to znanje koriste za ostvarivanje organizacionih (poslovnih) ciljeva i stvaranje konkurentske prednosti i drugih benefita za organizaciju, njene stejkholdere i društvenu zajednicu. Najreprezentativnija definicija radnika znanja u okviru ove perspektive profesionalnog radnika znanja ističe da je radnik znanja individua čiji je posao po prirodi primarno intelektualan, kreativan i nerutinski, a koji uključuje kako stvaranje tako i korišćenje apstraktnih i teorijskih znanja. To su eksperti informacionih tehnologija, softverski programeri, advokati, konsultanti, marketing stručnjaci, akademski istraživači, inženjeri i arhitekte. Međutim, ovakvo definisanje radnika znanja je pomalo neprecizno. Da bi se izvršila preciziranja, izdvojene su tri dimenzije. Prva dimenzija je kreativnost. Nivo kreativnosti koji se koristi za proizvodnju outputa može se kretati od veoma niskog do veoma visokog. Na primer, poslovi koji zahtevaju visok nivo kreativnosti su vezani za sektor informacionih tehnologija i softverski dizajn, jer se od radnika na ovim poslovima zahteva da poseduju visok nivo kreativnosti kako bi odgovorili svim zahtevima specifičnih klijenata. Druga dimenzija je oblik (forma) znanja koju radnici koriste. Ističe se da se najčešće razlikuju i koriste teorijsko-kodifikovano i kontekstualno-prećutno znanje. Poslednja, treća dimenzija su veštine koje su potrebne radnicima znanja za obavljanje poslova. To su intelektualne sposobnosti razmišljanja i generisanja različitih ideja, socijalno-društvene sposobnosti motivisanja i vođenja, kao i veštine bazirane na akciji – veštine fizičke spretnosti.

Perspektiva profesionalnih radnika znanja takođe akcentuje da su radnici znanja elita i ekskluzivni element savremene radne snage. Perspektiva profesionalnih radnika znanja, kao osnovu definisanja uzela je privilegovanje apstraktno-teoretskog (kodifikovanog) znanja u obavljanju poslova. Ovo je upravo i njena najveća kritika. Prema ovoj perspektivi radnici koji poseduju kontekstualno-prećutno znanje, a ne apstraktno-teorijsko (kodifikovano), ne mogu se tretirati radnicima znanja.

b) Zastupnici perspektive celokupan rad je rad znanja govore o tome da je privilegovanje apstraktno-teorijskog (kodifikovanog) znanja i kvalifikovanje radnika znanja kao ekskluzivne grupe elitnih radnika isuviše subjektivno i donekle proizvoljno definisanje. To dalje vodi do umanjenja značaja, uloge, kao i legitimiteta kontekstualnog-prećutnog znanja u radu. Perspektiva sav rad je rad znanja pokušava da reši ovaj problem i sugeriše da bi uvođenje kontekstualnog-prećutnog znanja u radu dovelo do toga da se praktično svi tipovi rada mogu smatrati radom znanja.

Oni ističu da generisanje znanja nije samo u domenu male, elitne grupe radnika, već da se znanje kreira na svim nivoima organizacije i poseduju ga svi zaposleni. Ključno za ovu perspektivu je što uzima u obzir obe vrste znanja: apstraktno-teorijsko (kodifikovano) i kontekstualno-prećutno i smatra ih podjednako važnim. To dovodi do toga da se sada mnogo više poslova smatra znanjem-intenzivnim i mnogo više radnika - radnicima znanja. Svaki posao koji podrazumeva u razumnoj meri upotrebu teorijskog i kontekstualnog znanja može da se klasifikuje kao forma rada znanja [12, str. 73].

Peter Drucker [9, str. 101] u „Izazovi menadžmenta za 21. vek“ objašnjava radnike znanja, odnosno produktivnost radnika znanja. Po njemu postoji šest glavnih faktora koji determinišu produktivnost radnika znanja:

1. Produktivnost radnika znanja zahteva da se postavi pitanje - šta je zadatak?
2. Zahteva da se odgovornost za produktivnost nametne samim radnicima znanja. Oni treba da upravljaju sami sobom. Oni treba da imaju autonomiju.
3. Kontinuirana inovacija treba da bude deo posla, zadatak i odgovornost radnika znanja.
4. Rad znanja zahteva kontinuirano učenje radnika znanja, ali i da radnici znanja podučavaju druge.
5. Produktivnost radnika znanja nije pitanje kvantiteta outputa po jedinici uloženog rada. Kvalitet je izuzetno važan - ako ne i važniji od kvantiteta.
6. Konačno, produktivnost radnika znanja zahteva da se radnik znanja tretira kao „imovina“ tj. izuzetan resurs, a ne kao rashod za preduzeće.

Ovi faktori, u stvari, pokazuju koliko se razlikuje shvatanje produktivnosti radnika znanja i produktivnosti tradicionalne radne snage [8, str. 80]. Po mišljenju Drucker-a, radnici znanja treba da se fokusiraju na to da zadatak bude urađen i da se sve ono što ometa eliminiše što je moguće više. Sugeriše da rukovodioci treba da s vremena na vreme postave svojim radnicima - članovima tima - određena pitanja kako bi na što bolji način iskoristili resurse, šanse koje se javljaju u okruženju, ali i da bi uvideli svoje greške i moguće načine za rešavanje i izbegavanje problema. Rukovodioci treba da se trude da navedu članove tima da duboko razmišljaju o poslu koji rade i da sami dolaze do novih rešenja. Treba ih navesti na razmišljanje o tome šta je njihov zadatak, šta očekuju od rešavanja problema, kako će oni direktno doprineti rešavanju

problema, da li postoji nešto što ih ometa u radu i kako ukloniti te prepreke. Da bi bili efikasni, treba im dati i prostora za napredovanje u poslu, kao i da budu slobodni da ukažu na to šta treba poboljšati u firmi, da li postoje loše performanse i alternativni načini obavljanja nekog posla. Sve ovo za posledicu imaće veću produktivnost i efikasnost radnika znanja.

Radnici znanja treba da budu spremni na saradnju. Ovo, međutim, može u nekim situacijama da bude problem ako se jave suprotni interesi radnika znanja i klijenata ili radnika znanja i poslodavaca, kao i među samim radnicima. Takođe, radnici znanja nekada ne žele da dele svoje znanje sa drugima što takođe nije dobro za saradnju. Ipak radnici znanja treba da se trude da sarađuju sa drugima i da saradnju shvate kao nešto što svima može pomoći da se dođe do najboljih rezultata. Radnici znanja takođe treba da budu optimistični i pozitivni. Kada su takva raspoloženja prisutna poslovi će se obaviti bolje, lakše i neće predstavljati veliki napor. Čak i kada se jave problemi ukoliko su radnici pozitivniji, utoliko će adekvatnije reagovati i naći rešenje za problem. Poznato je da pozitivna razmišljanja vode i pozitivnim rezultatima.

## **RAZVOJ, MOTIVISANJE I PROBLEMI EVALUACIJE RADNIKA ZNANJA**

U savremenim uslovima poslovanja sve se više ukazuje na potrebu adekvatnog postupanja sa radnicima znanja, a to je vezano za stvaranje takvih organizacija koje neguju pre svega poverenje, odnose saradnje i timsko rešavanje problema. Takve organizacije gledaju na svoje zaposlene kao na najvredniju imovinu u koju najviše treba ulagati i sa kojom sa pažnjom treba brinuti, pa ako im obezbede takav tretman radnici će u potpunosti osloboditi svoje potencijale i dati svoj puni doprinos. Znanjem-intenzivne firme treba da pronađu najbolje načine kako da razviju, inspirišu i motivišu svoje radnike znanja, ali pored toga tu je i potreba obezbeđivanja kontinuiranog učenja kao i razumevanje i pomoć u rešavanju problema zaposlenih. Kada se radi o privlačenju i zadržavanju radnika treba definisati adekvatne programe selekcije, regrutacije, testiranja, razvoja i učenja. Cilj je pronaći radnike koji najviše odgovaraju zahtevima posla. Steve Jobs je sa razlogom rekao: „Nema nikakvog smisla zaposliti pametne ljude a onda im reći šta da rade; mi zapošljavamo pametne ljude da bi nam oni rekli šta da radimo“ [5, str. 184].

Tokom vremena, sve je veća potreba za privlačenjem talenata, u nekim znanjem-intenzivnim firmama to je samo jedan od izazova. Angažovanje radnika znanja je u savremenim uslovima poslovanja prilično težak zadatak. Radnici znanja su svesni svojih kvaliteta, sposobnosti, znanja i lako će se opredeliti za drugu firmu ili pokretanje sopstvenog posla ukoliko nisu zadovoljni uslovima koje im pruža trenutna organizacija u kojoj su zaposleni. Iz tog razloga glavni izazov za znanjem-intenzivne firme jeste da pronađu adekvatne načine postupanja sa radnicima znanja i stvaranje povoljnih uslova rada. Za radnike znanja je važno da imaju osećaj pripadnosti organizaciji u kojoj rade, da je njihovo angažovanje sa svrhom. Takođe, žele izazov, direktno angažovanje i da budu cenjeni. Upravo to treba da im obezbede znanjem-intenzivne firme. Za radnike znanja nije samo važno dobro ih platiti nego pružiti osećaj pripadnosti, svrhe, vizije, uslove za obezbeđivanje bolje budućnosti i poslove



koji su izazovni i čijim će obavljanjem osećati vredno tako da postaju svesni da stvaraju vrednost i doprinose boljem poslovanju organizacije [10, str. 10].

Pored ovoga, organizacije treba da se trude da odbace sve negativnosti i loše uticaje koji ometaju povezanost i rad njihovih kadrova. Često je rad radnika znanja težak, celodnevnan i podrazumeva malo slobodnog vremena, kratke rokove izvršenja i prilično stresova. Organizacije koje ovo razumeju i pruže podršku svojim radnicima kao i adekvatne nagrade, stimulanse, bolje su od onih koje to ne rade [5, str. 140].

Kada se procenjuje rad i doprinos radnika znanja organizacijama u kojima rade, organizacije treba da imaju adekvatne, objektivne i precizne alate i tehnike na raspolaganju. Mnogo se polemika vodilo i još uvek se vode o tome kako testiranja pomoću raznih testova ličnosti i procenjivanje učinaka nisu adekvatni i imaju dosta nedostataka pre svega naučnu neutemeljenost. Testove ličnosti organizacije koriste kako za otkrivanje potencijalno vrednih zaposlenih tako i za ocenjivanje njihovih potencijala i veština i podsticanje saradnje i timskog rada.

Ono što se dalje uočava kada se posmatra procenjivanje radnika znanja u organizacijama jeste da pored testova ličnosti kompanije imaju dosta poverenja i u ocenjivanje i procenjivanje individualnih performansi. Ali ono što se zamera ovom alatu je da nepostoje dokazi koji ukazuju na njihovu efektivnost. Iako mnogi zaposleni, pa i poslodavci nisu zadovoljni procesom ocenjivanja i procenjivanja performansi, ova metodologija se primenjuje u velikom broju organizacija. Pri tome ako se govori o društvu znanja, znanjem-intenzivnim firmama i radnicima znanja, timskim i partnerski orijentisanim kulturama u savremenim uslovima poslovanja, onda je postojanje ocenjivanja individualnih performansi zaposlenih potpuno u suprotnosti vrednostima koje se neguju u društvu znanja. Ocena i procenjivanje performansi nije nešto što će doneti platu, karijeru, status, već merenje iskazano na papiru koje opravdava odluke koje su već donete. Ova metoda je orijentisana ka slabostima, a ne ka snagama. To je upravo ono što za znanjem-intenzivne firme i radnike znanja treba da bude neprihvatljivo. Radnici znanja teže slobodi da misle čak i na radikalno drugačiji način, da oslobode svoj duh i potencijal, a znanjem-intenzivne firme treba da stvore kulturu u kojoj je ovo moguće.

Još jedan nedostatak ocenjivanja i procenjivanja performansi je taj što uzima u obzir jednu godinu. Godina dana je prilično dug period za procenjivanje, ocenjivanje i davanje povratne informacije radnicima znanja. Treba razviti drugačije načine kojima će se definisati učinak posle svake preuzete akcije, zadatka kako bi se odmah uočili efekti onoga što je urađeno, šta je pozitivno, a šta negativno.

Umesto ocenjivanja i procenjivanja performansi znanjem-intenzivne firme bi trebalo da koriste druge načine pomoću kojih je moguće uvideti i poboljšati učinak radnika znanja. Pre svega, moguće je nagrađivanje radnika srazmerno vrednosti koju su kreirali. Ne potencirati i primenjivati plaćanje na osnovu klasifikacija već vrednosti ljudskog kapitala koju stvaraju članovi tima. Organizacije treba da stvore uslove koji će pomoći i doprinositi preuzimanju rizika i inovacija, a to je upravo moguće razvijanjem dobrih sistema nagrađivanja.

Pored nagrađivanja tu je i unapređenje onih koji su pokazali privrženost, lojalnost poslu, koji su naporno radili, učili i postigli izvanredne rezultate, koji su kontinuirano napredovali. Takođe, javno priznanje visokih performansi i dodela nagrada pozitivno

deluju na radnike i njihovu motivaciju da pruže kompaniji još bolje rezultate [5, str. 143].

## **POTREBA KONTINUIRANOG UČENJA, PROCESI ZNANJA I SOCIJALNI KAPITAL RADNIKA ZNANJA**

Učenje je složeni psihički proces promene ponašanja na osnovu usvojenog znanja i iskustva. Obuhvata usvajanje navika, informacija, znanja, veština i sposobnosti. Za znanjem-intenzivne firme veoma je važno da kod radnika usade želju za kontinuiranim obrazovanjem. Radnici znanja znanjem obavljaju svoj posao, pa stoga treba raditi na stalnom dograđivanju tog znanja kroz procese učenja, obuke, treninga. Učenje postaje sve više nova forma rada. Da bi opstale u savremenim uslovima poslovanja, znanjem-intenzivne firme treba da izdvajaju vreme i sredstva za treninge, razvoj i učenje svojih radnika.

Američko društvo za trening i razvoj ističe to da prosečan američki radnik provede u proseku 26,3 sata u učionici učeći, a da kompanije u proseku troše na obrazovanje između 1,5% i 3% svojih troškova [5, str. 174]. Od radnika zavisi kapacitet učenja same organizacije. Da bi opstale znanjem-intenzivne firme moraju da investiraju u obrazovanje i kontinuirano učenje svojih radnika jer je to jedini način da uvećaju ljudski kapital i efektivnost svojih radnika. Treba težiti tome da radnici svake godine nauče nešto više i novo u odnosu na ono što su ranije znali jer će upravo ta razlika starog i novog znanja doprineti vrednosti kako kompanije tako i satisfakcije kupaca. Uspešne kompanije troše približno 6% od svog ukupnog prihoda na edukaciju. Takođe, danas u savremenim uslovima poslovanja postoji mnogo tzv. korporativnih univerziteta (akademija), koji potvrđuju koliko je važno razviti i implementirati strategije vođene znanjem. Ovo ukazuje, u stvari, koliko je velika potreba shvatanja upravljanja znanjem i učenja kao resursa koji stvaraju vrednost i doprinose konkurentskom diferenciranju. Neke firme koje obavljaju istu delatnost mogu imati različitu poziciju na tržištu kao rezultat toga što ulažu i imaju visok nivo znanja sadržanog u ljudskom kapitalu.

Ono što se zamera investiranju u obrazovanje radnika jeste mogućnost njihovog napuštanja organizacije koja je u njih uložila. Međutim, radnici znanja treba da budu svesni toga da ukoliko ne uče kontinuirano to umanjuje njihovu vrednost. Zaposleni ne bi trebalo da se zadržavaju u organizacijama koje ne poštuju njihov kvalitet i ne ulažu u njih. S druge strane, znanjem-intenzivne firme treba da budu svesne činjenice da je izostanak ulaganja u obrazovanje radnika - gubitak, koji iako se ne pokazuje eksplicitno može umnogome umanjiti njenu vrednost, tako da rashodi koji se kasnije generišu budu mnogo veći nego da se blagovremeno uložilo u obrazovanje.

Još jedna zamerka kontinuiranog učenja vezuje se za to da radnici tokom programa obrazovanja, tj. treninga ne obavljaju svoje redovne aktivnosti, pa se u tom vremenskom periodu beleži pad njihove individualne produktivnosti. Međutim, ukoliko radnici znanja pretenduju da budu visoko kompetentni zaposleni, ne smeju propuštati prilike za usvajanje novih znanja, jer će samo tako moći da napreduju i da bolje obavljaju svoje radne zadatke [11, str. 15].

Radnici znanja su samopouzdati, imaju izražen osećaj samopoštovanja i želju za uspehom i znaju da je upravo obrazovanje ključ njihovog opstanka, rada i napredovanja u karijeri [6, str. 1030]. Kada se priča o učenju treba napraviti razliku između edukacije-učenja i treninga. Svakako je za znanjem-intenzivne firme važno i učenje i trening. Radnici znanja kao glavni input imaju znanje [7, str. 860]. Poslovi koje oni obavljaju često se nazivaju i procesi znanja. Proces znanja su ono što čini poslovanje znanjem-intenzivnih firmi, a da bi se to poslovanje shvatilo i razumeli izazovi menadžmenta znanja, treba shvatiti dva ključna procesa znanja koji se međusobno preklapaju i usko su povezana: a) kreiranje znanja i b) integracija-aplikacija znanja.

Radnici znanja obavljaju posao koji nije rutinski, proizvode proizvode/usluge koji su specifično dizajnirani, vezani za rešavanje kompleksnih problema. Ovo podrazumeva neophodnost posedovanja visokog nivoa kreativnosti i inovativnosti. Sve ovo dovodi do potrebe za stalnom primenom znanja. Međutim, ne može svaki problem biti rešen postojećim znanjima pa je zbog toga jedan od izazova radnika znanja - stalno kreiranje i implementacija novih znanja. Zato znanjem-intenzivne firme dosta ulažu u sopstvene istraživačke aktivnosti kroz timove koji će da rade na kreiranju i istraživanju novih znanja.

Pored kreiranja znanja, da bi se posao obavio na najbolji način, radnici znanja treba da stvore određene veze – međusobno, ali i sa klijentima. Stvaranje takvih odnosa omogućava integrisanje znanja. Poslovi radnika znanja su specifični pa se samim tim javlja potreba za sticanjem i razmenom znanja kroz interpersonalnu interakciju. Tu interakciju moguće je ostvariti međusobnim spajanjem znanja radnika iz znanjem-intenzivne firme i preduzeća klijenta, kao i outsorsingom.

Kada se uzme u obzir potreba kontinuiranog učenja, kreiranja i integracije znanja, dolazi se do stava da je to moguće samo ukoliko znanjem-intenzivna firma poseduje dobar socijalni kapital. Socijalni (relacioni) kapital se odnosi na mreže ličnih odnosa koje ljudi stvaraju i unutar kojih su povezani kao i na resurse koje ljudi mogu izvući i iskoristiti kroz te mreže. Posedovanje dobrog socijalnog (relacionog) kapitala u znanjem-intenzivnim firmama daje mogućnost radnicima znanja da pristupe znanju koje im je potrebno da efikasno obave svoj posao, a koje će na najbolji način pomoći u razumevanju klijentovih specifičnih potreba i zahteva. Društveni kapital je taj koji treba da stvori poverenje među radnicima znanja da dele i razmenjuju svoja znanja. Društveni kapital se u znanjem-intenzivnim firmama posmatra preko normi koje uređuju odnose i koje ako se poštuju do stvaranja mreža odnosa i saradnje-umrežavanja koje omogućuje da radnici znanja reše zadatke koje imaju. A da bi se uopšte te mreže odnosa izgradile potrebno je da postoji poverenje, spremnost da se stupi u integrisanje znanja sa drugima, kako kolegama tako i klijentima. Potreba kontinuiranog učenja, kreiranje i integracija znanja treba da budu sastavni deo posla radnika znanja, a znanjem-intenzivne firme kroz stvaranje odgovarajućih uslova i kreiranje dobrog društvenog kapitala treba to da im omogućuje i motiviše ih da to prihvate kao nešto neophodno za posao. Imajući u vidu da mnogi smatraju radnike znanja idealnim zaposlenima dolazi se do zaključka da je sa njima lako raditi. Ukoliko im se obezbede odgovarajući uslovi, poštovanje i motivacija zauzvrat, oni će biti spremni da ulože dosta vremena, truda i rada u svoj posao [17, str. 408].

## ZAKLJUČAK

Radnici znanja svakodnevno koriste svoja znanja u poslu stvarajući tako nova znanja pa postaju generatori stalnog unapređenja i intenzivnog razvoja. Postali su temelj savremenog društva koje se označava društvom znanja. Društvo znanja kao temelj ima obrazovanje, pa je potreba kontinuiranog učenja ključna za opstanak i uspeh radnika znanja. Ovo društvo je najkonkurentnije do sada a sve zbog radnika znanja koji su njegovi nosioci.

Međutim, radnici znanja jedino u okviru preduzeća mogu svoja znanja da pretvore u značajne poslovne performanse. Preduzeća su ta koja mogu da osiguraju efikasnost radnika znanja ukoliko im obezbede dobre uslove. Oni ne treba da se posmatraju kao aktiva, sredstva ili resurs, radnici znanja su individue koje imaju prava na mišljenje i autonomiju u radu. Karakteristike kao što su strast, želja, motivacija, inovacija, kreativnost, znanje, nemoguće je prikazati u finansijskim izveštajima, ali upravo one kreiraju i određuju sudbinu firme. Radnici znanja su ti koji poseduju ove karakteristike i koji će ih maksimalno iskoristiti ukoliko im se ukaže poverenje i pruži sloboda odlučivanja i rada na način kako oni misle da je najbolje.

Kada znanjem-intenzivne firme obezbede adekvatne uslove svojim radnicima, od njih zauzvrat mogu očekivati superiorne individualne performanse i visok doprinos rastu organizacionih, poslovnih performansi. Radnici znanja su danas pokretači rasta i razvoja organizacija i njihov značaj za savremeno poslovanje se ne dovodi u pitanje.

## BIBLIOGRAFIJA

1. Abbasi, S. M., Belhadjali, M., & Hollman, K. W. (2009) Managing Knowledge Workers for Sustaining Competitive Advantage, *Competition Forum*, 7 (2), pp. 367-370.
2. Alvesson, M. (1993) Organizations as rhetoric: Knowledge-intensive firms and the struggle with ambiguity, *Journal of Management studies*, 30 (6), pp. 997-1015.
3. Alvesson, M. (2004) *Knowledge work and knowledge-intensive firms*. Oxford: Oxford University Press.
4. Austin, R. (2006) *Managing Knowledge Workers*. Retrieved from <http://www.sciencemag.org/careers/2006/07/managing-knowledge-workers>.
5. Baker, R. J. (2007) *Why intellectual capital is the chief source of wealth*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
6. Blackler, F. (1995) Knowledge, knowledge work and organizations: An overview and interpretation, *Organization Studies*, 16 (6), pp. 1021-1046.
7. Blackler, F., Reed, M., & Whitaker, A. (1993) Editorial introduction: Knowledge workers and contemporary organizations, *Journal of Management Studies*, 30 (6), 851-862.
8. Drucker, P. F. (1999) Knowledge-worker productivity: The biggest challenge, *California Management Review*, 41(2), 79-94.
9. Drucker, P. F. (2007) *Management challenges for the 21st century*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
10. Goldsmith, M. (1997) Retain Your Top Performers, *Executive Excellence*, 14 (11), pp. 10-11.

11. Gordon, E. E. (1997) The New Knowledge Worker, *Adult Learning*, 8 (4), pp. 14–18.
12. Hislop D. (2009) *Knowledge management in organizations - a critical introduction*. Oxford: Oxford University Press.
13. Krstić, B. (2009) *Intelektualni kapital i konkurentnost preduzeća*. Niš: Ekonomski fakultet
14. Krstić, B. (2014) *Upravljanje intelektualnim kapitalom preduzeća*. Niš: Ekonomski fakultet
15. Reich, R. B. (2002) *The future of success: Working and living in the new economy*. New York: Vintage Books.
16. Swart, J. (2006) Intellectual capital: disentangling an enigmatic concept, *Journal of Intellectual Capital*, 7 (2), pp. 136-159.
17. Todericiu, R., Șerban, A., & Dumitrașcu, O. (2013) Particularities of Knowledge Worker's Motivation Strategies in Romanian Organizations, *Procedia Economics and Finance*, 6, pp. 405-413.
18. Von Nordenflycht, A. (2010) What is a professional service firm? Toward a theory and taxonomy of knowledge-intensive firms, *Academy of management Review*, 35 (1), pp. 155-174.

## RESUME

The end of the 20th and the beginning of 21st century represents the period with great changes, mostly societal. Configuration, structures and processes in society have changed significantly. Particularly at that time, the concept of intellectual capital has started to develop intensively and along with it, the knowledge workers, as new category of workers, have been actualized. Intellectual capital becomes the key factor of competitive advantage of enterprises in the 21st century. Human capital has been recognised as one of the dimensions of intellectual capital, and knowledge workers have become the base of this capital. Knowledge workers emerged as the result of request for creation of new working positions which require the application of knowledge and ability of continuous acquiring new knowledge. These workers represent specific class of modern labour force. Their job is determined by the knowledge they possess and apply in their work. However, for the successful performance it is crucial not only to possess knowledge but also to continuously upgrade it. Apart from knowledge, these workers should have the set of skills and characteristics which make them knowledge workers. In contemporary circumstances, knowledge workers are people with highly developed skills and knowledge, self-confident and completely dedicated to work, ready for continuous learning. Knowledge workers are self-conscious persons, keen to success and progression, aware of their job, and all they need are good working conditions and confidence of employers that they will do the job best. They are those who organize the knowledge intensive firms and become a resource of growing importance for value creation and sustaining competitive advantage.

## IZAZOVI U KONTROLI I SPROVOĐENJA HALAL STANDARDA

**Senadin Plojović,**

Technical Faculty Mihajlo Pupin  
Zrenjanin, Srbija  
*senadinplojovic@gmail.com*

**Suad Bećirović, prof. dr**

Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru  
Novi Pazar, Srbija  
*s.becirovic@uinp.edu.rs*

**Semsudin Plojović, prof. dr**

Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru  
Novi Pazar, Srbija  
*alibousbiasouf@gmail.com*

**Enis Ujkanović, prof. dr**

Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru  
Novi Pazar, Srbija  
*jukic.tomi@gmail.com*

### **Apstrakt**

Halal standard se sastoji u određenom broju procedura koje moraju biti ispoštovane ukoliko proizvođač želi da zadrži Halal standard u svom procesu proizvodnje. Halal i haram proizvodi su jasno definisani, i taj deo nije predmet ovog rada, predmet ovog rada predstavljaju proizvodi i proizvodni procesi koji imaju halal sertifikat. Cilj rada je da se prikažu rizična mesta na kojima može doći do ne poštovanja procedure koja je naophodna kako bi proizvod bio u skladu sa Halal standardom.

**Ključne riječi:** Halal standard, izazov, pitanje.

## CHALLENGES IN CONTROLLING AND IMPLEMENTING HALAL STANDARD

### **Abstract**

The Halal standard consists of a number of procedures that must be complied with if the manufacturer wishes to retain the Halal standard in its production process. Halal and Haram products are clearly defined, and this part is not the subject of this paper, the subject of this paper is the products and production processes that have halal certification. The aim of this paper is to present risky places where the procedure necessary for the product to comply with the Halal standard may be disregarded.

**Keywords:** Halal standard, challenge, question.

**JEL code:** L15, L19

## UVOD

U ovom radu autori žele u prvi plan pred naučnu javnost postaviti neka od pitanja koja se tiču utvrđivanja i sprovođenja preduslova za Halal standard. Ovim istraživanjem se bavimo pre svega jer smatramo da ljudski život svakim danom nailazi na nove izazove na koje treba dati pravovremen i adekvatan odgovor. Pred populaciju koja konzumira hranu proizvedenu u skladu sa Halal standardom u vremenu unapređenja prehrambene tehnologije svakim danom nailaze novi izazovi u vidu utvrđivanja šta je Halal - to jest dozvoljeno, a šta je haram, to jest zabranjeno za konzumiranje. Upravo o tim novim izazovima koji dolaze sa novim proizvodnim i prehrambenim tehnologijama je posvećen ovaj istraživački rad.

## METODOLOŠKE POSTAVKE RADA

Predmet ovog rada je utvrđivanje i praćenje preduslova za dobijanje halal standarda u vremenu unapređenja proizvodne i prehrambene tehnologije i identifikovanje ključnih pitanja na koja do sada nije bilo odgovora pre svega jer nisu bila aktuelna, a primenom novih načina proizvodnje postižu svoju aktuelizaciju.

Cilj rada je da se utvrde kritične tačke koje mogu uzrokovati problem u proizvodnji po Halal standardu, da se one identifikuju, posebno objasne uslovi i da se daju moguća rešenja. Ovde želimo istaći da ostavljamo mogućnost da naša rešenja podležu kritici i da autori pre svega za cilj nemaju samo rešavanje problema već njegovo isticanje i motivisanje naučne javnosti da se uključi u diskusiju i da iz te naučne diskusije većeg broja autora iz različitih oblasti definiše šta je to u savremenom načinu proizvodnje dozvoljeno po Halal standardu.

Autori će u svom radu koristiti metodu deskripcije u delu koji se tiče opisa proizvodnog procesa, kao i metodu analize procesa u delu koji treba da pokaže na koji način treba da tok dokumentacije prati tok proizvodnje, kao i metodom analogije u iznošenju svojih mišljenja. Autori će takođe koristiti i analizu sekundarnih podataka u delu koji govori o rešenjima koja su dosad bila predviđena Halal standardom.

U istraživanju autori sa namerom da potvrde početnu hipotezu koja glasi:

- Svi proizvodi koje muslimani slobodno koriste podrazumevajući da zadovoljavaju halal standard jesu proizvedeni u skladu sa islamskim propisima.
- Ukoliko opovrgnemo ovu hipotezu znači da je potvrđena sledeća:
- Postoje bar neki proizvodi koje muslimani slobodno koriste podrazumevajući da imaju halal standard a koji nisu proizvedeni u skladu sa islamskim propisima.

## PREPREKE UVOĐENJU INOVACIJA U ORGANIZACIJE

Tema značaja halal standarda i pozicioniranja proizvoda koji imaju halal standard je u mnogome istraživana. Autori Yuhanis Abdul Aziz i Nyen Vui Chok (Abdul Aziz Yuhanis... 2013:1-23) su istraživali ulogu svesnosti o halal standardu, Halal sertifikaciji i ostalih marketing komponenti u kupovini Halal proizvoda od strane kupaca koji nisu islamske vere. U ovom radu autori su dokazali da postojanje halal sertifikata na proizvodima povećava spremnost kupaca da kupe te proizvode upravo

zbog povezivanja Halal standarda sa opštim kvalitetom samog proizvoda i namirnica od kojih je proizvod napravljen. Takođe su Mahdi Borzooei i Maryam Asgari (Borzooei M. i Asgari M., 2015:1-10) istraživali koliko je važna zemlja porekla među proizvodima sa halal sertifikatom, upravo iz razloga što su hteli utvrditi stepen poverenja u kompletnu primenu halal standarda u celoj mreži vrednosti proizvodnje jednog proizvoda.

Zuhdija Hasanović i Orhan Jašić (Hasanović Z. i Jašić O., 2012:3) su istraživali tržišnu poziciju Genetski modifikovanih proizvoda na Halal tržištu gde razmatraju zdravstvene posledice konzumacije genetski modifikovane hrane, kao i narušavanje hranidbenog lanca u prirodi, ekološke ravnoteže i bio raznolikosti.

## **OČEKIVANI MODEL PONAŠANJA POTROŠAČA – MUSLIMANA**

Jedna od stvari koje diferenciraju potrošača – muslimana od drugih potrošača na tržištu je njegova namera da se pridržava pravila šerijatskog prava u svim aspektima svog života. To se odnosi na posao, to jest zaradu, hranu, piće, odeću, odnose sa drugima itd.

Poseban deo je psihološka dimenzija, koja se tiče verovanja potrošača – muslimana da konzumiranje harama – nedozvoljenog uzrokuje probleme u životu, s jedne strane, a s druge strane je vezano za strah od kazne u zagrobnom životu. Nadalje smatraju da je najbolja podrška čoveku u činjenju dobrih dela halal ishrana, a isto tako haram ishrana najčešće pokvari dobro delo i bude zapreka za njegovo primanje.

Upravo na osnovu napred navedenog možemo reći da se potrošač – musliman će imati sklonost ka izbegavanju proizvoda koji nisu dozvoljeni za konzumiranje i da će imati sklonost ka kupovini halal proizvoda, čak i onda kada su halal proizvodi skuplji i/ili teže dostupni. (Plojović, Š...2010:2)

Ukoliko status proizvoda nije jasno naznačen to jest ukoliko se radi o proizvodu za koji potrošač – musliman ne zna da li je halal ili haram, on će se rukovoditi pravilom: „Ukoliko nisi siguran u vezi neke stvari – ostavi je“ (Arnautalić M., 2013:255-271), ili će se interesovati i pokušati da sazna detalje jer ga vera obavezuje da ne sme konzumirati haram proizvode. (Shaykh ‘Abd al-‘Azeez ibn Baaz, 22/285) Interesovanje potrošača-muslimana može biti u više smerova, a prvi je ispitivanje sastojaka proizvoda koji su naznačeni na deklaraciji proizvoda.

Ovo je obavezan način ponašanja potrošača – muslimana na tržištima gde je dozvoljeno koristiti haram sastojke u proizvodnji proizvoda.

Ukoliko proizvod nema jasno naznačeno posedovanje Halal sertifikata, a proizveden je u zemlji gde je zabranjena upotreba ne-halal komponenti onda će se ponašati kao da proizvod ima Halal sertifikat.

## **ZNAČAJ PRIMENE ISO STANDARDA ZA ADEKVATNU PRIMENU HALAL STANDARDA**

ISO standard pre svega tretira sve vrste procedura. Kao i opise radnih mesta i procedura u radu, u tretiranju dokumentacije ili jednom rečju ISO standardi kao osnovni cilj imaju poštovanje svih propisanih procedura, to jest da se u preduzeću



mora odraditi sve ono što je predviđeno, kao i da se sve ono što je odrađeno mora negde dokumentovati.

Cilj HCCP standarda je da se na vreme identifikuju, opišu tačke na kojima može doći do oštećenja proizvoda i da se preventivno deluje da do njega ne dođe. Sam prevod imena standarda - Analiza rizika i kritične kontrolne tačke pokazuje da se ova analiza pre svega odnosi na tehničke preduslove ili delove tehničke prerade hrane to jest tehničkog procesa. Međutim deo HCCP standarda koji se tiče kritičnih tačaka se može i premostiti na kritične tačke Halala koji osim delova koje kao kritične tačke u fizičkoj kontaminaciji hrane tretira i "kontaminaciju" hrane koja je Halal od strane neke „haram“ supstance.

Već smo definisali da se u primeni Halal standarda ne smemno fokusirati na samo neke određene operacije već da se primena Halal standarda odnosi na proizvod u celini od najmanjeg dela repromaterijala ili ulaznih sirovina pa sve do krajnjeg pakovanja. Osnovni problemi na koje ukazujemo u ovom radu su procedura sveobuhvatne evidencije proizvodnje proizvoda od samog početka. Naime u halal proizvodu ne sme da ima sastojaka, ni u najmanjoj meri koji se smatraju Ne-halal, to jest Haram. Tako da većina smatra da se halal sastojci odnose samo na prisustvo svinjskog mesa i masti u proizvodnima, ali to nije tačno. Postoji mnogo drugih stvari koje su zabranjene halal standardom, a koje ovde želimo apostrofirati i bez ambicije da dajemo konkretna rešenja, već samo da postavimo pitanja i istaknemo svoje mišljenje, te naučnoj javnosti ostaviti mogućnost da nas koriguje ukoliko za time bude imalo potrebe.

Po principima Halal standarda smatra se da je Halal sve ono što ne škodi ljudima koji upotrebljavaju dati proizvod. I u samoj postavci halal standarda vidimo da su Haram, to jest zabranjene stvari: strvina, krv i svinjsko meso, to jest zabranjeno je meso životinje koja nije zaklana već je do smrti došlo na neki drugi način, dalje zabranjuje se korišćenje krvi u ishrani i svinjskog mesa.

## NAČIN ISHRANE ŽIVOTINJA

U prvom delu govorimo o proizvodima koji se dobijaju od domaćih životinja i kao prvu kritičnu tačku iznosimo potvrdu o načinu ishrane domaće životinje.

U delu koji se tiče ishrane životinja ističemo problem, to jest izazov ishrane životinja stočnom hranom koja u određenom procentu sadrži koštano brašno, to jest samljevene kosti drugih životinja. U ovom radu autori ne ulaze u sastav ili hemijsku strukturu date stočne hrane već se rukovode principom to jest analogijom da nije dozvoljeno jesti životinje koje se hrane drugim životinjama osim kad se radi o životinjama koje žive u vodi.

Na osnovu rečenog bi se mogla izvesti sledeće:

1. Nije dozvoljeno, to jest nije halal, hraniti se životinjama koje jedu druge životinje.
2. Stoka koja se hrani stočnom hranom koja kao sastojak ima stočno brašno može se tretirati kao životinje koje se hrane drugim životinjama.
3. Kao rezultat ove prethodne dve premise možemo doneti zaključak da nije dozvoljeno, to jest nije po halal standardu, hraniti se mesom stoke koja koristi stočnu hranu u kojoj ima koštanog brašna.

Normalno, postoji određeni period koji je potreban kako bi se "očistila" stoka koja je hranjena stočnom hranom u kojoj ima koštanog brašna ili drugih sastojaka koji su životinjskog porekla i tek istekom tog perioda može se smatrati da se može pristupiti klanju stoke po Halal standardu.

U ovom delu, takođe, želimo istaći da je cilj ovog teksta da samo ukaže na pojavu novih tačaka rizika u upravljanju Halal standardom, a ne i da u potpunosti ukaže na rešenja. Jer je za rešenje ovakvih pitanja potrebna saradnja šire grupe naučnika iz različitih naučnih oblasti.

## **KOŽA I PROIZVODI OD KOŽE**

Mnogi ljudi smatraju da postoji Halal standard samo u ishrani međutim Halal standard tretira i mnoge druge oblike poslovanja, jedna od tih svera poslovanja je i proizvodnja odeće i obuće. Ovde posebnu pažnju posvećujemo trima kategorijama kože.

Prvu kategoriju predstavlja svinjska koža i može se reći da se svi stručnjaci iz oblasti Halal standarda slažu da korišćenje bilo kog dela tela svinje nije Halal to jest da proizvod koji ima u najmanji sastojak koji je poreklom od tela svinje ne može dobiti halal sertifikat.

Drugu kategoriju čini koža i proizvodi od kože stoke koja je dozvoljena za klanje po halal standardu ali nije zaklana u skladu sa Halal standardom. Ovde takođe navodimo mišljenja najrelevantnijih stručnjaka iz ove oblasti gde Kardavi u svojoj knjizi Halal i Haram u islamu navodi da je korišćenje ovakve kože i proizvoda od nje dozvoljeno sa uslovom štavljenja pa čak i u slučajevima kada životinja nije zaklana već je uginula, s njim se slaže i Bin Baz u svom delu Fetve.

Treću kategoriju čini koža i proizvodi od kože životinja koje u skladu sa halal standardom u ishrani nisu dozvoljene za ishranu. A tu pre svega mislimo na kožu i proizvode od kože domaćih životinja koje nisu dozvoljene za ishranu, kao i kožu divljih zveri. Značajan broj autora smatra da nije dozvoljena to jest da nije po halal standardu upotreba kože i delova kože ovih životinja, dok ima i onih koji njenu upotrebnost dozvoljavaju opet sa uslovom štavljenja. Ovakav zaključak se izvodi na sličan način kao i zaključka o stoci koja za hranu koriste proizvode životinjskog porekla.

## **GMO HRANA**

Genetska modifikacija označava ciljanu izmjenu nasljednog genetskog materijala koja ne nastaje prirodnom rekombinacijom i indukcijom mutacija; odnosno označava unos stranog genetskog materijala u genetski materijal ili uklanjanje dela genetskog materijala.

„Genetski modificirani organizam ili GMO je organizam, osim ljudskog, u kojem je genetski materijal izmijenjen na način koji se ne može postići prirodnim razmnožavanjem ili prirodnom rekombinacijom.“( Arnautalić M., 2013:255-271)

GMO je organizam kod kojeg je „genetska informacija (genetski kod) izmijenjena na neprirodan način.“( Nedeljković, Uroš...)

Prema odredbama zakona Evropske unije, GMO hranu bi trebalo ispitivati pet godina pre izdavanja dozvole za upotrebu. U stvarnosti se te dozvole dobijaju nakon dve godine. „Također, proizvodi koji sadrže genetski modificirane sastojke u većem procentu od 0,5%, moraju biti vidno označeni. Međutim, to se retko čini, iz bojazni da bi potrošači te proizvode mogli bojkotovati.“ ( Arnautalić M., 2013:255-271)

Po samoj definiciji halal standarda imamo da je dozvoljeno ono što ne škodi ljudima, to jest, onima koji koriste datu hranu ili neke druge proizvode. Ukoliko postoje istraživanja koja dokazuju da korišćenje genetski modifikovane hrane dovodi do bolesti kod ljudi ili kod životinja koje u ciklusu prehrane ljudi koriste onda korišćenje genetski modifikovane hrane nije dozvoljeno. Dalje, ukoliko postoji i sama opravdana sumnja u štetnost određenog proizvoda taj proizvod ne može imati status Halal proizvoda, jer je pravilo da se ostavi ono što je sumnjivo. Upravo zato je Halal standard po ovome pitanju sasvim jasan gde u tački 5.10. stoji: “Genetski modificirani organizmi (GMO) i genetski modifikovana hrana (GMF) ili sastojci ili proizvodi koji sadrže GMO ne mogu se koristiti u pripremi halal proizvoda.“ (BAS 1049:2010)

## ZAKLJUČAK

Na osnovu rečenog u ovom radu ukazali smo da postoje izazovi koji i dalje stoje na putu promocije Halal proizvoda, to jest Halal standardizacije u vidu pretpostavki da proizvodi ne moraju imati Halal standard da bi bili dozvoljeni za konzumiranje muslimanima.

To je upravo ovim radom i dokazano jer smo ukazali na primere u kojima podrazumevanje da je proizvod proizveden u skladu sa propisima islama dovodi potrošača u zabludu i navodi na konzumiranje proizvoda koji nije u skladu sa pravilima Islama. Time opovrgavamo početnu hipotezu rada da Svi proizvodi koje muslimani slobodno koriste podrazumevajući da zadovoljavaju halal standard jesu proizvedeni u skladu sa islamskim propisima. I potvrđujemo alternativnu hipotezu: Postoje bar neki proizvodi koje muslimani slobodno koriste podrazumevajući da imaju halal standard a koji nisu proizvedeni u skladu sa islamskim propisima.

Autori kao predlog, koji formiraju nakon sprovedenog istraživanja, navode: Obavezno je certificiranje proizvoda namenjenih za potrošnju muslimana Halal standardom, u cilju sigurnosti potrošača da su dobili proizvod ili uslugu koju očekuju.

## BIBLIOGRAFIJA

1. Abdul Aziz Yuhanis, Nyen Vui Chok: The Role of Halal Awareness, Halal Certification, and Marketing Components in Determining Halal Purchase Intention Among Non-Muslims in Malaysia: A Structural Equation Modeling Approach, *Journal of International Food & Agribusiness Marketing* 01/2013; 25(1):1-23. DOI: 10.1080/08974438.2013.723997
2. Arnautalić M., *Glasnik (Rijaseta islamske zajednice u BiH)*, broj 3-4, VOL. LXXV, mart-april 2013. Sarajevo, str. 255-271
3. Borzooei M. i Asgari M., Country-of-Origin Effect on Consumer Purchase Intention of Halal Brands, *American Journal of Marketing Research*, Vol. 1, No.

- 1, 2015, pp. 1-10
4. Bosanskohercegovački standard BAS 1049:2010; Halal hrana –Zahtjevi i mjere, II. izdanje, 2010., str. 13.
5. Hasanović Z. i Jašić O. Filozofsko-teološki pogledi na mjere predostrožnosti kod konzumiranja GMO s aspekta islama“, Ibn Sina, Znakovi vremena broj 52/3, Sarajevo 2012
6. Nedeljković, Uroš; „Genetski modificirani organizmi“; <http://www.prekoramena.com/t.item.122/genetski-modifikovana-hrana-steta-ili-korist.html>
7. Plojović Š., Becirovic S., Ujkanović E., Plojović S. (2014). Mogućnosti primene informacionog sistema baziranog na znanju u upravljanju halal standardom, Sarajevo Halal forum, 2014
8. Plojović, S., Plojović, Š., Bećirović, S., Ujkanović, E. (2014). Information system for early warning in auditing of halal standard, Unite journal: vol.2 (no.2) / decembar 2014 / ISSN: 2335-0628
9. Plojović, Š., Bećirović, S., Ujkanović, E. (2010). Primena informacionih sistema u upravljanju halal proizvodima, International Scientific conference – Management 2010, Fakultet za industrijski menadžment, Kruševac, 17-18. Mart.
10. Shaykh ‘Abd al-‘Azeez ibn Baaz, Shaykh ‘Abd al-Razzaq ‘Afeefi, Fataawa al-Lajnah al-Daa’imah (22/285)

## RESUME

On the basis of this paper, we have identified the challenges that remain in the way of promotion of Halal products, that is, Halal standardization in the assumption that products do not need Halal standard to be allowed to be consumed by Muslims.

It is precisely this work that has been proven, since we have outlined cases where the assumption that the product is manufactured in accordance with the regulations of Islam leads the consumer to mislead and indicates the consumption of products that are not in accordance with the rules of Islam. Thus, we refute the initial hypothesis that all products that Muslims freely use including satisfying halal standards have been executed in accordance with Islamic regulations. And we confirm the alternative hypothesis: There are at least some products that Muslims freely use, believing that they have a halal standard that has not been devised in accordance with Islamic regulations.

Authors as a proposal, which form after the conducted research, state: Certification of products intended for Muslim consumption by Halal standard is mandatory, in order to ensure that consumers receive the product or service they expect.

## U SUSRET PROMJENAMA PORESKOG SISTEMA U CRNOJ GORI

**Miro Blečić, prof. dr**

Fakultetu za Turizam Univerziteta Mediteran  
Podgorica, Crna Gora  
*miroblecic@t-com.me*

**Milena Žižić, doc. dr**

First Financial Bank  
Societe Generale Montenegro Banka AD Podgorica, Crna Gora  
*mvzizic@gmail.com*

**Amela Ahmatović, Msc**

Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru  
Novi Pazar, Srbija  
*a.ahmatovic@uninp.edu.rs*

### **Apstrakt**

Porezi predstavljaju glavni izvor prihoda jedne države. Poreska politika odnosno poreski sistem oslikava konzistentnost, efikasnost tog sistema, a efikasan poreski sistem može da predstavi čak i stratešku politiku odnosno viziju napretka jedne države. Kreiranje efikasnog poreskog sistema je izazov svake Vlade u savremenom svijetu, a savremena tehnologija i digitalizacija traže nova znanja i temelje na kojima će biti postavljeni. Velike korporacije kao generatori velikog izvora prihoda za državu “balansiraju” između starih pravila i novih načina poslovanja ostavljajući sve manje novčanih sredstava u zemljama sa klasičnim obilježjima poreskih sistema, dok se mali zbog “uštede” sredstava odmah orjentišu ka poreskim rajejima. Sve to omogućava virtuelna, digitalna stvarnost u kojoj leži i problem i rješenje. Poreski sistem neminovno mora biti dio novih tehnologija, faktor stabilnosti ubrzanja procesa i progres, a može pak ostati najveća prepreka i razlog alokacije kapitala u bolje, brže i isplativije krajeve. Savremenoj ekonomiji su potrebna savremena rješenja, a jedan od savremenih rješenja treba biti i efikasan poreski sistem koji će se oslanjati na korišćenje modernih digitalnih rješenja.

**Ključne riječi:** Fiskalna politika, poreski sistem, digitalizacija, poreski oblici.

## IN THE END OF THE CHANGE OF THE TAXIST SYSTEM IN MONTENEGRO

### **Abstract**

Taxes are the main source of income for a country. The tax policy or tax system reflects the consistency, efficiency of that system, and an efficient tax system can even present a strategic policy or vision of the progress for state. Creating an efficient tax system is a challenge for every government in the modern world, and modern technology and digitalisation seek new knowledge and foundations on which to build. Large corporations, as generators of a large

source of revenue for the state, "dance" between old rules and new ways of doing business, leaving less and less money in countries with "old" tax systems, while small ones for "saving" money immediately turn to tax havens. All this allows a virtual, digital reality in which is the both the problem and the solution. The tax system can be a part of new technologies, a factor in the acceleration of process and progress, and can remain the biggest obstacle and reason for leaving capital in a better, faster and cost-effective way. Modern economies need modern solutions, and one of the modern solutions should be an efficient tax system that will rely on the use of modern digital solutions.

**Keywords:** fiscal policy, tax system, digitization, tax forms.

**JEL codes:** H20, H21, H71

## UVODNE NAPOMENE

Internet je promjenio tradicionalne poglede na poreska pravila, administraciju i usaglašenost. Nivelisanje mehanizama poreskog sistema sada se sve češće manifestuje u zahtjevu da je potrebno obezbjediti slične podsticaje za nematerijalnu i materijalnu imovinu, da se animira što širi spektar poslovnih subjekata i iskoriste prednosti informacionih tehnologija da elektronska baza podataka funkcioniše brzo i efikasno, kontinuirano ispoljavajući racionalnost kao vodilju budućih kretanja društvenog rasta i razvoja.

Zaštita podataka poreskih obveznika u digitalnoj formi je važna, kao i poreski tretman digitalnih transakcija koje se sve teže mogu ispratiti, a često su meta kojekakvih manipulacija. Set poreskih principa može pomoći u skladnom objedinjavanju bitnih mehanizama poreskog sistema da bolje osigura administrativnost, pravičnost i ekonomsku efikasnost naplativosti i motivisanosti lojalnosti poreskih obveznika. Kao i poreski sistemi, poreske principe treba redovno vrednovati, prije svega sa aspekta obima i strukture nacionalne ekonomije, kako bi se u mogućoj mjeri osiguralo preferiranjem potreba finansiranja današnjim načinima života i poslovanja. Jedan od izazova za izradom novih ili procjenom održivosti postojećih poreskih pravila jeste priznavanje da poreski zakoni često zadovoljavaju određene vodeće principe poput obimnosti, ali time krše druge principe, prije svega načelo pravičnosti, a često i kontinuiteta. Usklađivanje suprotstavljenih interesa svakog od vodećih principa može biti teško, a sve u zavisnosti od stepena privredne razvijenosti i strukture nacionalne ekonomije, odnosno prioriteta potreba koje iz tih odnosa proizilaze. Iako svaki princip samostalno predstavlja, na svoj način, idealan standard, za dato vrijeme i prostor koji treba uzeti u obzir, realnost je u tome da najčešće jedan princip, posle izvjesnog vremena, mora biti ugrožen na račun drugog kako bi se postigao neki zajednički prioritetniji cilj. Upravo je to neminovno potrebno promijeniti u namjeri da se ustanovi što racionalniji i pragmatičniji sistem, sa kreiranjem novog efikasnijeg poreskog sistema, koji po mnogo čemu čini sa jedne strane, osnovnu pokretačku snagu ukupnog privrednog, pa i razvoja društva u cjelini, a sa druge strane mehanizme pravičnosti i jednakosti svakog poreskog obveznika, naspram materijalnih efekata.

## 1. PORESKI SISTEM KAO DIO PODSTICAJA RAZVOJNE POLITIKE

Fiskalna politika se bavi u klasičnom smislu, načinima prikupljanja novca po obimu i dinamici za dati vremenski period u državnu blagajnu i njegovim trošenjem. U savremenijim nacionalnim ekonomijama fiskalni sistem čini bitnu transmisiju ubrzavanja ili usporavanja agregatne tražnje, odnosno proizvodnje i potrošnje. Istovremeno, fiskalni sistem je najefikasnija snaga transmisije monetarne politike kojom se uspostavlja monetarna ravnoteža, odnosno monetarna stabilnost pomoću koje se stvaraju neophodni preduslovi privrednog rasta i razvoja u stabilnom privrednom sistemu. Naravno, poreski sistem se sastoji od mehanizama poreske politike koja polazi od usaglašavanja politike javnih rashoda i politike javnih prihoda preko adekvatnih poreskih instrumenata i targeta koji se želi postići. Treba reći da se fiskalna politika prvenstveno odnosi na obezbjeđenju finansiranja cjelokupne javne potrošnje, kroz koje se finansiraju sve javne funkcije, kao i sve naglašenijih potreba finansiranja javnih radova finansiranjem gradnje objekata za te namjene i kapitalnih infrastrukturnih radova značajnih po nacionalnu ekonomiju, vodeći računa da sklad mogućih prihoda i potrebnih sredstava budu realno izvodljivi u osmišljenoj poreskoj politici kako bi se skladno uticalo na makroekonomske uslove, uključujući agregatnu tražnju, zaposlenost, inflaciju i ekonomski rast.

Fiskalna politika u velikoj mjeri zasniva se na idejama britanskog ekonomiste John Mainard Keinesa (1883-1946), koji je tvrdio da vlade mogu da stabilizuju poslovni ciklus i regulišu ekonomski učinak prilagođavanjem troškova i poreskih politika. Njegove teorije su razvijene u odgovoru na veliku depresiju, koja se suprotstavila pretpostavkama klasične ekonomije da su ekonomske promjene samo dinamički nužno korektivne. Kejnzove ideje su bile veoma uticajne i dovele su do New Deal-a u SAD, što je uključivalo ogromnu potrošnju na projekte javnih radova i programe socijalne zaštite, stvarajući povoljniju bazu kako privrednog ambijenta tako i stvaranja pokretačke snage.

Iako je polje djelovanja fiskalne politike mnogo šire, jer ono praktično prožima cjelokupnu nacionalnu ekonomiju, moglo bi se reći da u teorijskom smislu prevladavaju dva prepoznatljiva pristupa za njeno vođenje:

- vođenje ekspanzivne fiskalne politike - podrazumijeva niže poreske stope i veću potrošnju države;
- vođenje restriktivne fiskalne politike - fiskalna politika sa višim poreskim stopama i ograničavanjem državne potrošnje.

Već smo istakli da treba imati u vidu da vođenje fiskalne politike ne može biti nezavisno od vođenja monetarne politike, kao što se ni monetarna politika ne može formulirati i efikasno sprovesti, odvojeno posmatrajući, nezavisno od toga na koji se način sprovodi fiskalna politika. One su međusobno povezane ne samo kao djelovi ekonomske politike države već i zbog toga što se i jednom i drugom može djelovati na iste ekonomske kategorije, naravno različitim intenzitetom i instrumentima, kao i različitim redoslijedom preduzetih aktivnosti, zbog čega moraju da budu prethodno međusobno usklađene.

Samo po sebi svako vrijeme ako ne ni zbog čega drugog, a ono zbog tehnoloških promjena, sa sobom nosi imperativan zahtjev usklađivanja dinamike razvoja naspram

raspoloživih resursa nacionalne ekonomije, koje utiču na to da određena fiskalna politika doprinosi ekonomskom rastu i razvoju, odnosno stagnaciji pa čak i ekonomskom padu privrednih aktivnosti. S tim u vezi neminovno se nameće potreba da izvršna vlast kroz svoju tekuću i posebno dugoročnu ekonomsku politiku, inkorporira fiskalnu politiku da na efikasan način bude vodilja i transmisija u ukupnom privrednom razvoju čuvajući monetarnu stabilnost, kao njenu najbitniju prepoznatljivost. Najveći uticaj na razvojni efekat dugoročne ekonomske politike ima poreski sistem. U tom smislu, izvršna vlast može smanjiti poreske stope kako bi, za dati vremenski period, povećala agregatnu tražnju i animirala ubrzani ekonomski rast, gdje se sa „slobodnim“ sredstvima obezbijedenim na taj način, stvara potencijalna masa „zamajca“ većih privrednih aktivnosti i njihovih efekata što se u teorijskom smislu tretira kao ekspanzivna fiskalna politika. Očigledno, da je logika ovog pristupa da kada ljudi plaćaju niže poreze, oni imaju više novca da troše ili ulažu, što dovodi do veće potražnje za potrošnjom svih oblika, na taj način stvarajući otvoreni zahtjev proizvođačima za dodatnom proizvodnjom. Istina, to je najvažniji efekat ovakve ekonomske politike, ali smanjenjem poreskih stopa u relativnom smislu ne smanjuju se budžetski prihodi u apsolutnom smislu. Naprotiv, oni u relativno kratkom roku nakon kvartal-dva, bivaju značajnije veći prije svega kroz smanjenje nezaposlenosti, zatim smanjenjem sive ekonomije, povećanju zarada, rasta životnog standarda što posljedično pruža potrošačima više prihoda da troše i investiraju.

Međutim, kao drugu krajnost, izvršna vlast može kroz tekuću ekonomsku politiku umjesto smanjenja poreza, odlučiti da povećava potrošnju stvarajući viši jaz u ispoljenom budžetskom deficitu, usmjeravajući se na unapređenje uslova poslovanja kroz realizaciju razvojnih infrastrukturnih projekata.

Izgradnjom kapitalnih infrastrukturnih objekata u znatnoj mjeri se stvara prostor za povećanje zaposlenosti, ali multiplikacioni razvojni podsticaji direktno uvećavaju agregatnu tražnju stvarajući prostor bržih privrednih razvojnih efekata i monetarnih multiplikacija.

Ekspanzivnu fiskalnu politiku obično karakterišu troškovi deficita, kada vladini troškovi prevazilaze prihode od poreza i drugih izvora. U praksi, najčešće se ekspanzija deficita generiše iz nesklada nerealnih izvora prihoda i ustanovljenih javnih rashoda ili nastalih promjena globalnih ekonomskih kretanja. Neadekvatna strukturalna alokacija ili imobilizacije kapitala zbog visokih poreskih nameta, drugačije rečeno nerealne javne potrošnje, uslovljava smanjenje prihoda od postojećih poreskih nameta, što negativno konotira na ukupna privredna kretanja.

Međutim, ekonomska ekspanzija veoma lako može izbjeći kontroli, jer rastuće zarade i po tom osnovu blagodeti u širem smislu, dovode do opuštanja koje vodi inflatornim tendencijama, što iziskuje efikasnu reakciju, jer bi za relativno kratko vrijeme inflacija mogla devastirati ostvarene pozitivne efekte. Naravno, izvršna vlast nastoji da u datim prilikama imajući u vidu raspoloživost egzaktnih pokazatelja nivoa razvijenosti nacionalne ekonomije odabere onaj miks fiskalne i monetarne politike koji daje najbolje efekte, pri čemu se ne isključuje mogućnost odabira kontraktione fiskalne politike - slično u praksi sa štednjom - možda čak i animiranjem kratke recesije kako bi se obnovila ravnoteža ekonomskog ciklusa, ali na većem nivou. Izvršna vlast to može učiniti, kroz tekuću politiku, smanjenjem javne potrošnje i smanjivanjem zarada, socijalnih davanja, pa čak i penzija ili poslova u javnom sektoru, što nije



popularna mjera. Ali, to stvara preduslove da kontrakciona fiskalna politika efektuira budžetski višak, što na određen način ima svojih bitnih prednosti. U tom smislu, nezaobilazno je pomenuti javni dug, čija cijena kroz kamatonosne efekte, često puta, bar u okvirima Crnogorske ekonomije, za dogledni vremenski period, ima veću vrijednost od ispoljenog budžetskog deficita. Ima još mnogo načina koji se mogu koristiti u kreiranju i primjeni fiskalne politike, ali sa sigurnošću možemo zaključiti da poreski sistem predstavlja, po mnogo čemu, glavnu kariku u uspostavljanju stabilne makroekonomske politike.

## 2. EFEKTI I STANJE NAŠEG PORESKOG SISTEMA

Pod poreskim sistemom se podrazumeva skup poreza, taksi, doprinosa, naknada i drugih javnih prihoda (dažbina) primenjenih u zemlji, bez obzira na nivo ustanovljavanja i povezanih u jedinstvenu cjelinu izdataka, koji služe za ostvarivanje ciljeva poreske politike, što je zadatak finansijske politike u okviru tekuće ili dugoročne ekonomske politike.

U užem smislu posmatrano poreski sistem je zbir poreskih oblika jedne zemlje. Površnom analizom u finansijske oblike kojima se vrši oporezivanje u zemljama, možemo doći do zaključka da se prije svega može govoriti o nedovoljno povezanim poreskim oblicima kojima su namijenjeni raznovrsni, često i suprotni ciljevi, nego o jednom konzistentnom sistemu, o skupu poreskih oblika povezanih nekom zajedničkom idejom koju oporezivanjem treba ostvariti. Upravo takvo stanje odnosa u poreskom sistemu u CG u mnogome čini smetnju bržem ekonomskom razvoju.

Poreski sistem nije rezultat na naučnim principima zasnovanog plana kojim će se realizovati cilj, već je to proizvod dogovora različitih političkih učesnika, vlasti, zatim veliki uticaj ima istorijski razvoj, kao i pronalaženje izvora za finansiranje javnih rashoda a svakako ne treba zanemariti uticaj inostranog faktora. [1]

Ako bi izvršili poređenje poreskih sistema više zemalja mogli bi uočiti da ne postoje dvije zemlje u kojima se oporezivanje obavlja primjenom istih poreskih oblika. Poreski sistemi se razlikuju od jedne zemlje do druge i na to utiče mnogo faktora ali i pored toga postoji dosta istih poreskih oblika koji se javljaju u mnogim zemljama. Poreski sistem većine zemalja EU čine uglavnom standardni poreski oblici (porez na dohodak fizičkih i pravnih lica, porez na promet, akciza, porez na imovinu i dr.), međutim pored njih postoji dosta specifičnih fiskalnih oblika koji imaju bitnu ulogu jer oslikavaju poresku politiku date zemlje.

Oporezivanje je prilagođavanja poreske politike i sistema trenutnim okolnostima i činjenicama.

Zadatak poreske politike i poreskog sistema je usklađivanje okolnostima i činjenicama koje bitne za proces oporezivanja. Česte promene načina poslovanja neposredno utiču na promjene poreskih propisa i ukidanje pojedinih poreskih oblika a samim tim i uvođenje novih, promjene poreske stope i osnovice. Zato se i ne može dati ocjena o pojedinom poreskom sistemu na osnovu izračunavanja samo jednog poreskog oblika, već, radi realnog prikaza nameta koje treba platiti državi, moramo uzeti u obzir sve izdatke u poreskom sistemu koje upoređujemo. Primjera radi, porez na imovinu čini jedan od značajnijih poreskih izvora zemalja EU, dok je kod nas veći

izdatak po osnovi naknade za održavanje zajedničkih djelova zgrada u skladu sa zakonom o etažnoj svojini, od poreza koji vlasnik plaća po osnovu imovine te nekretnine.

U finansijskoj teoriji su relativno podijeljena mišljenja o tome da li poreski sistem treba da se sastoji od jednog poreskog oblika ili više njih. Oporezivanje u savremenim poreskim sistemima se obavlja primjenom većeg broja poreskih oblika. To nije sporno. Sporan je objektivan prikaz ukupnih izdataka koje je dužno pravno ili fizičko lice izmiriti za dati vremenski period. Jedino se ta „svodna“ vrijednost svih ustanovljenih dažbina obveznika bilo da je riječ o pravnom ili fizičkom licu, može uporediti sa takvim izdatkom u nekom drugom ekonomskom sistemu. To praktično svođenje vrijednosti pothranjuje ideju o jedinstvenom poreskom izdatku. Ipak, nema nijedne države u kojoj se oporezivanje obavlja primjenom samo jednog poreza. [2] Međutim, raznolikost privredne strukture, nivoa privredne razvijenosti i životnog standarda opredjeljuju obim i strukturu poreskih nameta.

Kao nit koja objedinjava savremenike poreskog monizma zagovara se opcija da je najbolji poreski oblik porez na kapital, porez na luksuznu potrošnju, porez na dohodak, a posebno porez na energiju. [3] Poreski monizam, osim privremenih pokušaja, nije našao praktičnu primjenu. Finansijska teorija, a posebno praksa, se opredjeljuju za postojanje poreskog pluralizma, odnosno za poreski sistem koji se sastoji iz većeg broja poreskih oblika. Pluralni poreski sistem, pri tome, predstavlja racionalnu kombinaciju različitih poreza i drugih javnih prihoda, pogodnih za ostvarivanje kako čisto fiskalnih tako i brojnih ekstra fiskalnih ciljeva. Poreski pluralizam, zbog sveobuhvatnijeg i potpunijeg obuhvatanja obveznikove poreske snage, obezbjeđuje veću fiskalnu izdašnost i ravnomjernije oporezivanje poreskog obveznika. Zbog različitih istorijskih, društveno-političkih i ekonomskih okolnosti, poreski sistemi savremenih država se razlikuju kako po vrstama i broju poreskih oblika, tako i po različitom značaju pojedinih poreskih oblika u okviru poreskog i šire dažbinskog sistema. Iako poreski pluralizam podrazumijeva primjenu velikog broja poreskih oblika, oni se uopšteno mogu grupisati u poreske oblike koji oporezuju imovinu, dohodak i potrošnju.

Ako, uporedivosti radi, kompariramo nekoliko bitnih ekonomskih parametara iz septembra tekuće u odnosu na novembar prethodne godine na nivou nacionalne ekonomije, imat ćemo dosta sumornu sliku ukupnih ekonomskih prilika.

**Tabela br.1. Komparacija ekonomskih parametara [4]**

rb	Ekonomski pokazatelji	Novembar 2016.	Septembar 2017.
1.	Broj zaposlenih	177.835	183.927
2.	Broj nezaposlenih	47.757	48.752
3.	Broj penzionera	123.164	128.714
4.	Prosječna penzija	284	280
5.	Prosječna neto zarada	509	511
6.	Javni dug (u milijar.)	2,490	2,770
7.	Stopa inflacije	2,1	3,2

Prema datim parametrima „Monstat“-a uočljivo je da je broj zaposlenih u datom periodu posmatranja porastao za 3,42%, ali je istovremeno porastao i broj

nezaposlenih lica za 2,08% što prethodni parametar znatno derogira upotpunjen činjenicom da je broj penzionera kao izdržanih lica porastao za 4,5% u istom periodu posmatranja. Prema podacima Zavoda za zopšljavanje početkom decembra tekuće godine broj nezaposlenih na evidenciji je 52.125 lica a, stopa nezaposlenosti je dostigla 22,47%.

Ako se tom pokazatelju doda činjenica da bržem rastu penzionera za nešto više od jedan posto od procenta rasta uposlenih, odnosno da imamo pad prosječne penzije u nominalnom iznosu za 1,5%, kao i ispoljeno inflatorno kretanje dobijamo realnu sliku negativnih ekonomskih parametara, što se manifestuje i kroz korekciju rasta prosječne neto zarade u apsolutnom iznosu od 2€(sa 509 na 511€).

Ono što posebno mora brinuti jeste činjenica da je javni dug najbrže rastao i to za 11,24% za dati period posmatranja. Najavljena pozitivna kretanja od kapitalne investicione gradnje autoputa nikako da osjetnije efektuiraju.

Budžetski deficit je prisutan duži niz godina sa oscilacijama vrijednosti u iznosu od 150-250 miliona €. Približno ista vrijednost je nenaplaćenog poreza na godišnjem nivou. Uloženi naponi Poreske uprave krajem prošle godine kroz prinudnu naplatu i reprogram daju određene rezultate, ali mnogo manje od očekivanog. Prema podacima Poreske uprave ove godine je naplaćeno 22 miliona €, a očekuju da u narednoj naplate oko 24 miliona € od poreskog duga.

Ako ovaj pokazatelj sve teže naplativosti poreskih nameta sa nivoa države objektivno posmatramo ne možemo izbjeći zaključak da je postojeći nivo nameta prenatravan i da postaje nepremostiva prepreka legalnom vršenju djelatnosti. To je signal da poreske namete treba smanjivati, a istovremeno pooštriti poresku discipline i sankcije za izbjegavanje njegovog plaćanja. Na taj način privredne aktivnosti bi podstakle svoju ekspanziju, dio sive ekonomije bi ušao u legalne tokove čime bi se apsolutno uvećali poreski prihodi države, gdje svako od učesnika ima svoj interes.

Vlada je, čini se, zanemarila značaj navedenih činjenica i ako je o tom obliku ipak malo razmišljala, ali opredijelila se za preduzimanje drugih nepopularnih, a jednostavnijih mjera na način uvećanja akciza, poreza i naknada stvarajući još nepovoljniji ambijent od postojećeg. Prema preduzetim mjerama u tom smislu akcize na duvan su u ovoj godini korigovane dva puta, a slijedi i treće usklađivanje početkom naredne godine, čime će prosječna cijena paklice cigareta dostići skoro stopostotno uvećanje što ide na ruku povećanju sive ekonomije, jer motivi za nelegalan promet dobijaju na vrijednosnom efektu veću zaradu. Akcizno povećanje slijedi i za derivate, piće, PDV.

Ne treba zaboraviti da u tom smislu postoji izvjesna autonomija lokalne uprave da ustanovljava kojekakve namete čija lepeza prevazilazi 1600 vrsta taksa i naknada ustanovljena u preko 4300 propisa.

Prema analizi Unije poslodavaca za male firme prema važećim nametima u 2016.godini ustanovljeni lokalni parafiskaliteti iznose i preko 11% ukupnih troškova što privredni ambijent dodatno urušava. Prema istim izvorima, isti je nominalni iznos takse za turizam u Petnjici i u Budvi. O kvalitetu naknade za izdvojena sredstva u ekvivalentu usluge maltene niko i ne brine na nivou lokalnih zajednica.

**Tabela 2. Kretanje suficita/deficit javnog sektora i budžeta [5]**

Opis/Period	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Deficit / suficit javnog sektora (u mil./€)	-159,5	-151	109,5	-182,4	-176,3	104,7	- 265,1	-136,7
% učešća U BDP	-5,4	-4,8	-4,9	-5,7	-5,2	3,0	-7,3	- 3,6
Deficit/suficit budžeta CG u državnim fondovima (u mil./€)	126,1	109,5	185,7	-207,8	215,8	-107,1	-276,2	-129,4
% učešće u BDP	-4,2	-3,5	-5,7	-6,5	-6,4	-3,1	-7,6	- 3,4

I pored izuzetno obimnih i razuđenih poreskih nameta, kontinuirano već desetak godina prisutan je budžetski deficit, kako samog budžeta tako i državnih fondova (PIO, Zdravstva, Zapošljavanja, Socijalne zaštite). Ono što nagovještava nekakvu povoljnost jeste da u 2016. godini imamo znatno smanjenje deficita praktično za polovinu vrijednosti u odnosu na prethodnu godinu, pri čemu ne treba zaboraviti da je ostvarena vrijednost deficita u 2016. sumarno iznosila dvostruko više od ustanovljenog maksimuma po kriterijumima, koji važi za zemlje članice EU.

Prema podacima Ministarstva finansija bez depozita javni dug Crne Gore na kraju 2016 godine iznosi 2.546,05 mil. eura i sastoji se od državnog duga koji iznosi 2.402,96 mil. eura (u koji je uključen dio duga lokalne samouprave u iznosu od 32,66 mil. eura, po ugovorima za koje je Ministarstvo finansija zaključilo ugovore sa ino kreditorima, a sa opštinama podkreditne ugovore, jer se Ministarstvo finansija pojavljuje kao direktni zajmoprimac te je pomenuti iznos uključen u stanje državnog duga) i duga lokalne samouprave koji iznosi 143,09 mil. eura. Upoređujući dug sa bruto domaćim proizvodom (BDP), javni dug na dan 31.12.2016 godine iznosi 64,39% BDP-a, gde državni dug čini 60,77 % BDP-a, a dug lokalne opština je 3,62% BDP-a.

Spoljni dug iznosi oko 2.002,76 mil. eura, i sastoji se od sledećih djelova:

1. eurobond obveznice ( 1.080,00 mil. eura),
2. projektni zajmovi Međunarodne banke za obnovu i razvoj ( 210,98 mil. eura)
3. kineski EXIM kredit za izgradnju dionice autoputa Smokovac-Mateševo (189,39 mil. eura)
4. projektni zajmovi Evropske investicione banke (105,39 mil. eura ) i drugi.

Sama dioba duga na unutrašnji i spoljni sve više gubi na značaju iz jednostavnog razloga što su postojeće bankarske institucije u inostranom vlasništvu.

Unutrašnji dug se sastoji od duga po osnovu restitucije u iznosu od oko 91,02 mil. eura, državnih zapisa u iznosu od 77,71 mil. eura, dug po osnovu emisije domaćih obveznica 80,41 mil. eura, za kredite kod komercijalnih banaka 60,55 mil. eura i drugi. Usložavanje ukupnih ekonomskih prilika umnogome opredjeljuje ispoljena nelikvidnost koja dobija na intenzitetu. Naime, krajem tekuće godine prema podacima

CBCG broj nelikvidnih subjekata privređivanja dostigao je iznos od 12.500, čije iznosi blokade prevazilaze 620,00 mil. eura potraživanja.

Spoljnotrgovinski deficit i dalje je prisutan sa nesmanjenim intenzitetom rasta. Tako je, prema podacima Monstata za 2015.godinu saldo izvoza roba i usluga iznosio 674.361 mil. eura, da bi u 2016.vrijednost iznosila 888.211 mil. eura. U relativnom smislu, za dati period, učešća izvoza ispoljava negativan rast sa -18,5 na -22,5%. Posmatrajući strukturu imamo pokazatelj da je izvoz u ukupnim kretanjima smanjio učešće sa 8,9 na 8,7% za uporedne godine, dok uvoz robe za isti period posmatranja povećava svoje učešće sa 48,9 na 50,6%.

I pored izuzetno povoljnih resursa za proizvodnju energenata, prema podacima CBCG u tekućoj godini potrošeno je 50 mil. eura za uvoz električne energije, i tako svake godine u prosjeku redom izdvajamo približno istu svotu. Nikako da se osmisli i pristupi realizaciji gradnje nekog od raspoloživih hidropotencijala bilo na Morači, Komarnici, Pivi. S' toga su investirana sredstva u podmorski kabal sa Italijom praktično za sada imobilisana sredstva.

### 3. NUŽNOST PROMJENA

Nivoi razvijenosti privrednih sistema i raspoloživih resursa umnogome opredjeljuju obim i strukturu poreskog zahvatanja. Otuda su i razlike u primjeni mehanizama javnih finansija.

Sljedeći faktori utiču na razlike u primjeni mehanizma javnih finansija:

U industrijskim razvijenim zemljama najveće učešće u javnim prihodima zbog visokog dohotka po glavi stanovnika imaju porez na dohodak i porez na imovinu. Međutim, u manje razvijenim zemljama učešće ovih poreskih oblika je mnogo niže.

Poreska politika ima zadatak da osigura optimalnost u ostvarivanju alokativnih i redistributivnih ciljeva. Poreski podsticaji imaju široku primenu u privredi posebno visoko razvijenih zemalja, a suština njihovog propisivanja jesu kriterijumi ekonomskog, ekološkog i socijološkog karaktera.

Porezi i drugi javni prihodi se u nerazvijenim zemljama koriste za punjenje državnog budžeta. Porez na promet ima veliki broj različiti poreskih stopa kao i poreska oslobođenja. Sredstva od poreza na dohodak stanovništva uglavnom budu beznačajna. Fleksibilnost pojedinih poreza - Na promjene strukture poreskog sistema veliki uticaj imaju dešavanja u privrednim kretanjima, rast i razvoj, kako bi se minimizirao negativne posledice inflacije, a ne promene poreske stope i poreske olakšice koje se ne menjaju.

Porez na dohodak fizičkih lica se najlakše može oporezivati u momentu isplate, odnosno po odbitku što kod nas i nije posve izvjesno. Naime, neshvatljivo je da pravni subjekti obavljaju djelatnost, a ne isplaćuju zarade uposlenima, ni poreze državi mjesecima pa i godinama. U tom slučaju poreski teret se „prevaljuje“ na ostala pravna i fizička lica i isti urušava, pri čemu se narušava i ustavni princip ravnopravnosti. U takvim okolnostima najčešće poreski dug postaje ne naplativ ili djelimično naplativ, što je naša realnost.

Globalno posmatrano, postoje savremeni poreski sistemi koji su oslonjeni većim djelom na neposredne poreze (porez na dohodak), odnosno oni koji su u većoj mjeri

oslonjeni na posredne poreze (porez na promet, odnosno PDV). Posljednjih decenija postoji izražena tendencija ka proširenju upotrebe i značaja posrednih poreza, posebno zbog rastuće primjene poreza na dodatu vrijednost.

U tom smislu izvršna vlast je osmislila poreske mjere kroz novi zakonski osnov uvećanja PDV-a sa stope od 19 na 21%, što je povećanje u relativnom smislu za 10,52%, zatim povećanje akciza na derivate za desetak procenata, na piće, znatno više na duvan..., što sve skupa neće dat priželjkivane rezultate.

U uslovima kada je kontinuirano rastao i raste poreski dug, kada raste nelikvidnost, nezaposlenost, spoljnotrgovinski deficit, kada se turizmu kao strateškoj grani selektivno opredjeljuje primjena niže stope PDV-a za hotelske kapacitete sa četiri za sjevernu i pet i više za srednju i primorsku regiju, a da se pri tome zanemaruje činjenica da upravo svera turizma i građevinarstva najviše participiraju u „sivoj“ ekonomiji i na taj način ostvaruju benefite.

Osnovni preduslov da bi se takav poreski sistem racionalno osmislio je da društvo, država odnosno Vlada ima jasan strateški definisan dugoročni plan i specifične ciljeve uslovljene nivoom privredne razvijenosti i raspoloživim resursima, koje bi trebalo ostvariti. Idealna osnova za postavljanje efikasnog poreskog sistema bila bi u slučaju kada bi se strateškim planiranjem obuhvatili svi značajni sektori države i definisali razvojni ciljevi. Na primjer uzmimo pretpostavku da je cilj svakog društva smanjenje nezaposlenosti odnosno povećanje životnog standarda, bolja zdravstvena zaštita, zdravo ekološko, bolje privredno i kvalitetno infrastukturno okruženje. Kako bi na ove ciljeve mogao uticati efikasan poreski sistem? Prva stavka koja bi imala za cilj povećanje zaposlenosti bi trebala da se nadje u korelaciji sa poreskim sistemom na način što bi se generalnim smanjenjem poreza, a posebno poreza na lična primanja mogla povećati zaposlenost jer bi kompanije mogle da zaposle više ljudi i daju im veće plate, smanjenje poreza bi evidentno uticalo na smanjenje prihoda na primjer zdravstvene zaštite, ali bi se povećanjem poreza na proizvode koji štetno utiču na zdravlje ljudi, smanjio broj ljudi koji boluju od savremenih bolesti koje su prouzrokovane konzumacijom duvanskih proizvoda, alkohola, genetski modifikovane hrane i sl. Ovakav pristup treba tražiti u činjenici da imamo skoro jednu trećinu broja nezaposlenih u odnosu na broj uposlenog stanovništva. Smanjenje poreza bi uticalo i na druge budžetski zavisne sektore, što bi opet uticalo na primoravanje efikasnijeg organizovanja državne administracije, koja je prema podacima resornog ministarstva u egalu sa brojem nezaposlenog stanovništva oko 52.000lica. Država bi u skladu sa gore navedenim ciljem morala da optimizuje administraciju. Smanjenjem poreza bi morala da se poveća efikasnost naplate kako bi država u prelaznom periodu mogla da održi novi sistem. Preispitivanjem pravnog modela efikasnost naplate bi mogla da se poboljša na primjer obustavom poreza pri svakom prometu koji se vrši preko žiro računa poslovne banke. To bi se radilo na način što bi se automatskim sistemom iz banke uplatiocu (kupcu, korisniku) umanjio iznos koji isplaćuje 1/2 i platio državi dok bi se primaocu (dobavljaču, prodavcu) takođe umanjio (obustavio) priliv za 1/2 na ime poreza na promet i takođe uplatio državi. Na taj način država bi osigurala efikasan sistem naplate poreza, a poreska administracija bi bila u poziciji da ne „ganja“ poreske obveznike već da ukoliko ima nekih izuzetaka ili posebnih uplata poreski obveznik ima obavezu da priloži faktografiju. Primjera radi ukoliko se ne radi o prometu proizvoda i usluga već na primjer o nekom vidu pozajmice, kreditiranja, donaciji

obveznik bi bio odužan da to dokumentuje, ugovorima i na taj način se oslobodi plaćanja poreza na promet. Ovakvim sistemom bi se osim efikasnosti naplate poboljšala efikasnost suzbijanja sive ekonomije i utaje poreza, jer bi država naplaćivala odmah porez bez mogućnosti da obveznik ima slobodan prostor da izbjegne plaćanje poreza. Sigurno je da se cijeli poreski sistem ne bi mogao osloniti samo na ovaj dio poreza, ali bi on mogao da bude osnova za druge poreske oblike i svakako bi uticao na smanjenje troškova i povećanje efikasnosti. Osim ovoga država bi efikasnim poreskim sistemom u skladu sa planom razvoja i socijalnom ekonomijom mogla da stimuliše poreske obveznike da učestvuju u razvoju i socijalnoj inkluziji na način što bi odobrila određena oslobođenja ili smanjenja obaveza za poreze ukoliko obveznik donira aktivnosti humanitarnog karaktera ili avansira finansiranje javnih radova. Na primjer učestvuje u izgradnji infrastrukture npr. autoputa i to radi pomoću uplate akontativnog poreza pri čemu dobija pravo na umanjenje dok država ne mora da se zadužuje ili angažuje svoje resurse i taj rad kompenzira sa poreskom obavezom takođe ukoliko kreira dobar socijalni projekat, uposli neke marginalizovane slojeve stanovništva. Sve to može da predstavlja dobar i efikasan poreski sistem koji za cilj ima usmjeravanje ekonomske politike ka najvišim državnim interesima.

Za period od dvije-tri decenije unazad desilo se više tehnoloških promjena nego za maltene prethodni cijeli vijek. Pojava društvenih mreža, pametnih telefona i drugih uređaja u potpunosti je predisponirala savremene tokove međusobnog komuniciranja i efikasnog razmišljanja, donošenja odluka, kako investiramo, kako privređujemo. Desile su se ogromne promjene u ekonomiji, kulturi i psihologiji koje su izazvane samo tim tehnološkim inovacijama, da ne pričamo o drugima. [6] S tim u vezi može se konstatovati da digitalna era neće zaobići inovacije u poreskom sistemu država. Već imamo primjere razvijenih zemalja članica EU koje temu poreskog sistema u digitalnom dobu vide kao najveći izazov u bliskoj budućnosti. Digitalna revolucija je sada stara vijest, ali samo u zadnje vrijeme se počinju primjećivati ogromni efekti iste. Efekat primjene informacionih tehnologija u poreskom sistemu se najviše osjeća upravo na prikupljanju i naplati poreza jer je digitalno doba omogućilo dislociranost poreskog obveznika. U sadašnjim uslovima bilo koja velika kompanija u nacionalnoj ekonomiji ima benefit koji se ogleda u veoma niskoj globalnoj stopi poreza, slično kao status depozitara u poslovnoj banci, gdje su izdaci za kreditne aranžmane i po osnovu transvera znatno manji u odnosu na one koji važe za ostale korisnike.

Kako bi se bolje razumjela nova digitalna ekonomija i njena primjenjivost u poreskom sistemu, moraju se revidirati mnoge postojeće-klasične pretpostavke. Prvi korak je preispitivanje uloge podataka u kreiranju vrijednosti. U digitalnoj ekonomiji redovno i sistematsko praćenje aktivnosti korisnika omogućava kompanijama da intenzivno koriste podatke na razne načine. Digitalna ekonomija pretvara poslovanje u svojevrсну virtuelnu igru, u kojoj podaci o uspjehu dovode do razvoja globalnog vijeka i veće profitabilnosti. Zbog toga što se podaci mogu sačuvati, objediniti i ponovo privesti namjeni na više načina, korisnički podaci se zapravo regenerišu kroz nove privredne aktivnosti što ima za ideju vodilju uvećanje kapitala. Pošto vrijednost koja potiče od korisničkih podataka ima multiplikacione efekte na svo poslovno okruženje, gdje participiraju srazmjerno angažovanju, čime se gube oblici klasičnog razgraničenja svere potrošnje od djelatnosti proizvodnje. Kao i kod stvaranja sadržaja ili podrške korisnicima, oni su veoma zainteresovani da zamjene zaposlene i izvođače

radova u lancu snadbjevanja, analogno virtuelnom bankarstvu, ali i ostvare vlasniku kapitala profit a državi porez.

## ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Većina će poreze i poreske sisteme okarakterisati kao skup komplikovanih pravila koje nerijetko u određenim praktičnim situacijama ni Zakonodavci ne mogu jasno protumačiti. Sve to dovodi do velike zabune medju obveznicima, povećava troškove kako državi tako i građanima i na neki način opravdava i jedne i druge da budu neefikasni tražeći krivce.

Kao i ostali sistemi i poreski sistem je stasavao vjekovima, razvijao se i prilagođavao, ali i inovirao, da bi svakom izmjenom postao sve rogovatniji neefiksaniji i „teži“ za primjenu. Razloge treba tražiti u ograničenju ciljem, vremenom i prostorom, jer jednog dana je isplativije, bolje i efikasnije nešto drugo, koristeći informacione tehnologije kao resurs, a ne uporno nastojati uvećavati postojeće namete ostvarujući neodržive nelogičnosti koje prerastaju u suprotnost kojim se usporava i otežava efikasnost razvoja društvenog sistema u cjelini.

## BIBLIOGRAFIJA

1. Popović, D. (1997) *Nauka o porezima i poresko pravo*. Beograd, Budapest: Savremena administracija / Open Society Institute.
2. Jeličić Božidar (1990), *Nauka o finansijama i finansijsko pravo*, Zagreb
3. Ristić Žarko (2010), *Finansijski menadžment i ekonomija javnog sektora*, Beograd,
4. Izvor: Monstat CG – Zavod za statistiku Crne Gore
5. Izvor:Ministarstvo finansija-Fiskalni sector (podaci za 2016.godinu su preliminarni)
6. Izvor: <http://www.frontal.ba>, Milko Grmuša
7. Ana Šabić - *Reforma Pakta o stabilnosti i rastu*, Hrvatska narodna banka, Zagreb
8. Mr Miroslava Grujić-Kalkan (2011)- *Doktorska disertacija Poreski sistem Republike Srpske u svjetlu približavanja Evropskoj Uniji*, Beograd.
9. Milojko Arsić, Milan Pejić(2011) - *Nova fiskalna pravila za unapređenje kontrole javnog duga u EU- OSVRTI*, Kvartalni monitor Br. 27 • oktobar–decembar 2011
10. Mr. sc. Hrvoje Šimović - *Fiskalna politika u Europskoj uniji i Pakt o stabilnosti i rastu*
11. Victor Ngai (2012)- *Stability and Growth Pact and Fiscal Discipline in the Eurozone*, May 4.
12. Prokopijević M. (2009), *Evropska unija*, Beograd.

## RESUME

Most of the taxes and tax systems will be characterized as a set of complicated rules, which often in some practical situations and legislators can not be clearly interpreted. All this leads to great confusion among the taxpayers, increases the costs to the state



and the citizens, and in some ways justifies both of them to be ineffective looking for the culprits.

Like other systems and the tax system, it has been aging for centuries, it has evolved and adapted, but it has been innovated, so that every modification will become more roughest and more unfeigned and "more difficult" to apply. Reasons should be sought in a goal, time and space constraint, because one day it is more profitable, better and more efficient, using information technology as a resource, and not persistently trying to increase existing intentions by achieving unsustainable illogicalities that grow into a contraction that slows down the development efficiency the social system as a whole.

## EFEKTI GLOBALIZACIJE NA RAČUNOVODSTVENU PROFESIJU I OBRAZOVANJE SA OSVRTOM NA UPRAVLJAČKO RAČUNOVODSTVO

**Edin Suljović**

DRVOTEKS NAMEŠTAJ doo  
Novi Pazar, Republika Srbija  
*edins1979@gmail.com*

**Mehmed Meta**

Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru  
Novi Pazar, Srbija  
*m.meta@uinp.edu.rs*

### **Apstrakt**

Računovodstvena profesija je svedok još jedne oštre kritike u svetlu nedavnih globalnih ekonomskih previranja. Mnoga pitanja proizišla su iz uloge računovođe u eri globalizacije. Kao rezultat toga, došlo je do većih mogućnosti i istraživanja, koja dodiruju ulogu računovođe, sa posebnim osvrtom na metamorfozu iste, koja je trajala od 1900-ih do danas, imajući u vidu pravac budućeg razvoja uloge računovođe u privatnim i javnim preduzećima. Tim pitanjem se i bavi ovaj rad, tj. predstaviti veoma veliku važnost računovodstvenog informacionog sistema i ulogu upravljačkog računovodstva u procesima donošenja odluka. U istoj meri, pokušava da, kroz pregled domaće i strane literature predstavi, značaj računovođe u organizacijama, efekte globalizacije na računovodstvenu profesiju i perspektive razvoja obrazovanja u oblasti računovodstva.

**Ključne reči:** globalizacija, finansijsko računovodstvo, upravljačko računovodstvo, GAAP, MSFI, računovodstveni informacioni sistem standarda.

## THE EFFECTS OF GLOBALIZATION IN ACCOUNTING PROFESSION AND EDUCATION WITH EMPHASIS ON MANAGEMENT ACCOUNTING

### **Abstract**

The accounting profession has witnessed another sharp criticism in the light of the recent global economic turmoil. Many questions arise from the role of accountants in the era of globalization. As a result, there have been more opportunities and research, which might affect the role of accountants, with special reference to the metamorphosis of the same, which lasted from the 1900s to the present, given the direction of the future development of the role of accountants in private and public companies. This issue is also addressed in this study, ie. present a very great importance of the accounting information system and the role of management accounting in the decision-making processes. Equally, trying to, through the review of domestic and foreign literature outlining the importance of accountants in organizations, the effects of globalization on the accounting profession and perspectives of development of education in the field of accounting.

**Keywords:** globalization, financial accounting, management accounting, GAAP, IFRS, accounting information system

**JEL codes:** M41, M21

## UVOD

Inovacije u tehnologiji su u velikoj meri uticale na finansijsku oblast na globalnom tržištu. Globalizacija je, naime promenila način poslovanja na svetskom tržištu. Kompanije nisu samo odgovorne za razumevanje informacija koje dolaze od potrošača lokalnog nivoa, već su isto tako zainteresovane za razumevanje kulturne, ekonomske, političke i pravne strukture koje egzistiraju u drugim zemljama. Zbog uticaja globalizacije na preduzeća i kompanije širom sveta, dolazi do promene očekivanja koja se postavljaju kao zadatak kod budućih studenata i njihovog obrazovanja. Preciznije, studenti računovodstva su pod velikim pritiskom posledica globalizacije koja, iz dana u dan sve više ima uticaja na svetsko, globalno tržište. Studenti su pod velikim izazovom, naročito tokom njihovih osnovnih studija da razumeju i shvate ne samo pravila i propise GAAP (General Accepted Accounting Principles) već i računovodstvene standarde definisane od strane IFRS (International Financial Reporting Standards). Unutar računovodstvene sfere, primarni fokus je na eksternom izveštavanju koji obuhvata pripremanje finansijskih izveštaja i reviziju. Međutim, zbog intenzivnih promena globalnog tržišta, budući računovođe moraju posedovati perspektive kako za eksterno tako i za interno izveštavanje. Zbog brzog protoka informacija na svim nivoima, tržište će kontinuirano nastaviti da se menja, čineći globalizaciju važnim faktorom u računovodstvenom obrazovanju.

Da bi se u potpunosti razumeo pojam globalizacije, istu, u tom smislu sačinjavaju tri dimenzije: smanjenje barijera, brz odgovor na nastale promene i liberalizacija multilateralne trgovine [7]. U tom smislu, globalizacija igra važnu ulogu u objašnjavanju, ekonomskih, političkih i kulturoloških okolnosti. Dakle, ona teži da ima značajan uticaj na poslovanje, posebno na računovodstvenu funkciju i praksu. Zanimljivo, računovodstvo je pod pritiskom i uticajem mogućnosti i procesa globalizacije. Ona potencijalno utiče na harmonizaciju računovodstvenih i revizorskih standarda, finansijsko izveštavanje i finansijske usluge, kao i finansijsku koordinaciju i kontrolu podružnica multinacionalnih firmi [5]. Na primer, računovodstvene prakse trans nacionalnih korporacija, transferne cene i međunarodno oporezivanje dokazi su debate o globalizaciji [3].

Imajući u vidu rečeno, globalizacija svetske ekonomije je primorala uspostavljanje jedinstvenog seta standarda finansijskog izveštavanja [6]. Formulacija i proglašenje Međunarodnih Standarda Finansijskog Izveštavanja (MSFI) su ishodi regulacije, javnosti i privatnog interesa koji predstavljaju međunarodnu računovodstvenu debatu o pitanjima globalizacije. Naime, kompanije u SAD-u su uglavnom usvojile GAAP principe koji predstavljaju vodič u konstrukciji finansijskih informacija i izveštaja. GAAP je koristan u poslednjih nekoliko godina, jer olakšava način na koji kompanije u SAD komuniciraju jedni sa drugima. Međutim, u globalnom okruženju, GAAP principi predstavljaju teret za većinu preduzeća. U inostranstvu, kompanije su usvojile IFRS što je još jedan vodič za konstrukciju finansijskih informacija i izveštaja i koji

pomaže stranim kompanijama da komuniciraju međusobno. Generalno rečeno, proces globalizacije uopšte i uspostavljanje međunarodnog računovodstvenog sistema čini proces međusobnog komuniciranja kompanija širom sveta sve složenijim i složenijim. U tom smislu, zbog ogromne važnosti i njihove uloge, očekuju se i promene kod računovođa i njihovog budućeg obrazovanja. Upravo ovaj problem, zajedno se prethodno pomenutim i iznetim pitanjima, predstavljaju srž i predmet istraživanja ovog napisa.

## **UOPŠTE O GLOBALIZACIJI**

U protekle dve decenije, globalizacija, putem brzog širenja informacionih i komunikacionih tehnologija, postaje važan faktor obavljanja poslovnih aktivnosti preduzeća širom sveta. Da bi potencijalno iskoristile prednosti globalizacije, firme, obavljajući svoje poslovne aktivnosti u okviru procesa globalizacije imaju tendenciju da lako transferišu svoje poslovne aktivnosti drugim ino firmama kao i obratno. Jer to, u stvari i predstavlja suštinu same globalizacije tj. maksimalno iskoristiti prednosti internacionalnih kompanija u obavljanju određenih poslovnih aktivnosti na najbolji i najefikasniji način. Isto tako, globalizacija definitivno ima značajnu ulogu u određivanju pravca promena i uslova kako sa aspekta razvoja nauke i samim tim obrazovanja, tako i sa aspekta sveukupnog razvoja svetske ekonomije.

## **GLOBALIZACIJA SVETSKE PRIVREDE I NJENE POSLEDICE**

Termin globalizacija označava pojave koje obuhvataju celu planetu zemlju. Sinonimi globalizacije su modernizacija i planetarizacija.

Globalizacija se ogleda u sledećim procesima:

1. Globalno savladavanje prostora i vremena
2. Globalno svetsko tržište
3. Globalni ekološki problemi
4. Globalno prožimanje ekonomskih, društvenih, kulturnih i političkih procesa

Postoje više vrsta globalizacija:

1. Komunikaciona i informaciona globalizacija označava širenje informacionih i komunikacionih mreža (radio, televizija, internet, telekomunikacije) tako da svet postaje jedno veliko „globalno selo“.
2. Ekonomska globalizacija podrazumeva velike ekonomske integracije raznih multinacionalnih kompanija, regionalnih organizacija (NATO, EU, G7, OPEK, OECD...). Vodeću ulogu u globalizaciji imaju MMF i Svetska Banka. Globalizacija obuhvata prvenstveno razvijene zemlje.
3. Teritorijalna globalizacija predstavlja ukрупnjavane nadržavnih tvorevina, saveza, paktova. Naročitu ulogu imaju trans nacionalne kompanije. Ovo povezivanje utiče na to, da granice između zemalja članica gotovo da i ne postoje.
4. Kulturna globalizacija podrazumeva širenje modela života i vrednosti razvijenih kapitalističkih zemalja.
5. Ekološka globalizacija izražava se u globalnom zagađenju životne sredine ali i u globalnoj težnji da se životna sredina očuva.

Iz ovoga proističe da globalizacija ima i svojih pozitivnih i negativnih aspekata ali je ona neizbežna i nameće se putem razvoja privrede, nauke, tehnologije, ekologije.

## **GLOBALIZACIJA I NJENE DEFINICIJE**

Globalizacija je definisana na mnogo načina. Ne postoji niti neka posebna a ni standardna definicija globalizacije. S tim u vezi, globalizacija može biti definisana prema svojim karakteristikama [14], ili značenje globalizacije zavisi od perspektive lica ili grupe koji govore o tome. Stoga, precizna definicija globalizacije je i dalje nedostupna [9]. Catalina i ostali pominju u svojim radovima da je termin "globalizacija" predložen po prvi put još 1983. godine od strane autora Theodor Eleviu, kada je govorio o konvergenciji tržišta širom sveta, koji će funkcionisati kao jedinstven entitet. Jednostavno, samo je jedno jasno kada je u pitanju proces globalizacije, a to je da će ista zahvatiti svaku „poru“ ne samo ekonomskog već sveukupnog društvenog života.

Osim toga, mnoge nacionalne i međunarodne organizacije (kao što je Međunarodni Monetarni Fond i UN) pokušavaju da utvrde jedinu definiciju globalizacije, tj. definisati i opisati samu globalizaciju kroz njene karakteristike. Naime, Međunarodni Monetarni Fond (MMF) određuje globalizaciju kao „rastuću ekonomsku međuzavisnost zemalja širom sveta putem povećanja obima i raznovrsnosti preko graničnih transakcija roba i usluga, slobodnih međunarodnih tokova kapitala i rapidnog i široko rasprostranjenog međunacionalnog širenja tehnologije“. Iz prethodno pomenute definicije veoma je jasno kako MMF definiše globalizaciju sa ekonomskog i tehnološkog aspekta. Chen i Carr (2001) zaključuju da „globalizacija znači različite stvari za različite ljude i oni je objašnjavaju da u najširem smislu, termin obuhvata sve vrste ekonomskih i kulturnih transfera između zemalja - uključujući dominacije medija i široke upotrebe interneta (World Wide Web-a). U užem smislu, to se odnosi na ekonomsku razmenu roba i usluga na međunarodnom nivou i međunarodne finansijske tokove.

## **GLOBALIZACIJA I RAČUNOVODSTVO (RAČUNOVOĐE)**

Sa pojavom globalizacije, sve više i više kompanija orijentiše se globalno, preduzimajući poslovne aktivnosti preko svojih nacionalnih granica. Tržište postaje sve globalnije i konkurencija postaje kompleksnija i intenzivnija nego ikada [1]. Kako poslovne aktivnosti postaju sve globalnije, trgovinske transakcije postaju obimnije i složenije za računovodstvenu evidenciju. Međutim, sa tehnološkim napretkom i razvojem inovativnih računovodstvenih softvera i drugih alata, enormno se olakšava proces računovodstvenog evidentiranja poslovnih transakcija sa svih krajeva sveta. Dakle, evidentno je da današnje poslovno okruženje ne može funkcionisati bez tehnologije. Tehnološki napredak ukazuje na efektivnije i efikasnije poboljšanje globalnog biznisa, vezujući se za povećanu automatizaciju poslovnih procesa [15].

Naime, proces globalizacije dolazi kako sa negativnim tako i sa pozitivnim efektima na računovodstvo i računovodstvenu profesiju [8]. To je vidljivo u smislu da, globalizacija nameće nove profesionalne i lične izazove u računovodstvu i stvara nove

moгуćnosti za karijere pojedinaca, koje podrazumevaju neprekidno i proaktivno adaptiranje ubrzanim promenama koje donosi globalizacija. Računovođe koji prepoznaju sve šanse i mogućnosti koje donosi globalizacija, pripremiće se i iskoristi iste; tj. oni imaju malo ili nimalo straha od izazova globalizacije na računovodstvenu profesiju i praksu. Imajući u vidu činjenicu o globalnoj deficitarnosti računovodstvenog kadra, profesionalne računovođe moraju kategorički negirati da pretpostavljeni efekti globalizacije impliciraju suočavanje sa teškim uslovima budućnosti njihove karijere. Naprotiv, trebaju ih uzeti kao mogućnosti i prednosti za dodatno profesionalno usavršavanje u oblasti računovodstva i izgradnju sopstvenih karijera na globalnom nivou.

Prethodno rečeno ukazuje na hitnu internacionalizaciju i standardizaciju računovodstvene profesije. To naime podrazumeva, između ostalog, i standardizaciju knjigovodstvenog evidentiranja poslovnih promena, kako bi računovodstveno finansijske informacije bile dostupne i razumljive investitorima internacionalnog nivoa.

## **RAČUNOVODSTVENI INFORMACIONI SISTEM KAO DEO INFORMACIONOG SISTEMA PREDUZEĆA**

Upravljanje bilo kojom organizacijom uključuje donošenje odluka i rešavanje problema. Za tu svrhu neophodno je posedovati određene informacije i određena znanja. Informacioni sistemi treba da obezbede informacije za donošenje odluka i rešavanje problema. U informacioni sistem preduzeća slivaju se podaci i informacije iz svih osnovnih funkcijskih procesa preduzeća. Te informacije mogu dolaziti iz eksternog okruženja i iz same organizacije. Tako da se može reći da se odlučivanje o svrsi i smernicama poslovanja preduzeća zasniva na rezultatima stručne analize podataka i informacija.

Razvoj jednog informacionog sistema je dinamičan proces koji zavisi od mnogo faktora poput veličine preduzeća, razvoja organizacije i nivoa razvijenosti tehnologije. Računovodstveni informacioni sistem kao sastavni deo informacionog sistema preduzeća ima za cilj da informacijama koje su vezane za poslovanje preduzeća zadovolji potrebe širokog dijapazona korisnika. „Radi se o jednom manje-više strogo formalizovanom informacionom sistemu, koji ima najneposredniji uticaj na opšti kvalitet, a pre svega na pouzdanost računovodstvenih podataka, pokazatelja i informacija na kojima se temelje poslovno-finansijske odluke kako internih, tako i eksternih korisnika” [12, str. 143-163]. Značaj informacija koje se javljaju kao produkt računovodstva ogleda se, s jedne strane, u tome što se one koriste prilikom polaganja računa o poslovanju preduzeća pred investitorima, kreditorima, sindikatom i ostalim stejkholderima od strane menadžmenta. Dok s druge strane, imamo njihovu nezamenjivu ulogu kada je u pitanju pružanje informacione baze prilikom realizacije upravljačkih aktivnosti preduzeća koje se sastoje u polaganju računa o stanju i uspehu preduzeća, donošenja pojedinačnih poslovno-finansijskih odluka i sistematske upravljačke kontrole poslovno-finansijskih procesa u preduzeću.

## **Sistem računovodstva**

U računovodstvenoj teoriji i praksi prihvaćena je podela računovodstva na:

- finansijsko računovodstvo i
- upravljačko računovodstvo.

Finansijsko računovodstvo predstavlja sistem finansijskog komuniciranja preduzeća sa okruženjem. Okruženje čine akcionari, zaposleni, investitori, poverioci, poreski i kontrolni organi i javnost. Informacije finansijskog računovodstva imaju izrazito eksterni karakter [17, str. 16].

Upravljačko računovodstvo je nastalo kao potrebe menadžera za poslovnim informacijama preduzeća. Informacije upravljačkog računovodstva su detaljne i usmerene su kako na prošle, tako i na buduće poslovne događaje u preduzeću, i kao takve imaju isključivo interni karakter. Prema Ansari, Bell, Klammer i Lawrence (1997), "Priroda upravljačkog računovodstva je da pruži informacije koje povezuju dnevne aktivnosti menadžera sa strateškim ciljevima organizacije. Pored toga, ove informacije treba da omoguće menadžerima da efektivno uključe sva ostala preduzeća kupaca, dobavljača, prodavaca i ostalih učesnika u postizanju strateških ciljeva"[2, str. 8]. Takođe, upravljačko računovodstvo ima dugoročan pogled na organizacione strategije i akcije. Međutim kada se govori o cilju i svrsi, može se reći da je cilj sistema upravljačkog računovodstva da izveštava o rezultatima operativnih aktivnosti preduzeća korišćenjem finansijskih i nefinansijskih merila, dok je njegova svrha da pomogne organizaciji da dostigne svoje ključne strateške ciljeve [2, str. 4].

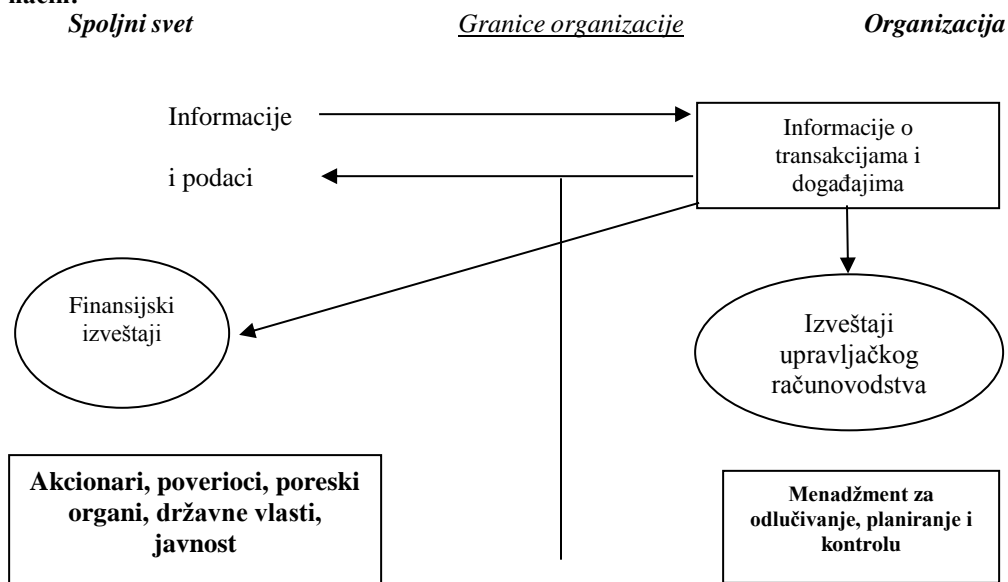
Za potrebe ovog rada neophodno je naglasiti ključnu razliku između upravljačkog i finansijskog računovodstva, naime, informacije upravljačkog računovodstva služe za interne potrebe, pomažući menadžerima u donošenju efikasnih i adekvatnih poslovnih odluka a finansijsko računovodstvo pruža informacije zainteresovanim korisnicima izvan organizacije.

Iako se upravljačko i finansijsko računovodstvo razlikuju u smislu korisnika, stila i sadržaja, u njima se često koriste isti izvori podataka, a isti računovodstveni sistem može da se koristi da obezbedi veliki deo informacija [10, str. 2].

## **UPRAVLJAČKI RAČUNOVOĐA UNUTAR ORGANIZACIJE**

Cilj upravljačkog računovodstva u organizaciji je da podrži konkurentno odlučivanje, prikupljanjem, procesuiranjem i komuniciranjem informacija koje pomažu menadžmentu kod planiranja, kontrole, i evaluacije poslovnih procesa i strategije preduzeća. Međutim, vrlo zanimljiva stvar kod upravljačkog računovodstva je da je retko naći pojedinca u preduzeću sa nazivom „upravljački računovođa“.

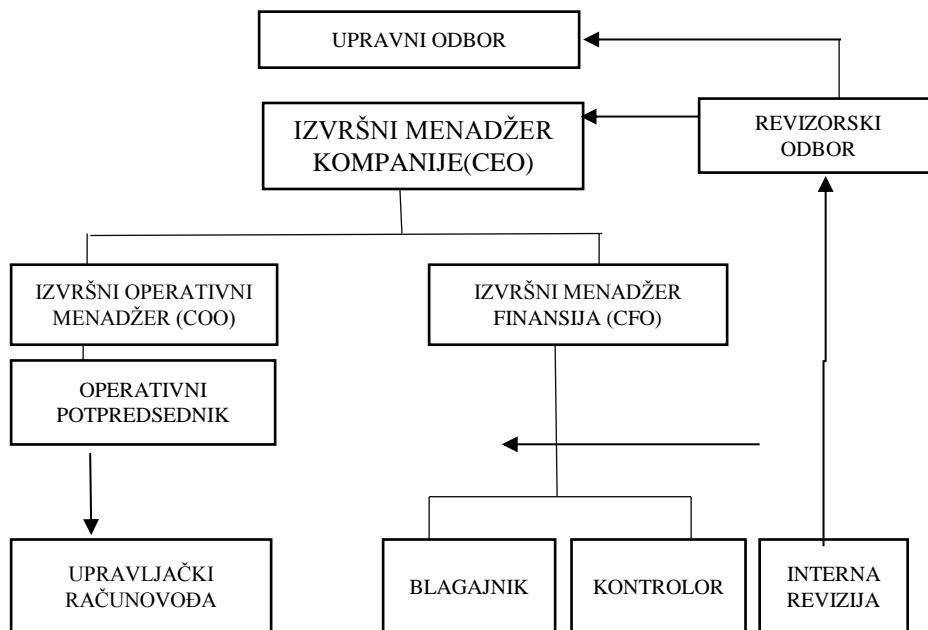
Odnos između upravljačkog i finansijskog izveštavanja može se prikazati na sledeći način:



**Slika 1: Odnos između upravljačkog i finansijskog izveštavanja**  
[Izvor: 10, str. 3]

Generalno, u velikim kompanijama, svaka divizija ima računovođu koji se zove kontrolor, i veći deo upravljačkog računovodstva koji se obavlja u okviru tih divizija potpada pod vođstvom kontrolora. S druge strane, kontrolor obično izveštava potpredsedniku finansija za diviziju koji, zauzvrat, izveštava predsedniku divizije i/ili izvršnom predsedniku finansija cele kompanije (CFO). Svi ovi, pomenuti pojedinci, odgovorni su za tok preciznih računovodstvenih informacija koje podržavaju planiranje, kontrolu i evaluaciju poslovnih aktivnosti unutar kompanije. Imajući u vidu rečeno, može se zaključiti da, svaka informacija polazi od upravljačkog računovodstva i upravljačkog računovođe i koji kao takav igra najvažniju ulogu po pitanju pripreme informacija za menadžment. Naime, upravljački računovođa obavlja unakrsne funkcije u organizaciji i odrađuje veliki deo poslova za ceo tim, koji se sastojе od prezentiranja rada pojedinih divizija u kompaniji (Istraživanje&Razvoj, Dizajn, Proizvodnja, Marketing, Distribucija i Postprodajne usluge kupcima) pa sve do pripreme detaljno pripremljenih izveštaja njihovog rada, tj. troškova i njihovog doprinosa ukupnom rezultatu kompanije. Tako pripremljeni izveštaji dostavljaju se potpredsedniku i izvršnom predsedniku finansija kompanije. Naredna slika najbolje prikazuje ulogu upravljačkog računovođe u organizaciji:





Upravljački računovođa unutar organizacije [Izvor: 4]

## ULOGA I ODGOVORNOSTI UPRAVLJAČKOG RAČUNOVOĐE PRE ERE GLOBALIZACIJE

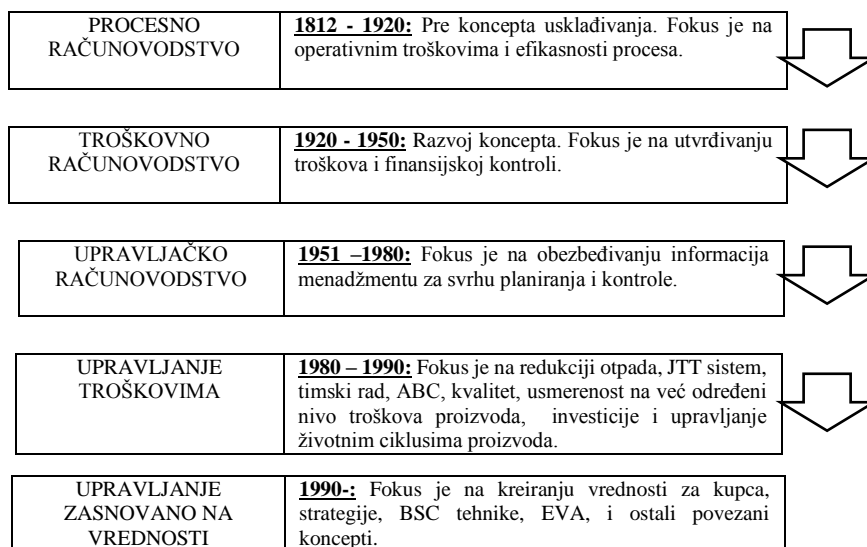
Istorijski gledano, pozicija upravljačkog računovođe bila je otuđena od osnovnih delatnosti preduzeća i imali su malo ili nimalo interakcije „licem u lice“ sa klijentima. S tim u vezi, bili su fizički i poslovno odvojeni od ostalih poslovnih aktivnosti preduzeća, što je naravno apsurd, obzirom da isti najbolje poznaju suštinu finansijskih informacija koje se pripremaju i kao takve služe kao nezamenljiva podrška donosiocima odluka. Dakle, kao prva faza tj. na pragu svoje profesije, upravljački računovođa nije bio uključen u proces donošenja odluka. Njihova uloga je jednostavno dostaviti informacije iz računovodstvenog departmana menadžmentu koji ih koriste kod izrade budžeta, provere i pripremanje izveštaja o troškovima i generisanje različitih standardizovanih finansijskih izveštaja. Ukratko rečeno „oni su, u stvari zapisničari (bean counters) i „korporativni policajci“. Jer, ispunjavanje tradicionalne uloge računovođe, naime znači, hronološki proknjižiti sve poslovne promene, tj. čuvati istorijske računovodstvene podatke [16, str. 4].

Dakle, uloga računovodstva u upravljanju je počela da se pojavljuje pre 1900. godine. Uloga upravljačkog računovodstva je, u smislu razvoja, viđena da bude paralelna sa rastom industrije i tržišta. Međutim, u prošlosti, upravljačko računovodstvo igra samo ulogu, u smislu pružanja informacija o unutrašnjem poslovanju firme. Kako bi se bolje shvatila uloga upravljačkog računovodstva i upravljačkog računovođe u prošlosti, od velike koristi će biti kratak prikaz njegovog fokusa u određenim vremenskim periodima pre i tokom globalizacije. Jer sam uticaj globalizacije i internacionalizacije

poslova, rapidno je uticao na promenu fokusa upravljačkog računovodstva i razvoja njegove uloge i značaja u organizacijama.

Naime, upravljački računovođa „juče“ verovatno nije, i ne može biti isto kao i uloga upravljačkog računovođe „danas“. Kao što i prethodna slika prikazuje, menjao se fokus njihovog rada onako kako to zahtevaju promene kod poslovnih procesa u organizaciji, a koji su posledica globalne konkurencije internacionalnog nivoa. Gledajući ranije, na upravljačke računovođe se posmatralo kao na puke „šalterske figure“, zadužene za evidenciju, knjiženje i pripremu informacija za interne potrebe, bez njihovog direktnog i aktivnog učešća u procesima donošenja odluka.

Sledeća slika nam sažeto prikazuje evoluciju prakse upravljačkog računovodstva:



**Slika: Evolucija prakse upravljačkog računovodstva**

[Izvor: 11, str. 5]

Atkinson u svom prikazu knjige Johnson i Kaplan, "Relevantni gubici: Uspon i pad menadžmenta" pomenuo je da su Johnson i Kaplan rekli da je u ranim godinama XIX veka, upravljačko računovodstvo razvijeno od pružanja informacija za interne aktivnosti organizacije uzimajući u obzir efikasnost i produktivnost fizičkog rada i materijala koji se koristi. Ipak, ova informacija nije za finansijsku kontrolu, to je samo da prati fizičke probleme poslovnih aktivnosti. Kasnije, računovođe priznaju da su informacije koje upravljačko računovodstvo obezbeđuje u cilju praćenja efikasnosti i produktivnosti mogu olakšati procenu inventara. Ova proklamacija podržana je od strane Međunarodnog tela IFAC u izveštaju „Koncepti upravljačkog računovodstva“ izdatog u martu 1998. godine koji kaže da su, upravljačko računovodstvo u prvoj fazi svoje evolucije kompanije koristile kod determinisanja troškova u svrhu izrade finansijskih izveštaja, koja kao takva predstavlja tehničku aktivnost za postizanje organizacionih ciljeva.

Bez obzira na to kako mnogi autori pominju različite faktore koji determinišu promene u okviru upravljačkog računovodstva i ulogu upravljačkog računovođe u

organizacijama, najbitnije je to do se svi slažu i navode da kompletna ekonomska situacija devedesetih, a naročito globalna konkurencija, nameću promene ne samo kod ekonomskih tokova i računovodstva, već u svim aspektima društvene delatnosti.

## **ULOGA I ODGOVORNOSTI UPRAVLJAČKOG RAČUNOVOĐE TOKOM ERE GLOBALIZACIJE**

Konkretno, ovde će se ukratko razmatrati kako globalizacija utiče na ulogu računovođe, i fokus će biti na period od 1980. do danas.

Prvo, na kraju XX i početkom XXI veka globalizacija počinje da utiče kako na lokalnu tako i na globalnu ekonomiju, što, samim tim vodi do uticaja na računovodstvenu profesiju uopšte.

S druge strane, globalizacija utiče na sveukupni koncept i tehnike upravljačkog računovodstva. Sa pritiskom globalizacije, koji se ogleda u porastu konkurencije, napredak tehnologije i pritisak da se informacije dobijaju sve brže i brže [16], upravljačko (menadžersko) računovodstvo sve više i više dobija na značaju i raste stepen njegovog kotiranja i važnosti u organizaciji. Dakle, daje se prednost upravljačkom računovodstvu i njegovom potpunom učešću u procesima menadžerskog odlučivanja. Upravljačko računovodstvo, takođe, obezbeđuje i nezamenljive inpute kod strategijskog odlučivanja. Kao strateg, departman upravljačkog računovodstva, kritično je uključeno u pregovorima i preduzimanju adekvatnih strateških poteza, pomaganju menadžerima kod izbora njihovih najprofitabilnijih i najvažnijih proizvoda, supstituta proizvoda na tržištu, utvrđivanju kapaciteta i nivoa sredstava za finansiranje strategije i slično.

Upravljački računovođe igraju važnu ulogu u stvaranju i dodavanju vrednosti organizacijama, upravljajući resursima, aktivnostima i ljudima u svrhu postizanja organizacionih ciljeva.

Menadžerske računovođe dodaju vrednost svojim organizacijama, sledeći pet glavnih ciljeva [1, str. 50-51]:

1. Pomažući top menadžmentu u donošenju odluka i planiranju, aktivno učestvujući kao važan deo u menadžment timu preduzeća u procesima donošenja odluka. Danas, upravljački računovođe pružaju sve vrste informacija menadžmentu i tako postaju integralni i nerazdvojni deo menadžerskog tima. Osim toga, moderni sistem upravljačkog računovodstva razmatra sve više i više aktivnosti koje se dešavaju na svim nivoima organizacije.

2. Pomažući top menadžmentu u usmeravanju i kontrolisanju operativnih aktivnosti. Za svrhu postizanja organizacionih ciljeva, menadžment zahteva postavljanje planova, koji pored njihovog usmeravanja i kontrolisanja zahtevaju veliku količinu različitih informacija, a to predstavlja jednu od osnovnih uloga upravljačkog računovodstva.

3. Postizanjem organizacionih ciljeva, motivisanjem svih zaposlenih, uključujući i menadžere. Jer, individualni ciljevi se često ne slažu sa organizacionim, i u tom slučaju glavna uloga upravljačkog računovođe je da usmeri sve zaposlene i menadžere u pravcu postizanja organizacionih ciljeva.

4. Merenjem performansi aktivnosti, menadžera i ostalih zaposlenih unutar organizacije.

5. Ocenjujući organizacionu konkurentsku poziciju. U današnjem konkurentnom okruženju, značajna uloga upravljačkog računovođe je da proceni kako će se njihove organizacije postaviti ispred konkurencije i poboljšanja sopstvenih performansi.

Veoma važno je napomenuti da uloga upravljačkog računovođe varira od organizacije do organizacije i zavisi od veličine organizacije, tipa organizovanja, kulture, vrste industrije i drugih faktora. Međutim, pomenuti faktori ne menjaju bazičnu ulogu upravljačkog računovođe, ali isti determinišu kompleksnost njihovih procesa. Takođe, upravljački računovođe igraju veoma važnu ulogu u prevenciji prevara i kriminalnih radnji, gde postoji mnogo tehnika koje se mogu aplicirati u prethodno pomenutu svrhu.

Kao konsekvencija nove uloge upravljačkog računovođe, isti su primorani da prošire svoje sposobnosti, kako bi svoju funkciju obavili efektivno i efikasno [4]. U tu svrhu, Siegel i Sorensen postavili su određene veštine koje su veoma važne za upravljačke računovođe:

1. Finansijsko i menadžersko računovodstveno znanje
2. Analitičke veštine
3. Verbalne i veštine prezentiranja,
4. Sposobnost za timski rad i
5. Ekspertiza u poznavanju poslovanja.

Pomenute veštine su od ekstremnog značaja, gde kao rezultat njihovog aktivnog korišćenja, funkcija upravljačkog računovođe će se pomeriti ka vrhu organizacije i postati integralni deo menadžment tima.

Prema tome, upravljački računovođa treba da ima dovoljno obuke i da pri sebi poseduje gore navedene veštine, kako bi postao značajan kod procesa donošenja odluka, strateškog planiranja i analize tržišta.

## **UTICAJ GLOBALIZACIJE NA UPRAVLJAČKO RAČUNOVODSTVO I PERSPEKTIVE DALJEG OBRAZOVANJA U OBLASTI RAČUNOVODSTVA**

Globalizacija je proces u kojem su ljudi, roba i ideje raširene po celom svetu i stoga podstiče veću interakciju između različitih kultura i mnogo različitih ekonomija. Kada ljudi razmišljaju o globalizaciji, oni pre svega potenciraju na činjenicu kako su poslovi izgubljeni u SAD-u i ostalim razvijenim zemljama i koji se konstantno transferišu prema drugim zemljama u svrhu pronalazjenja jeftinije radne snage i ostalih resursa, kako bi se postiglo smanjenje troškova i proširilo i povećao obim poslovanja. Imajući u vidu takvu činjenicu, da se zaključiti da će se to reflektovati na svaki aspekt poslovanja, a samim tim i na računovodstvenu funkciju u okviru multinacionalnih kompanija. Ovo možemo analizirati kroz tri različite perspektive koje uključuju sledeće:

1. Prva je, kakvi su efekti globalizacije na računovodstvene principe GAAP (Generally Accepted Accounting Principles) koji su primenjivi u SAD-u. GAAP principi predstavljaju set pravila kojih se računovođe moraju pridržavati pri izradi finansijskih izveštaja. Međutim, u većini drugih zemalja širom sveta koriste se MSFI (Međunarodni Standardi Finansijskog Izveštavanja). S tim u vezi, američki

računovođe se moraju pridržavati GAAP principa, dok na drugoj strani više nego 115 zemalja se, pri izradi finansijskih izveštaja, pridržavaju MSFI standarda. Sa povećanim trendom globalizacije, veoma je važno pronaći put konvergencije koncepata GAAP i MSFI principa, kako bi se smanjio računovodstveni „gep“ i sinhronizacija računovodstvenih informacija i finansijskih izveštaja između zemalja. Za preko 650000 ovlašćenih javnih računovođa SAD-u, ovo znači da se oni moraju ponovno edukovati, kako bi mogli bez ikakvih smetnji mogli računovodstveno komunicirati na internacionalnom nivou.

2. Druga je, kako globalizacija utiče na upravljačko računovodstvo. Naime, kompanije iz razvijenih zemalja imaju sofisticiranije sisteme kada se radi o upravljačkom računovodstvu i obračunu troškova poslovanja. Zatim, postoje jezičke barijere među narodima, koje se sa razvojem tehnologije i globalne razmene postaju sve manje i manje izražene. Studenti na računovodstvenim smerovima se moraju specijalizovati u raznim softverskim rešenjima kao što su ERP sistemi, dobro poznavati tehnike tradicionalnog i strategijskog upravljačkog računovodstva i profesionalno se baviti i poznavati različite izveštaje koji se kod obračuna troškova koriste širom sveta. Samo na takav način mogu biti spremni da se suoče sa svim konsekvencama koje donosi globalizacija svetskog tržišta.

3. Treća perspektiva, koja proizilazi iz prethodne dve, se odnosi na pretnje i prednosti sa kojima se računovođe suočavaju tokom globalizacije. Današnji računovođe trebaju znati čitati, razumeti i upoređivati finansijske izveštaje bazirane na GAAP i MSFI principima i standardima, kako bi se smanjio „gep“ u njihovom analiziranju i na takav način olakšati funkcionisanje multinacionalnih kompanija u zemljama gde je njihovo poslovanje ekonomski najopravdanije. Glavna pretnja za računovođe je gubitak zaposlenja. Naime, računovođe koji imaju limitirano znanje i veštine u vremenu kada se od njih traži da poseduju kompletan spektar računovodstvenog znanja, suočiće se sa rizikom gubitka posla, a zameniće ih mladi i perspektivni računovođe, koji su u potpunosti shvatili svrhu globalnog biznisa. Sumirajući rečeno, može se sa pravom reći da će globalizacija pružiti velike mogućnosti i prednosti mnogim pojedincima i profesionalcima u budućnosti, kada poslovanje širom sveta postane univerzalni jezik svih kultura i geografskih lokacija.

## ZAKLJUČAK

Era globalizacije rodila je transformisan položaj upravljačkog računovođe, a metamorfoza istog se i dalje nastavlja. Od šalterskog radnika (bean counters) kako se popularno žargonski nazivao, do punopravnog poslovnog partnera u organizaciji, prelazeći iz zadnjih redova u vrh organizacione strukture. Nove uloge i novi izazovi su pred upravljačkog računovođu. Za uspešno poslovno partnerstvo u okviru organizacione strukture, menadžment konstantno treba unapređivati znanja i veštine upravljačkog računovođe u različitim oblastima. Naravno, zbog prirode posla koji obavljaju, moraju se, pre svega, unaprediti njihove komunikacione sposobnosti i veštine, potrebnih da efikasno komuniciraju sa internim i eksternim stranama i svim nivoima u organizaciji. Ovo je posebno važno u multikulturalnom društvu. S tim u vezi, i ovaj rad predstavlja pokušaj objašnjenja trendova globalizacije i uticaja iste na računovodstvenu funkciju i profesiju. Jer, globalizacija utiče na mnoge

promene koje su se desile kod računovodstvene profesije i obrazovanja. Studenti su sada izloženi problemima koji se javljaju na svetskom tržištu i hitno se moraju adaptirati tim promenama i iznaći načina kako te probleme i da reše. Naime, ne očekuje se od njih samo da razumeju matematičke probleme i žargon uključenih u poslovnom svetu, već se očekuje da imaju kako dobar osećaj za internacionalnu potrošačku kulturu, tako i za propise vezane za svaku zemlju. To pre svega podrazumeva, kao što se iz napisa zaključuje:

- a) Specijalizacija studenata za određenu oblast poslovanja, u ovom slučaju u oblasti računovodstva,
- b) Sticanje internacionalno priznatih sertifikata (CA, CPA) u oblasti računovodstva,
- c) Ovladavanje sa jednim od univerzalnih, svetski priznatih jezika, jer olakšavaju među kulturalnu konverzaciju,
- d) Ovladavanje komunikacionim i menadžerskim veštinama i
- e) Osposobiti se za proaktivno delovanje i brzo adaptiranje različitim poslovnim okruženjima.

Samo na takav način može se očekivati da pojedinci profesionalci, mogu uspešno graditi svoje karijere prema sopstvenim sposobnostima i raditi u globalnom okruženju, koje rapidnom brzinom briše među državne razlike u funkcionisanju i poslovanju međunacionalnih kompanija.

## **BIBLIOGRAFIJA**

1. Ahid, Mohammad and Augustine, Ayuba. (2012) The Roles and Responsibilities of Management Accountants in the Era of Globalization, *Global Journal of Management and Business Research*, Volume 12, Issue 15.
2. Ansari, S., Bell, J., Klammer, T. and Lawrence, C. (1997) *Strategy and Management Accounting*. Houghton Mifflin Company.
3. Arnold, Patricia J. and Sikka, Prem. (2001) Globalization and the State-Profession Relationship: The Case the Bank of Credit and Commerce International. *Accounting, Organizations, and Society*, 26: 475-499.
4. Bamber, L., Broun, K., & Harrison, T, W. (2008) *Managerial accounting*, First edition. Prentice Hall.
5. Cooper, David J., Greenwood, Royston, Hinings, Bob, and Brown, John L. (1998) Globalization and Nationalism in a Multinational Accounting Firm: The Case of Opening New Markets in Eastern Europe. *Accounting, Organizations, and Society*, 23(5/6): 531-548.
6. Chand, Permod and White, Michael. (2007) A Critique of the Influence of Globalization and Convergence of Accounting Standards in Fiji. *Critical perspectives on Accounting*, 18: 605-622.
7. Ethier, Wilfred. (2005) Globalization, Globalisation: Trade, Technology, and Wages. *International Review of Economics and Finance*, 14: 237-258.
8. Godfrey, J & Chalmers, K (2007) *Globalisation of Accounting Standards*, Reprint edition, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
9. Goyal, K . A . (2006) Impact of globalization on developing countries (With special reference to India) *International Research Journal of Finance and Economics*. 166-171.

10. Gowthorpe, C. (2009) UPRAVLJAČKO RAČUNOVODSTVO. Beograd: DATASTATUS.
11. Kamal, S. (2015) Historical Evolution of Management Accounting. THE COST AND MANAGEMENT. VOLUME-43, NUMBER-4, JULY-AUGUST, 12-19.
12. Malinić, dr Slobodan. (1998) Informacije upravljačkog računovodstva kao osnova za efikasno upravljanje preduzećem. Zlatibor: SRRS: XXIX Simpozijum-“Računovodstvo i revizija u funkciji menadžmenta”.
13. Meta, dr M. (2015) UPRAVLJANJE INVESTICIJAMA.Novi Pazar.IUNP.
14. Mubiru, E. (2003) The effects of Globalization on Trade – a special focus on rural farmers in Uganda world vision International. East Africa Regional Office. 1-17.
15. O' Mahon, A., & Doran, J. (2008) The changing role of management Accountants; evidence from the implementation of ERP systems in large Organizations. International Journal of Business and Management, 3(8), 109-115.
16. Siegel, G., and Sorensen, J.E. (1999) Counting More, Counting Less - Transformations in the Management Accounting Profession. Institute of Management Accountants, p. 1-101.
17. Šabović, dr Š. (2009) FINANSIJSKO RAČUNOVODSTVO. Priština: Ekonomski fakultet.

## **RESUME**

Innovations in technology have greatly influenced the financial area in the global market. Globalization is, in fact changed the way of doing business in the global market. Due to the impact of globalization on businesses and companies around the world, there is a change in the expectations that are set as a task for future students and their education. More specifically, the accounting students are under pressure due to globalization which, day by day increasingly have an impact on the world, the global marketplace. Students are under great challenge, especially during their undergraduate studies to understand and realize not only the rules and regulations of GAAP (General Accepted Accounting Principles) but also accounting standards defined by IASB (International Accounting Standards Board). Due to the rapid flow of information at all levels, the market will continuously keep changing, making globalization an important factor in accounting education. However, due to intensive changes in the global market, since accountants must possess the perspective of both the external and internal reporting, where management accounting plays a key role in decision-making processes. Namely, the purpose of management accounting in the organization is to support competitive decision making by collecting, processing, and communicating information that helps management plan, control, and evaluate business processes and company strategy.

For this purpose, this paper attempt to explain the great importance of information systems of financial and management accounting in the organization, as well as perspectives for the development of the accounting profession in the future, with the intention of creating accounting elite that would effectively perform its function in today's turbulent global environment.

## MATERIJALNOST I STRUKTURA ODLOŽENIH POREZA U PRIVREDNIM DRUŠTVIMA U REPUBLICI SRBIJI

Stefan Vržina, MSc

Univerzitet u Kragujevcu, Ekonomski fakultet

Kragujevac, Republika Srbija

*vrzinas@gmail.com*

### Apstrakt

Odloženi porezi predstavljaju iznose poreza na dobit, plative ili povratne u budućim obračunskim periodima, koji najčešće proističu iz privremenih razlika između određenih obračuna u knjigovodstvene i poreske svrhe. U bilansu stanja iskazuju se kao odložena poreska sredstva ili odložene poreske obaveze, dok se u bilansu uspeha iskazuju kao odloženi poreski rashodi ili odloženi poreski prihodi. U ovom radu izvršena je teorijska analiza nastanka i revizije odloženih poreza. Takođe, izvršeno je empirijsko istraživanje materijalnosti i strukture odloženih poreza u finansijskim izveštajima srpskih privrednih društava tokom 2014. i 2015. godine. Na uzorku od 200 privrednih društava, otkriveno je da u prosečnom srpskom privrednom društvu odloženi porezi nisu materijalno značajna računovodstvena kategorija. S druge strane, otkriveno je da razlike između obračuna amortizacije u knjigovodstvene i poreske svrhe predstavljaju glavni izvor nastanka odloženih poreza.

**Cljučne reči:** odloženi porezi, materijalnost, finansijski izveštaji, revizija, privredno društvo

## MATERIALITY AND STRUCTURE OF DEFERRED TAXES IN COMPANIES IN THE REPUBLIC OF SERBIA

### Abstract

Deferred taxes represent income tax amounts, payable or refundable in future accounting periods, which usually derive from temporary differences between certain calculations in book and tax purposes. In balance sheet, they are presented as deferred tax assets or deferred tax liabilities, while in income statement they are presented as deferred tax expenditure or deferred tax revenue. In this paper, theoretical analysis of deferred taxes' occurrence and auditing has been conducted. In addition, empirical research about materiality and structure of deferred taxes in financial statements of Serbian companies, during 2014 and 2015, has been conducted. On a sample of 200 companies, it is found that deferred taxes are not materially significant accounting category in average Serbian company. On the other hand, it is found that differences between calculation of amortization in book and tax purposes represent the main source of deferred taxes' occurrence.

**Key words:** deferred taxes, materiality, financial statements, audit, company

**JEL codes:** H25, M42



## UVOD

Značajno interesovanje za odložene poreze u Srbiji je počelo 2004. godine, kada je započela primena MRS/MSFI u Srbiji. Primena odloženih poreza je u Srbiji regulisana MRS 12, dok je u nekim drugim državama regulisana nacionalnim računovodstvenim standardima (na primer, ASC 740 u SAD i FRS 19 u Velikoj Britaniji).

Odloženi porezi predstavljaju buduće posledice na visinu poreza na dobit koje izazivaju aktivnosti i događaji evidentirani u tekućim ili prethodnim finansijskim izveštajima [3, str. 76]. Prema MRS 12, odložena poreska sredstva i odložene poreske obaveze se kategoriju kao dugoročne pozicije aktive (imovine) i pasive (izvora imovine), respektivno. S druge strane, američki propisi su do 2015. godine zahtevali klasifikovanje odloženih poreza na dugoročne i kratkoročne pozicije u bilansu stanja [5, str. 77].

U bilansu stanja, privredna društva odložene poreze obično iskazuju po neto principu u visini apsolutne vrednosti razlike između ukupnih odloženih poreskih sredstava i ukupnih odloženih poreskih obaveza. Tako iskazani odloženi porezi označavaju se kao neto odložena poreska sredstva ili neto odložene poreske obaveze.

Materijalnost se u reviziji obično izražava kao procenat od neke orijentacione osnove [13, str. 197]. Kao osnova mogu poslužiti različite kategorije, kao što su ukupna imovina ili različite vrste dobitka [17, str. 211]. Analizirajući ukupnu imovinu, Johnstone, Gramling i Rittenberg prag materijalnosti postavljaju na nivou od 1% ukupne imovine [11, str. 269], dok Arens, Elder, Beasley i Spletstoesser sugerišu postavljanje praga materijalnosti na nivou između 0,5% i 1% ukupne imovine [4, str. 195]. Za svrhe ovog rada biće korištena materijalnost odloženih poreza u bilansu stanja od 1% ukupne imovine i u skladu s tim je definisana prva hipoteza:

H1: U prosečnom srpskom privrednom društvu, učešće neto odloženih poreza u bilansu stanja nije materijalno.

Analizirajući različite vrste dobitka, Johnstone, Gramling i Rittenberg prag materijalnosti postavljaju na nivou 5% neto dobitka [11, str. 269], Messier, Glower i Prawitt sugerišu materijalnost na nivou između 3% i 5% dobitka pre oporezivanja [14, str. 15], dok Arens, Elder, Beasley i Spletstoesser sugerišu materijalnost na nivou između 5% i 10% dobitka pre oporezivanja [4, str. 195]. Za svrhe ovog rada biće korištena materijalnost odloženih poreza u bilansu uspeha od 5% dobitka posle tekućeg poreza (dobitak pre oporezivanja umanjen za iznos tekućeg poreza) i u skladu s tim je postavljena druga hipoteza:

H2: U prosečnom srpskom privrednom društvu, učešće odloženih poreza u bilansu uspeha nije materijalno.

Odloženi porezi, iskazani u finansijskim izveštajima, mogu nastati po različitim osnovama, u zavisnosti od delatnosti i načina poslovanja privrednih društava. S obzirom na to da je stalna imovina prisutna u velikoj većini privrednih društava, a da u Republici Srbiji može postojati značajna razlika između obračuna troškova amortizacije u knjigovodstvene i poreske svrhe, formulisana je treća hipoteza:

H3: Najčešći izvor obračunavanja odloženih poreza u privrednim društvima u Republici Srbiji je postojanje razlike između obračuna troškova amortizacije u knjigovodstvene i poreske svrhe.

Izuzev uvoda i zaključnih razmatranja, rad sadrži tri celine. U prvom delu se daje pregled dosadašnjih značajnijih akademskih istraživanja u svetu i Republici Srbiji o značajnosti odloženih poreza, dok se u drugom delu predstavlja način vršenja revizije odloženih poreza. U trećem delu je predstavljena metodologija istraživanja i prikazani su rezultati istraživanja.

## **PREGLED LITERATURE**

Interesovanje za odložene poreze posebno je zastupljeno u državama sa velikim razlikama između finansijskog izveštavanja u knjigovodstvene i poreske svrhe i relativno visokim stopama poreza na dobit, poput SAD [12]. S druge strane, Republika Srbija se može smatrati državom sa umerenim razlikama između izveštavanja u knjigovodstvene i poreske svrhe, kao i umerenom visinom stope poreza na dobit od 15%.

Alexander i Nobes ističu da između različitih država postoje značajne razlike u obračunu odloženih poreza, usled različitosti nacionalnih poreskih sistema. Takođe, oni ističu da je u anglosaksonskim državama glavni izvor odloženih poreza bilansna pozicija stalne imovine i amortizacija stalne imovine po tom osnovu [2, str. 245]. Elliott i Elliott (2006) takođe smatraju da je najčešći izvor privremenih razlika između poslovnih i poreskih vrednosti, koje dovode do nastanka odloženih poreza, amortizacija stalne imovine [6, str. 221].

Poterba, Rao i Seidman su analizirali značaj odloženih poreza u finansijskim izveštajima velikih kompanija u SAD u periodu od 1993. do 2004. godine. Generalno, učešće neto odloženih poreskih sredstva ili obaveza u ukupnoj imovini većine kompanija se nalazi u intervalu od 0% do 3%, pri čemu se nastanak odloženih poreza najčešće vezuje za bilansne pozicije nekretnina, postrojenja i opreme i rezervisanja za naknade zaposlenima [18].

Prema analizi koju su na osnovu finansijskih izveštaja za 2010. godinu sprovedi Haskins i Simko, na uzorku od 500 kompanija članica indeksa S&P 500, 226 kompanija je iskazalo neto odložena poreska sredstva (učešće u ukupnoj imovini: aritmetička sredina = 3,64% i medijana = 2,74%), dok je 239 kompanija iskazalo neto odložene poreske obaveze (učešće u ukupnoj imovini: aritmetička sredina = 5,82% i medijana = 4,91%). Preostalih 35 kompanija nije iskazalo odložene poreze [10, str. 13].

Odložena poreska sredstva se u bilansu stanja priznaju samo do iznosa za koji je verovatno da će biti realizovan, po osnovu postojanja oporezivih dobitaka u budućnosti. Eventualni višak odloženih poreskih sredstava se ne evidentira u okviru odloženih poreza u finansijskim izveštajima. Miller i Skinner nalaze da je, na teritoriji SAD, iznos neevidentiranih odloženih poreskih sredstava veći kod kompanija sa većim apsolutnim iznosima ukupnih odloženih poreskih sredstava i manjim nivoom očekivanih oporezivih dobitaka u budućnosti [15, str. 213].

Na osnovu analize deset velikih javnih akcionarskih društava iz Češke Republike i Rusije (bazirane na konsolidovanim finansijskim izveštajima za 2014. godinu), Purina ne nalazi materijalno učešće neto odloženih poreskih sredstava u ukupnoj imovini (postavljeno na nivou od 1% ukupne imovine) uzorkovanih kompanija [20, str. 386].

Gabršek je analizirala uticaj odloženih poreza na finansijske izveštaje privrednih društava u Sloveniji, Hrvatskoj i Srbiji. Jedan od zaključaka analize jeste da su odložena poreska sredstva po osnovu neiskorištenih poreskih gubitaka značajnija u Sloveniji u odnosu na Hrvatsku i Srbiju, s obzirom na to da u Sloveniji (za razliku od Hrvatske i Srbije) ne postoji vremenski limit u kojem se neiskorišteni poreski gubici mogu koristiti kao odbitna stavka poreskog bilansa [7, str. 89].

Na osnovu istraživanja koje su sproveli Sozbilir, Kula i Baykut, primetno je da je u turskom bankarskom sektoru u periodu od 2005. do 2013. godine, za razliku od nefinansijskih kompanija, glavni izvor odloženih poreza vrednovanje finansijskih instrumenata [22, str. 8].

Vučković-Milutinović i Lukić su analizirali odložene poreze u 20 najvećih privrednih društava prema visini poslovnih prihoda u Republici Srbiji u 2010. godini. Od 20 analiziranih kompanija, 16 je iskazalo odložene poreze, pri čemu je u devet kompanija učešće neto odloženih poreza u bilansu stanja bilo manje od 1%, dok je u preostalih sedam kompanija učešće bilo veće od 1%. Najčešći izvor odloženih poreza bila je bilansna pozicija nekretnine, postrojenja i oprema [27, str. 34].

Na malom uzorku od osam kompanija, članica listinga Beogradske berze, Vržina nalazi materijalnost neto odloženih poreza (učešće u ukupnoj imovini veće od 1%) u četiri kompanije. Aritmetička sredina učešća u ukupnoj imovini za svih osam kompanija iznosi 0,93%, a medijana 0,98% [26, str. 82].

## **SPECIFIČNOSTI REVIZIJE ODLOŽENIH POREZA**

Teorijski posmatrano, revidiranje odloženih poreza biće sprovedeno ukoliko se utvrdi materijalnost odloženih poreza u bilansu stanja i bilansu uspeha klijenta revizije. U situaciji kada odloženi porezi nisu materijalni, revizija odloženih poreza će biti izvršena ukoliko revizor proceni svrsishodnost revidiranja odloženih poreza. Nezavisno od procenjene materijalnosti, revizija odloženih poreza biće izvršena ukoliko su revizori u prethodnim godinama izdali kvalifikovano mišljenje čiji je uzrok bila neka od odloženih poreskih pozicija.

Za revidiranje odloženih poreza neophodna su određena znanja iz oblasti računovodstvenog tretmana odloženih poreza. Osnovu obračuna odloženih poreza čini načelo razgraničenja, po kome se transakcije evidentiraju u poslovnim knjigama u momentu njihovog nastanka (njihovo evidentiranje se vezuje za period u kojem su nastale), nezavisno od momenta naplate ili isplate transakcije [9, str. 6]. Takođe, potrebno je poznavanje poreskih propisa i računovodstva poreza, s obzirom na to da odloženi porezi obično nastaju po osnovu razlike između vrednosti u poslovnim i poreskim evidencijama. Konkretno, odloženi porezi prema MRS 12 nastaju po osnovu privremenih (odbitnih ili oporezivih) razlika, neiskorištenih poreskih kredita i neiskorištenih poreskih gubitaka [25, str. 35].

Dodatno, od revizora se zahteva poznavanje klasifikacije metoda obračuna odloženih poreza (na primer, metod odlaganja i metod obaveze), poznavanje aktuelnih trendova u obračunu odloženih poreza, poput činjenice da se sve češće koristi metod obaveze [8, str. 444]. Radi izvršenja procene odloženih poreskih sredstava i obaveza, potrebno je da revizorski tim sprovede sledećih pet koraka [19, str. 17-6]:

- identifikovanje vrednosti svih postojećih privremenih razlika, kao i vrednosti i roka važenja neiskorištenih poreskih gubitaka i kredita;
- obračun ukupnih odloženih poreskih obaveza za oporezive privremene razlike primenom adekvatne poreske stope;
- obračun ukupnih odloženih poreskih sredstava za odbitne privremene razlike i neiskorištene poreske gubitke primenom adekvatne poreske stope;
- obračun odloženih poreskih sredstava za svaku vrstu neiskorištenog poreskog kredita i
- umanjeње odloženih poreskih sredstava ukoliko postoji verovatnoća da obračunati iznos odloženih poreskih sredstava (delimično ili u celosti) neće moći da bude realizovan.

Revizija finansijskih izveštaja bavi se proverom određenih tvrdnji menadžmenta (ciljeva revizije). Za reviziju odloženih poreskih pozicija ključnom tvrdnjom menadžmenta se smatra postojanje [24, str. 48]. Pored postojanja, značajnom tvrdnjom menadžmenta se može smatrati i kompletnost. U poslednjim godinama, povreda revizorskog cilja kompletnosti (usled neobračunavanja odloženih poreza) bila je jedan od značajnijih uzroka skretanja pažnje revizora u iznošenju mišljenja o istinitosti i objektivnosti revidiranih finansijskih izveštaja.

Za uspešno revidiranje kompletnosti odloženih poreza potrebno je poznavanje svih izvora odloženih poreza u privrednim društvima. Generalno, odloženi porezi mogu nastati po osnovu bilo koje privremene razlike između poslovnih i poreskih evidencija, ali najčešće izvore odloženih poreza predstavljaju:

- razlike između obračuna poslovne i poreske amortizacije;
- revalorizacija stalne imovine;
- vrednovanje finansijskih sredstava raspoloživih za prodaju;
- obezvređenje imovine;
- neiskorišteni poreski gubici ranijih godina i neiskorišteni poreski krediti;
- dugoročna rezervisanja i
- obračunate neplaćene javne dažbine.

## **EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE MATERIJALNOSTI ODLOŽENIH POREZA**

### **METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA**

Ispitivanje materijalnosti odloženih poreza u privrednim društvima u Republici Srbiji sprovedeno je na bazi uzorka od 200 privrednih društava (100 javnih akcionarskih društava i 100 društava s ograničenom odgovornošću). Prema podacima za 2016. godinu, javna akcionarska društva i društva s ograničenom odgovornošću čine 96,97% ukupnog broja privrednih društava u Republici Srbiji [21, str. 201]. Od 100 javnih akcionarskih društava, 21 je kotirano na regulisanom tržištu Beogradske berze (na Listing ili Open Market segmentu), dok je preostalih 79 kotirano na MTP segmentu Beogradske berze. Od 100 društava s ograničenom odgovornošću, 21 se nalazi među sto najvećih privrednih društava u Republici Srbiji mereno visinom neto dobitka za 2015. godinu, dok je preostalih 79 nasumično izabrano.

U strukturi uzorkovanih privrednih društava, dominantna su privredna društva regiona Vojvodine i Beograda. Struktura uzorka prema geografskim regionima prikazana je u tabeli 1. Privredna društva iz prerađivačke industrije i trgovinskog sektora dominantno sačinjavaju izabrani uzorak. Od 100 uzorkovanih javnih akcionarskih društava, 46 pripada prerađivačkom sektoru, a 16 trgovinskom sektoru. Od 100 uzorkovanih društava s ograničenom odgovornošću, 50 pripada prerađivačkom sektoru, a 26 trgovinskom sektoru.

**Tabela 1. Struktura uzorkovanih privrednih društava prema geografskim regionima**

Region	Javna akcionarska društva	Društva s ograničenom odgovornošću	Ukupno
Vojvodina	37	30	67
Beograd	27	27	54
Šumadija i Zapadna Srbija	25	26	51
Južna i Istočna Srbija	11	17	28
Ukupno	100	100	200

Izvor: Autor

Neophodni podaci o uzorkovanim privrednim društvima prikupljeni su na osnovu podataka Agencije za privredne registre [1]. Analizirani su pojedinačni finansijski izveštaji za 2014. i 2015. godinu, pri čemu su predmet analize bila privredna društva koja su u obe posmatrane godine iskazala ili neto odložena poreska sredstva ili neto odložene poreske obaveze. Statistička obrada podataka realizovana je uz podršku računarskog softvera IBM SPSS (*Statistical Package for Social Sciences, Version 24.0*). Za određivanje statističke značajnosti korišten je nivo poverenja  $\alpha = 0,05$ .

Materijalnost odloženih poreza u bilansu stanja biće analizirana preko učešća neto odloženih poreza u ukupnoj imovini, izraženog u procentima i dobijenog na sledeći način:

$$\frac{\text{neto odložena poreska sredstva/obaveze}}{\text{ukupna imovina}} \cdot 100 \quad (1)$$

Materijalnost odloženih poreza u bilansu uspeha biće analizirana kroz učešće odloženih poreza u dobitku posle tekućeg poreza (dobitak pre oporezivanja umanjen za tekući porez), izraženog u procentima. Ovaj indikator, koji je za svrhe ovog rada nazvan mera modifikacije rezultata, dobijen je na sledeći način:

$$\frac{\text{odloženi poreski rashod/prihod}}{|\text{dobitak posle tekućeg poreza}|} \cdot 100 \quad (2)$$

Istraživanje izvora odloženih poreza izvršeno je analiziranjem napomena uz finansijske izveštaje uzorkovanih privrednih društava.

## REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Dobijeni rezultati istraživanja biće predstavljeni u skladu sa prethodno definisanim hipotezama. Radi ispitivanja validnosti prve hipoteze, potrebno je ispitati



Javna akcionarska društva								
2014.	OPS	26	10	0	0	1	1	38
	OPO	18	21	10	6	5	2	62
	Ukupno	44	31	10	6	6	3	100
2015.	OPS	27	8	1	0	1	1	38
	OPO	18	19	8	10	4	3	62
	Ukupno	45	27	9	10	5	4	100
Društva s ograničenom odgovornošću								
2014.	OPS	31	13	4	1	3	1	53
	OPO	32	9	5	1	0	0	47
	Ukupno	63	22	9	2	3	1	100
2015.	OPS	31	14	5	1	1	1	53
	OPO	32	10	3	1	1	0	47
	Ukupno	63	24	8	2	2	1	100
Ukupno								
2014.	OPS	57	23	4	1	4	2	91
	OPO	50	30	15	7	5	2	109
	Ukupno	107	53	19	8	9	4	200
2015.	OPS	58	22	6	1	2	2	91
	OPO	50	29	11	11	5	3	109
	Ukupno	108	51	17	12	7	5	200

Izvor: Autor

Interesantno je napomenuti da je, primenom neparametarskog Mann-Whitney U testa, otkriveno da je materijalnost neto odloženih poreza u bilansu stanja statistički značajno veća u javnim akcionarskim društvima u odnosu na društva sa ograničenom odgovornošću (rezultati za 2014: Mann-Whitney U = 3.684,000, Z = -3,216, p = 0,001; rezultati za 2015: Mann-Whitney U = 3.461,000, Z = -3,760, p = 0,000). Mera modifikacije rezultata (odnos odloženog poreskog rashoda/prihoda i dobitka posle tekućeg poreza) poslužila je za donošenje zaključka o materijalnosti odloženih poreza u bilansu uspeha. Deskriptivna statistika za varijablu mera modifikacije rezultata prikazana je u narednoj tabeli.

**Tabela 5. Deskriptivna statistika mere modifikacije rezultata srpskih privrednih društava**

	Javna akcionarska društva		Društva s ograničenom odgovornošću		Ukupno	
	2014.	2015.	2014.	2015.	2014.	2015.
Aritmetička sredina (u %)	32,9753	16,5476	13,2276	37,3879	23,1014	26,9678
Medijana (u %)	3,7681	3,7303	2,7278	0,9733	2,8930	1,8410

Standardna devijacija (u %)	104,771	36,4809	36,7034	280,551	78,9242	14,1294
Minimum (u %)	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
Maksimum (u %)	764,935	225,987	270,073	2.789,69	764,935	2.789,68
Kurtosis	32,5033	19,8182	29,0630	96,3342	54,1854	186,254
Skewness	5,4325	4,1680	5,0744	9,7459	6,8012	13,4484

Izvor: Autor

Nepostojanje normalnog rasporeda varijable mera modifikacije rezultata, odnosno postojanje izuzetno visokih ekstremnih vrednosti, onemogućava donošenje zaključaka na osnovu aritmetičke sredine. Na osnovu medijane, primetno je da se mera modifikacije rezultata u prosečnom srpskom privrednom društvu za obe posmatrane godine, i u javnim akcionarskim društvima i u društvima s ograničenom odgovornošću, nalazi znatno ispod definisane granice od 5%. Inače, testiranje statističke značajnosti razlike u meri modifikacije rezultata između javnih akcionarskih društava i društava s ograničenom odgovornošću nije dalo ubedljive rezultate. Primenom Mann-Whitney U testa primetna je statistički značajna razlika u 2015. godini (Mann-Whitney U = 4.443,500, Z = -1,360, p = 0,010), dok u 2014. godini nije uočena statistički značajna razlika (Mann-Whitney U = 3.945,500, Z = -2,579, p = 0,174). Detaljna struktura kompanija prema indikatoru mera modifikacije rezultata prikazana je u tabeli 6.

Raspodela uzorkovanih privrednih društava pokazuje da, u obe analizirane godine, više od 60% ukupnog broja privrednih društava karakteriše mera modifikacije rezultata manja od 5%. Ovaj podatak služi kao dodatna potpora da druga istraživačka hipoteza ne bude odbačena.

Analizom napomena uz finansijske izveštaje donet je zaključak o učestalosti pojedinih izvora odloženih poreza u praksi srpskih privrednih društava. Važno je napomenuti da nisu sva privredna društva izvršila adekvatna obelodanjivanja o odloženim porezima u posmatranim godinama.

**Tabela 6. Raspodela uzorkovanih privrednih društava prema meri modifikacije rezultata**

	<b>0% – 5%</b>	<b>5% +</b>	<b>Ukupno</b>
<b>Javna akcionarska društva</b>			
2014.	55	45	100
2015.	56	44	100
<b>Društva s ograničenom odgovornošću</b>			
2014.	65	35	100
2015.	71	29	100
<b>Ukupno</b>			
2014.	120	80	200
2015.	127	73	200

Izvor: Autor



Stoga su sva privredna društva podeljena na tri grupe:

- privredna društva sa adekvatno obelodanjenim odloženim porezima (situacija u kojoj su u napomenama navedeni svi izvori odloženih poreza);
- privredna društva sa delimično obelodanjenim odloženim porezima (situacija u kojoj su u napomenama navedeni samo neki od izvora odloženih poreza) i
- privredna društva bez obelodanjivanja izvora odloženih poreza.

Raspodela uzorkovanih privrednih društava po prethodno navedenim grupama prikazana je u nastavku.

**Tabela 7. Raspodela uzorkovanih privrednih društava prema stepenu obelodanjivanja izvora odloženih poreza**

	Javna akcionarska društva		Društva s ograničenom odgovornošću		Ukupno	
	2014.	2015.	2014.	2015.	2014.	2015.
Obelodanjeno	50	55	56	51	106	106
Delimično obelodanjeno	5	4	4	3	9	7
Nije obelodanjeno	45	41	40	46	85	87
<b>Ukupno</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>200</b>	<b>200</b>

Izvor: Autor

Podaci iz tabele ukazuju na to da je, u obe posmatrane godine, 53% uzorkovanih privrednih društava izvršilo obelodanjivanje svih izvora odloženih poreza. Interesantno je primetiti da javna akcionarska društva nisu kvalitetnija po pitanju obelodanjivanja odloženih poreza, iako se od javnih akcionarskih društava očekuje veći stepen računovodstvene transparentnosti [16, str. 187] i iako je učešće neto odloženih poreza u javnim akcionarskim društvima materijalnije u odnosu na društva s ograničenom odgovornošću.

U uzorkovanim javnim akcionarskim društvima, ubedljivo najfrekventniji izvor odloženih poreza jeste amortizacija stalne imovine: od 50 privrednih društava koja su u 2015. godini (2014: 54 privredna društva) obelodanili izvore odloženih poreza, u 49 privrednih društava (2014: 53 privredna društva) se amortizacija ističe kao jedini ili jedan od izvora. Posle amortizacije, drugi najfrekventniji izvor odloženih poreza jeste bilansna pozicija dugoročnih rezervisanja (2014: 13 privrednih društava, 2015: 14 privrednih društava), dok treći najfrekventniji izvor odloženih poreza jesu neiskorišteni poreski krediti (2014: 8 privrednih društava, 2015: 10 privrednih društava).

Slična situacija je pronađena u uzorkovanim društvima s ograničenom odgovornošću. Naime, od 51 privrednog društva koja su u 2015. godini (2014: 56 privrednih društava) obelodanili izvore odloženih poreza, u 48 privrednih društava (2014: 53 privredna društva) se amortizacija ističe kao jedini ili jedan od izvora. Drugi najfrekventniji izvor jeste bilansna pozicija dugoročnih rezervisanja (2014: 19 privrednih društava, 2015: 18 privrednih društava), dok treći najfrekventniji izvor jesu neiskorišteni poreski krediti (2014: 16 privrednih društava, 2015: 14 privrednih društava).

Vredi istaći da različiti uzroci dovode do razlika između obračuna amortizacije stalne imovine u knjigovodstvene i poreske svrhe. Glavnim razlozima smatraju se primena različitih metoda obračuna amortizacije za knjigovodstvene i poreske svrhe i primena različitog veka trajanja stalne imovine za svrhe obračuna knjigovodstvene i poreske amortizacije [23, str. 55-57]. Obelodanjivanja ovakvog tipa nisu izvršena u uzorkovanim napomenama uz finansijske izveštaje.

Izložena materija o učestalosti pojedinih izvora nastanka odloženih poreza u bilansu stanja privrednih društava u Republici Srbiji nedvosmisleno ukazuje da je amortizacija stalne imovine najčešći izvor obračuna odloženih poreza. Stoga se treća istraživačka hipoteza ne odbacuje.

## ZAKLJUČAK

Odloženi porezi predstavljaju relativno novu računovodstvenu kategoriju u Republici Srbiji. Stoga nije iznenađujuće što je broj akademskih istraživanja sa kojima bi se mogli porediti rezultati ove analize neznatan. Istraživanje u ovom radu je sprovedeno na uzorku od 200 srpskih privrednih društava, na bazi pojedinačnih finansijskih izveštaja za 2014. i 2015. godinu.

Imajući u vidu činjenicu da sve posmatrane varijable u ovom radu nisu imale normalan raspored, karakteristike odloženih poreza u prosečnom srpskom privrednom društvu su komentarisane sa aspekta medijane. Utvrđeno je da u prosečnoj srpskoj kompaniji učešće neto odloženih poreza u bilansu stanja nije materijalno, tj. da iznosi manje od 1% ukupne imovine. Ipak, вреди istaći da u pojedinim kompanijama učešće neto odloženih poreza prelazi 30%.

U bilansu uspeha nije pronađena materijalnost odloženih poreskih rashoda i prihoda (postavljena na nivou od 5% dobitka posle tekućeg poreza). Dakle, učešće odloženih poreza u bilansu uspeha u prosečnom srpskom privrednom društvu nije materijalno, mada su i u ovom slučaju otkrivene izuzetno visoke ekstremne vrednosti.

U radu je otkriveno da između 50% i 60% privrednih društava obelodanjuje sve uzroke odloženih poreza u napomenama uz finansijske izveštaje. Amortizacija stalne imovine (odnosno drugačije vrednovanje stalne imovine u knjigovodstvene i poreske svrhe) predstavlja ubedljivo najznačajniji izvor nastanka odloženih poreza. Nakon amortizacije nalaze se dugoročna rezervisanja i neiskorišćeni poreski krediti.

Potrebno je ukazati da ovakva analiza sadrži niz ograničenja. Moguće je da bi rezultati analize bili značajno izmenjeni u slučaju drugačije strukture uzorka ili drugačijeg vremenskog intervala. Takođe, povezanost učešća nekretnina, postrojenja i opreme u ukupnoj imovini i učešća neto odloženih poreza u ukupnoj imovini zahteva dodatna ispitivanja – pre svega, linearnu i nelinearnu regresionu analizu.

## BIBLIOGRAFIJA

1. Agencija za privredne registre (2017) *Privredna društva – pretraga podataka*. Preuzeto sa: [www.apr.gov.rs/регистри/привреднадруштва/друштвапретрагаподатака.aspx](http://www.apr.gov.rs/регистри/привреднадруштва/друштвапретрагаподатака.aspx) (01. septembar 2017).

2. Alexander, D., Nobes, C. (2007) *Financial Accounting: An International Introduction*. Harlow, UK: Pearson.
3. Anderson, J., De Grave, K., Moore, J. (2010) Tax Accounting. U: A. Bakker, S. Kloosterhof (Eds.), *Tax Risk Management: From Risk to Opportunity* (str. 73-79). Amsterdam, The Netherlands: The International Bureau of Fiscal Documentation.
4. Arens, A., Elder, R., Beasley, M., Spletstoesser I. (2012) *Auditing*. Toronto, Canada: Pearson.
5. Bauman, M., Shaw, K. (2016) Balance Sheet Classification and the Valuation of Deferred Taxes. *Research in Accounting Regulation*, 28 (2), str. 77-85.
6. Elliott, B., Elliott, J. (2006) *Financial Accounting, Reporting and Analysis*. Harlow, UK: Pearson.
7. Gabršek, R. (2017) Income Tax, Deferred Tax and Their Impact on the Financial Statements in Slovenia, Croatia, and Serbia. *China-USA Business Review*, 16(2), str. 81-91.
8. Geyer, E. (2014) Problems of Deferred Taxes Representation in Accounting. *Actual Problems of Economics*, 154 (4), str. 438-445.
9. Harumova, A. (2016) *The Economic Function of Deferred Taxes*. Newcastle, UK: Cambridge Scholars Publishing.
10. Haskins, M., Simko, P. (2011) *What a Corporate Tax Cut Might Mean: An Analysis of Deferred Taxes*. Preuzeto sa: [www.cfo.com/media/pdf/1111\\_TaxAnalysis.pdf](http://www.cfo.com/media/pdf/1111_TaxAnalysis.pdf) (01. septembar 2017).
11. Johnstone, K., Gramling, A., Rittenberg, L. (2014) *Auditing*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
12. KPMG (2017) *Corporate Tax Rates Table*. Preuzeto sa: [home.kpmg.com/xx/en/home/services/tax/tax-tools-and-resources/tax-rates-online/corporate-tax-rates-table.html](http://home.kpmg.com/xx/en/home/services/tax/tax-tools-and-resources/tax-rates-online/corporate-tax-rates-table.html) (01. septembar 2017).
13. Ljubisavljević, S., Jovković, B. (2016) *Revizija finansijskih izveštaja*. Kragujevac, Republika Srbija: Ekonomski fakultet u Kragujevcu.
14. Messier, W., Glover, S., Prawitt, D. (2007) *Auditing & Assurance Services*. New York, NY: Irwin/McGraw-Hill.
15. Miller, G., Skinner, D. (1998). Determinants of the Valuation Allowance for Deferred Tax Assets Under SFAS No. 109. *The Accounting Review*, 73 (2), str. 213-233.
16. Pagano, M., Roell, A. (1998) The Choice of Stock Ownership Structure: Agency Costs, Monitoring, and the Decision to Go Public. *The Quarterly Journal of Economics*, 113 (1), str. 187-225.
17. Porter, B., Simon J., Hatherly D. (2003) *Principles of External Auditing*. Somerset, NJ: John Wiley & Sons.
18. Poterba, J., Rao, N., Seidman, J. (2011) Deferred Tax Positions and Incentives for Corporate Behaviour around Corporate Tax Changes. *National Tax Journal*, 64 (1), str. 27-57.
19. Puncel, L. (2007) *Audit Procedures, 2008*. Chicago, IL: CCH.
20. Purina, M. (2016) Deferred Tax Under IAS 12 in the Chosen Czech and Russian Companies. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 220 (2016), str. 382-390.
21. Republički zavod za statistiku (2017). *Strukturne poslovne statistike*. Preuzeto sa: [www.stat.gov.rs/WebSite/repository/documents/00/02/29/22/08-структурне\\_пословне\\_статистике.pdf](http://www.stat.gov.rs/WebSite/repository/documents/00/02/29/22/08-структурне_пословне_статистике.pdf) (01. septembar 2017).
22. Sozbilir, H., Kula, V., Baykut, E. (2015) A Research on Deferred Taxes: A Case Study of BIST Listed Banks in Turkey. *European Journal of Business and Management*, 7 (2), str. 1-9.
23. Tulvinschi, M. (2012) The Amortization of Fixed Assets in Terms of Deferred Taxes. *Theoretical and Applied Economics*, 19 (7), str. 53-64.

24. Vacha, P. (2014) Challenges in Auditing Income Taxes in the IFRS Environment: The Czech Republic Case. *European Financial and Accounting Journal*, 9 (4), str. 45-58.
25. van Greuning, H., Koen, M. (2001) *International Accounting Standards: A Practical Guide*. Washington, DC: The World Bank.
26. Vržina, S. (2016) Uloga revizije u otkrivanju poreske evazije. *Škola biznisa*, 2016 (2), str. 69-86.
27. Vučković-Milutinović, S., Lukić, R. (2013) Analysis of Deferred Taxes in the Business Environment in Serbia. *Economia. Seria Management*, 16 (1), str. 25-37.

## **RESUME**

In this paper, materiality and structure of deferred taxes in companies in The Republic of Serbia are analyzed. Deferred taxes can occur from different sources, but previous theoretical and empirical studies indicate that amortization and depreciation of fixed assets are the most frequent source of deferred taxes in nonfinancial companies. Considering that deferred taxes are, in balance sheet, usually expressed by net principle (as net deferred tax assets or net deferred tax liabilities), this paper analyzed materiality of net deferred taxes. According to previous theoretical research, occurrence is the most important audit assertion if deferred taxes audit is conducted. Subject of empirical research in this paper were 200 Serbian companies: 100 joint stock companies and 100 limited liability companies. Kolmogorov-Smirnov test showed that analyzed variables don't have normal distribution, so comment of researched results should be done on the median base, rather than arithmetic mean base. According to median results, net deferred taxes are not material accounting category in balance sheet of average Serbian company. In addition, results showed that share of deferred taxes (deferred tax expenditure and deferred tax revenue) in income statement is not material in average Serbian company. Empirical research confirms previous findings that amortization of fixed assets are the most important source of deferred taxes' occurrence.

Further research, through realization of non-parametric Mann-Whitney U test, showed that statistically significant difference in materiality of deferred taxes in balance sheet between joint stock companies and limited liability companies exists. In addition, research showed that joint stock companies are not better than limited liability companies in terms of deferred taxes' disclosure in notes to the financial statements, which is opposite to theoretical assumption about higher transparency of companies listed on the stock exchange.

## TRETIRANJE DVOSTRUKOG OPOREZIVANJA U REPUBLICI SRBIJI

Maida Bećirović Alić, Msc

Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru

*maida.becirovic@uninp.edu.rs*

### Apstrakt

Savremena ekonomija ne poznaje granice, globalizacija se nužno mora ispratiti zakonima u svim segmentima društvenog života. Porez je najznačajniji oblik javnih prihoda. Funkcionisanje države je nemoguće zamisliti bez poreza jer se kroz kanale oporezivanja obezbeđuje najveći deo sredstava za finansiranje javnih izdataka. Fenomen dvostrukog oporezivanja nastaje kada više suverenih zemalja polažu pravo na oporezivanje istog poreskog obveznika za identičan period što dovodi do težeg oblika oporezivanja na štetu poreskog obveznika. Problem koji nastaje u ovoj situaciji za poreski objekat predstavlja značajnu prepreku kod međudržavnih razmena, stoga cilj ovog rada jeste predstavljanje načina tretiranja ove problematike u Republici Srbiji sa posebnim osvrtom na metode i mere eliminisanja dvostrukog oporezivanja.

**Ključne riječi:** porez, dvostruko oporezivanje, poreski objekat, poreski obveznik.

## DOUBLE TAXATION IN REPUBLIC OF SERBIA

### Abstract

The goal of any business entity is to ensure the success of its activities, financial stability and durability and long-term business continuity. Achieving these objectives depends on a number of influential factors, both internal and external. In order to examine the level of achievement of these objectives certain indicators of success, stability and trends that point to the possibility of long-term business should be measured and expressed. Those indicators can be financial and non-financial in nature, or quantitatively and qualitatively expressed.

The subject of this paper are financial indicators that help to measure and review business performance and are in the function of providing information needed for effective management of the company. These indicators primarily include indicators of cost-effectiveness, profitability and indicators of investment security. In addition to these literature recognizes also activities that indicate the success and stability of the business.

The need for measuring and quantifying business performance resulted from analytical activities which are a product of financial indicators that indicate the business accomplishments of enterprise.

**Key words:** tax, double taxation, tax object, taxpayer

**JEL codes:** K34

## UVOD

Razvoj svetske ekonomije, proširenje ekonomske i političke zavisnosti između različitih regiona sveta, pojavljivanje i izuzetan razvoj transnacionalnih kompanija i prekomerno oporezivanje koje su praktikovale neke države učinile su neophodnim zabrinutost operatora za poresko planiranje i usvajanje od nekih zakonskih mera za podsticanje razvoja međunarodnih ekonomskih odnosa od strane zemalja učesnica. Globalizacija ekonomije vodi do stvarne podele prihoda pojedinaca i pravnih lica. Postoje države koje pokušavaju iskoristiti ove činjenice i raditi na oporezivanju svih prihoda pojedinaca i rezidentnih pravnih lica kao i prihoda od lica na teritoriji koja je uzeta u obzir. Dakle, nastaje situacija u kojoj se određeni prihodi oporezuju kako u državi porekla prihoda, tako i u državi nastanka.

„Dvostruko oporezivanje se generalno definiše kao oporezivanje poreskog obveznika od strane dve države, primenom istih ili sličnih poreza, po istom predmetu oporezivanja i u istom periodu vremena.”(Arsić, 2005:8) Međunarodno dvostruko oporezivanje određuje raznolikost nacionalnih sistema, posebnosti poreskih politika i način korišćenja ovog fenomena kao poluge za podsticanje ili ograničavanje ekonomskih aktivnosti. Navedene činjenice utiču na efikasnost izvoza i spoljnu konkurentnost robe jer carine i porezi utiču na cene roba a porezno opterećenje postaje veće nego jer objekti oporezivanja ne spadaju pod zakonodavstvo samo jedne države. Sve zemlje imaju svoje zakone o porezu koje na specifičan način uređuju poresku politiku same države. Međutim ukoliko je jedno lice državljanin jedne zemlje ali ima prihode iz druge zemlje dolazi do dvostrukog oporezivanja, što predstavlja veliku prepreku u funkcionisanju globalne ekonomije.

## POJAM DVOSTRUKOG OPOREZIVANJA

Dvostruko oporezivanje nastaje u slučaju da dve poreske vlasti istog ranga polažu pravo na oporezivanje istog lica za isti poreski objekat u istom periodu. Postoji mnoštvo podela ovog fenomena, ali osnovna podela je na pravno i ekonomsko dvostruko oporezivanje. Kada dođe do situacije da se dvostruko oporezuje ista osoba onda se radi o pravnom dvostrukom oporezivanju, međutim ukoliko se više osoba oporezuje na osnovu istog osnova onda je reč o ekonomskom dvostrukom oporezivanju. Ukoliko se isti poreski obveznik javlja u dve države onda se radi o međunarodnom dvostrukom oporezivanju, sa tim u vezi postoji i unutrašnje, obično unutar federacije. Izbegavanje međunarodnog dvostrukog oporezivanja se uglavnom rešava bilateralnim ili multilateralnim ugovorima. Zbog izuzetno važnog problema koji se javlja na globalnom planu poznato je nekoliko modela rešavanja dvostrukog oporezivanja (npr. model OECD-a ili model OUN).Ovim modelima se problem rešava dodeljivanjem prava oporezivanja samo jednoj zemlji, obično zemlji rezidentstva, ali postoje slučajevi kad se ovo pravo dodeljuje obema zemljama s tim da se jednoj zemlji procentualno ograničava oporezivanje u skladu sa visinom poreske stope zemlje rezidentstva. (Više o Popović, 2008)

Izraz rezident države ugovornice se pominje na velikom broju mesta u poreskim ugovorima i od suštinskog je značaja za njihovu primenu, zbog čega je njegovoj

definiciji posvećen zaseban član. S pravom se u literaturi ističe da, zajedno sa konceptom stalne poslovne jedinice, rezident države ugovornice predstavlja "noseći stub" na kojem počiva konstrukcija Model-konvencije OECD. U osnovi se spominju dve osnovne metode za eliminaciju dvostrukog oporezivanja. Metoda izuzimanja koja obuhvata puno izuzimanje i izuzimanje sa progresijom kao i metoda poreskog kredita gde se javljaju pun kredit i običan kredit. Mere za eliminaciju dvostrukog poreza mogu biti unilateralne mere kao i međunarodne mere (bilateralne i multilateralne).

Smatra se da je za egzistiranje ovog fenomena potrebno da postoje 2 različite poreske vlasti koje sprovode oporezivanje kao i identičnost 4 elementa a to su: poreski obveznik, objekat oporezivanja, porez i period. Što se tiče identičnosti poreskog obveznika, dvostruko oporezivanje u pravnom smislu postoji samo ako je u pitanju isti poreski obveznik, ukoliko to nije slučaj onda može se govoriti samo o ekonomskom dvostrukom oporezivanju. Identičnost poreskog obveznika ne odnosi se na faktičkog obveznika već isključivo na zakonskog obveznika. Kada je reč o identičnosti poreskog objekta tu podrazumevamo jednakost objektivnih činjenica čijim pojavljivanjem nastaje poreska obaveza. Pod ovim pojmom se ne podrazumeva da je neophodno da postupak i definicija objekta bude ista u obe poreske jurisdikcije. Potrebno je da činjenice koje uslovljavaju nastanak poreske obavezu osnovi budu iste to znači da ekonomski korespondiraju. Zahtev u pogledu identičnosti poreza je izložen određenim poteškoćama s obzirom da postoje porezi koji odgovaraju jedan drugom ali nisu identični. Kriterijum na osnovu kojeg treba ocenjivati istovetnost poreza je i ekonomska priroda njihovih objekata. Tako će na primer dvostruko oporezivanje postojati i ako jedan zemlja oporezuje zarade odgovarajućim celularnim porezom, a druga globalnim porezom na dohodak. Poslednji faktor identičnosti koji se odnosi na period oporezivanja odnosi se na vreme u kojem je poreski objekat nasto a ne na rokove u kojima je porez utvrđen. Isticanje ovog zahteva jedino ima smisla u pogledu periodičnih poreza. Iz svega navedenog možemo zaključiti da dvostruko oporezivanje postoji, dakle, kada je isti poreski događaj normiran u dva različita poreska zakona kao činjenica koja dovodi do nastanka poreske obaveze. Dva zakona, dve ukupnosti apstraktnih pretpostavki uključuju istu poresku činjenicu.

## **METODE IZBEGAVANJA DVOSTRUKOG OPOREZIVANJA**

Sprečavanje dvostrukog oporezivanja može se postići primenom različitih metoda. Ako se za kriterijum uzme okolnost primenjivosti metode na poresku osnovicu ili poreski dug, razlikuju se dve metode: metodu izuzimanja i metodu kredita.

### **1. Metoda izuzimanja**

„Metodom izuzimanja se oni delovi imovine koji su putem kolizionih normi koje nemaju efekat isključivosti prepušteni subjektivnom poreskom pravu zemlje izvora isključuju iz poreske osnovice u zemlji rezidenstva.

- Metoda punog izuzimanja u praksi se sreće retko, kod nje zemlja rezidenstva, prilikom određivanja progresivne poreske stope koja će se primeniti na ostatak imovine, uopšte ne uzima u obzir dohodak koji je izuzet od oporezivanja.

- Metoda izuzimanja sa progresijom je široko prihvaćena, reč je o postupku kod kojeg zemlja rezidenstva izuzima dohodak koji je ostvaren u zemlji izvora, međutim

da bi se eliminisala privilegija po osnovu dejstva progresivnih poreskih stopa uzima se u obzir imovina prilikom određivanja poreske stope koja se primenjuje na ostatak dohotka.“ (Popović, 2008:339)

## 2. Metoda kredita

Metoda kredita je nastala u anglo-saksonskom poreskom sistemu. Njenom primenom države izlaze u susret stalno rastućim potrebama za poreskim prihodima. Kod ove metode zemlja rezidenta u prvom stadijumu postupa kao da ne postoje koliziona pravila, oporezujući svetski dohodak rezidenta bez obzira na moguće postojanje konkurentnog subjektivnog poreskog prava zemlje izvora. Subjektivno poresko pravo države izvora je ograničeno ugovorom o izbegavanju dvostrukog oporezivanja, odnosno njegovim kolizionim normama, ali on ne sadrži pravila koja uređuju način oporezivanja u materijalnom i u formalnom smislu. Poreski ugovori ne određuju na koji će način države ugovornice primenjivati svoje propise. Član 4. st. 2. i 3. poreskih ugovora rešava pitanje rezidentstva određenog lica samo za potrebe njihove primene, ali ne utiče na položaj lica u odnosu na unutrašnje zakonske odredbe država ugovornica.

“U drugom stadijumu međutim zemlja rezidentstva eliminiše dvostruko oporezivanje tako što dopušta da se porez naplaćen u zemlji izvora istakne kao kredit na račun poreza utvrđen na svetski dohodak.

- *Metoda punog kredita* sastoji se u postupku kojim se porez plaćen u zemlji izvora u potpunosti odbija od poreza koji uvodi zemlja rezidentstva,
- *Metoda običnog kredita* koja se u praksi sreće mnogo češće sastoji se u postupku kojim se porez plaćen u zemlji izvora ističe kao kredit na račun poreza utvrđenog u zemlji rezidentstva ali samo do iznosa koji bi mogao biti propisan dohotku koji je ostvaren u inostranstvu.
- *Direktni kredit* predstavlja metodu kojom se eliminiše dvostruko pravno oporezivanje.
- *Indirektni kredit* predstavlja metodu kojom se eliminiše dvostruko ekonomsko oporezivanje.” (Sasseville, 2006:45)

## MERE ZA SPREČAVANJE DVOSTRUKOG OPOREZIVANJA

Pokazatelji koji ukazuju na sigurnost i efikasnost ulaganja investitora u dionička, Ukoliko se generalno posmatraju elementi dvostrukog oporezivanja, može se zaključiti da ovaj fenomen nastaje zbog neslaganja samih poreskih jurisdikcija dve nezavisne suverene zemlje. Zemlja izvora ima interes da oporezuje nastali dohodak koji je predmet oporezivanja jer je on nastao na toj teritoriji, na drugoj strani zemlje rezidentstva imaju direktan interes da ograniče oporezivanje svojih rezidenata u zemljama izvora radi oporezivanja njihovog svetskog dohotka. Jedno od subjektivnih prava svake suverene zemlje jeste definisanje poreskog sistema, u tom smislu svaka država pokušava stvoriti najpovoljniju poziciju iz koje će stvoriti uslove za određeni interes. Na osnovu pozicije koju svaka zemlja ima u međunarodnom sistemu razmene kapitala zavisi i poreski princip koji će se primenjivati za taj međunarodni subjekat. Princip rezidentstva će se primenjivati ukoliko jedna zemlja ostvaruje suficit u međunarodnoj razmeni kapitala sa tim da je njen cilj u tom slučaju proširivanje



poreske jurisdikcije, pa je izbor i primena ovog principa logičan sled događaja jer se interes zemlje rezidenstva sastoji u oporezivanju svetskog dohotka koji rezidenti te zemlje ostvare na stranoj teritoriji. Radnje koje države preduzimaju u cilju pronalaska rešenja na problematiku dvostrukog oporezivanja, a sve u cilju eliminacije odnosno smanjenja ovog problema, mogu biti jednostrani akti ili dvostrane odluke dve ili više zemalja, sve mere se mogu podeliti u dve grupe i to:

#### Unilateralne mere

Unilateralne mere se donose u obliku zakona, koji sadrži pravila za sprečavanje dvostrukog oporezivanja. Njima je moguće sprečiti kako interno tako i međunarodno dvostruko oporezivanje. U Srbiji interno dvostruko oporezivanje bi moglo nastati samo kroz pretenzije dve jedinice lokalne samouprave da u istom poreskom periodu oporezuju istog poreskog obveznika u odnosu na isti objekat istim porezom. Interne kolizione norme nalaze se u Zakonu o finansiranju lokalne samouprave. Unilateralnim merama se u odsustvu bilateralnih i multilateralnih mera može sprečiti i međunarodno dvostruko oporezivanje. Veliki broj država nastoji da što više proširi opseg primene svojih poreskih zakona da bi tako uvećale svoje poreske prihode, otud su i potrebni dodatni postupci kako bi se eliminisalo dvostruko oporezivanje izazvano rešenjima u nacionalnom zakonodavstvu. Prednosti unilateralnih mera se ogledaju u tome da bi se donele nije potrebna akcija druge države, otuda je i postupak njihovog donošenja jednostavniji. Ove mere imaju i svoje nedostatke kao što su nepostojanje recipročnog ustupka druge države, nepostojanje jedinstvene koncepcije, kao i njihova nestabilna priroda pošto mogu biti povučene u svakom trenutku.

#### Međunarodne mere (bilateralne i multilateralne).

“Međunarodne mere za sprečavanje dvostrukog oporezivanja javljaju se u vidu bilateralnih i multilateralnih konvencija. Konvencije zaključuju države kao subjekti međunarodnog javnog pravca a predstavljaju saglasnost volja sa ciljem da se proizvedu određeni efekti kao što je eliminacija ovog neželjenog fenomena. Putem konvencija utvrđuju se granice u kojima zemlje ugovornice mogu da primenjuju svoje poreske zakone da bi se izbeglo njihovo preklapanje.”(Više o, Arsić, 2002) Ustav Republike Srbije proklamuje da su potvrđeni međunarodni ugovori sastavni deo pravnog poretka Republike Srbije i da se neposredno primenjuju pri čemu moraju biti u skladu sa Ustavom koji nedvosmisleno propisuje primat ratifikovanih međunarodnih ugovora nad nacionalnim zakonodavstvom. Ustavni sud odlučuje o saglasnosti potvrđenih međunarodnih ugovora sa Ustavom.

Međunarodne konvencije sa obzirom na broj strana ugovornica mogu biti bilateralne i multilateralne konvencije. Ako se za kriterijum uzme vrsta poreza na koju se konvencija odnosi razlikujemo konvencije o izbegavanju dvostrukog oporezivanja dohotka i imovine i konvencije o izbegavanju dvostrukog oporezivanja nasledstva i poklona. Postoji podela i s obzirom na poreski objekat na opšte konvencije koje uređuju relevantna pitanja u vezi sa porezima na sve kategorije dohotka i imovine i parcijalne konvencije koje uređuju relevantna pitanja u vezi sa porezima koji pogađaju samo posebne kategorije dohotka.

## TRETIRANJE DVOSTRUKOG OPOREZIVANJA U REPUBLICI SRBIJI

Međunarodno dvostruko oporezivanje, odnosno njegovo izbegavanje, sve više dobija na značaju kako u svetu, tako i u Republici Srbiji, s obzirom na sve intenzivnije investiranje kapitala u Republiku Srbiju, otvaranje stranih firmi, učešće stranih firmi u procesu privatizacije, zapošljavanje stranih lica, uključivanje Republike Srbije u međunarodne finansijske transakcije, i dr. Interes Republike Srbije jeste da što pre reši problem dvostrukog oporezivanja a jedno od najprikladnijih rešenja jeste sklapanje međunarodnih ugovora sa zemljama sa kojima ima najbolju ekonomsku saradnju ali i sa državama koje ne spadaju u najznačajnije ekonomske partnere, što bi dovelo do intenziviranja ekonomskih i finansijskih odnosa na svetskom planu ali bi i olakšalo učešće na međunarodnom polju razmene dobara i usluga. Srbija je pravni sledbenik državne zajednice Srbija i Crna Gora, Srbija i Crna gora smatra se pravnim sledbenikom SR Jugoslavije, a ona je jedan od pravnih sledbenika SFR Jugoslavije, stoga se u pozitivnom međunarodnom pravu Srbije nalaze i bilateralni ugovori zaključeni od strane spomenutih državnih jedinica. Međunarodni ugovori (kojima se određuje poreski tretman, odnosno način oporezivanja rezidenata druge države ugovornice u Republici Srbiji, kao i poreski tretman, odnosno način oporezivanja rezidenata Republike Srbije u drugoj državi ugovornici) mogu biti bilateralni i multilateralni. Njihova primena počinje nakon što budu ratifikovani od strane Narodne Skupštine Srbije, međutim ono što je specifično za njih jeste to da nakon što je jedan međunarodni ugovor izglasan i usvojen, tj. ratifikovan, on dobija na značaju i odredbe iz ovakvih dokumenata imaju primat nad odredbama nacionalnog zakonodavstva. Jedan od osnovnih preduslova za efikasnije ekonomske mere i razvoj preduzetništva u stranoj državi, odnosno stranog preduzetništva u domaćoj zemlji jeste primena odredaba međunarodnih ugovora, što ima za cilj unapređenje bilateralne ekonomske saradnje. Primenom odredaba međunarodnih ugovora ali i stabilnim političkim prilikama u zemlji stvaraju se odlični uslovi za strana ulaganja u privredu Republike Srbije, ali i za učešće stranih investitora u procesu privatizacije, što dovodi do ekonomskog napretka zemlje i jačanje međunarodne saradnje.

Ugovore koji se zaključuju između dve ili više zemalja moraju poštovati rezidenti svih zemalja ugovornica. Porezi koje obuhvataju sporazumi jesu uglavnom porez na dohodak kao i porez na dobit društva i drugih pravnih lica (Sporazum sa Francuskom). U smislu ovih sporazuma izraz rezident jedne države ugovornice označava svako lice koje na osnovu zakonodavstva pomenute države podleže porezu u toj državi, bilo zbog toga što u njoj ima svoje prebivalište, svoje boravište, sedište uprave, ili po osnovu nekog drugo merila slične prirode. Uprkos velikom broju pozitivnih faktora broj multilateralnih konvencija o izbegavanju dvostrukog oporezivanja je veoma mali. Razlozi za to jesu nemogućnost zemalja ugovornica da predvide efekte multilateralnih konvencija, raznolikost poreskih sistema i njihovo potpunije usklađivanje bilateralnim konvencijama. "Danas postoji samo 5 multilateralnih konvencija o izbegavanju dvostrukog poreza i to:

- Konvencija Andske grupe,
- Konvencija između zemalja saveta arapske ekonomske unije,
- Nordijska konvencija,

- Opšta konvencija o fiskalnoj saradnji između članica Zajedničke organizacije Afrike, Malgaške Republike i Mauricijusa,
- Konvencija Ekonomske zajednice Zapadne Afrike.

Republika Srbija ima 36 bilateralnih ugovora o izbegavanju dvostrukog oporezivanja, od kojih 34 ima zvaničnu englesku verziju, u devet slučajeva postoji samo original na engleskom jeziku, a u 25 originali sun a srpskom, engleskom i službenom jeziku druge države ugovornice.” (Engelen, 2004:121) Poreski ugovori koji obavezuju Srbiju počinju sledećom definicijom, koja određuje personalni opseg njihove primene: „Ovaj ugovor primenjuje se na lica koja su rezidenti jedne ili obe države ugovornice.“ Srpski ugovori o izbegavanju dvostrukog oporezivanja ne sadrže odredbe koje bi se posebno bavile njihovom zloupotrebom. Međutim, srpski poreski organi do sada nisu koristili ni one mogućnosti koje im postojeći ugovori pružaju za borbu protiv opisanog slučaja zakonite, ali nelegitimne poreske evazije. (Popović, 2008:44-46)

## ZAKLJUČAK

Problematika izbegavanja dvostrukog oporezivanja je aktuelna širom sveta zbog neprekidnog procesa razmene dobara i usluga i dvostrukih interesa koji se sukobljavaju, sa jedne strane država koje nastoje u što većoj meri proširiti domen oporezivanja a samim tim i lica kao subjekata u tom procesu, i sa druge strane fizičkih i pravnih lica čiji je interes da smanje rashode i da izbegnu dvostruko oporezivanje kao glavnog problema lica koja žive i rade u dve ili više država. U zakonodavstvu Republike Srbije izbegavanje dvostrukog oporezivanja je uređeno na način da postoje ugovori sa 36 zemalja koji su ratifikovani i implementirani u nacionalno zakonodavstvo a uređuju ovu oblast. Interes Republike Srbije jeste da što pre reši problem dvostrukog oporezivanja a jedno od najprikladnijih rešenja jeste sklapanje međunarodnih ugovora sa zemljama sa kojima ima najbolju ekonomsku saradnju ali i sa državama koje ne spadaju u najznačajnije ekonomske partnere, što bi dovelo do intenziviranja ekonomskih i finansijskih odnosa na svetskom planu ali bi i olakšalo učešće na međunarodnom polju razmene dobara i usluga.

## BIBLIOGRAFIJA

1. Arsić, Miodrag. 2002. Međunarodno dvostruko oporezivanje i njegovo izbegavanje, Beograd
2. Arsić, Miodrag. 2005. Ugovori državne zajednice Srbija i Crne Gore o izbegavanju dvostrukog oporezivanja, A.D. privredni savetnik, Beograd.
3. Engelen, Frank. 2004. Interpretation of Tax Treaties under International Law, IBFD, Amsterdam
4. Popović, Dejan. 2008. Poresko pravo, Pravni fakultet i Službeni glasnik, Beograd,
5. Sasseville, Jacques. 2006. A Tax Treaty Perspective: Special Issues (u: Tax Treaties and Domestic Law, ed. by Guglielmo Maisto, IBFD, Amsterdam
6. <http://mfin.gov.rs/UserFiles/File/misljenja/novo/Izbegavanje%20dvostrukog%20oporezivanja.pdf>

## **RESUME**

The problem about avoidance of double taxation is actual worldwide as a result of the continuous process of exchanging goods and services and the dual interests that confront, on the one hand, the states that are trying to expand as far as possible the domain of taxation and hence the persons as subjects in that process, and on the other hand natural and legal persons whose interest is to reduce expenditures and to avoid double taxation as the main problem of persons living and working in two or more countries. In the Serbian legislation, the avoidance of double taxation has been arranged in such a way that there are contracts with 36 countries that have been ratified and implemented in the national legislation and regulate this area. The Republic of Serbia, like all other countries, is interested in concluding a contract, primarily with the countries that are its most important economic partners, and then with other countries, eliminates the issue of international double taxation, thereby facilitating its inclusion in the international division of labor and intensifying its economic and financial relations on a global scale.

## **PORESKI SISTEM U BOSNI I HERCEGOVINI**

**Saudin Terzić, Msc**

Uprava za indirektno-neizravno oporezivanje,  
Banja Luka, Bosna i Hercegovina  
*saudin.terzic@gmail.com*

### **Apstrakt**

Funkcioniranjem međusobno neuvezanih poreskih uprava sa postojanjem brojnih poreskih propisa otvara se prostor za utaju poreza i poresku evaziju, sa posljedicama na fiskalnu disciplinu što pogoduje stvaranju mnoštva problema ekonomskog, pravnog pa i sociološkog karaktera. Funkcionisanje poreskog sistema i oporezivanja jedne ekonomije su od krucijalnog značaja za ukupnu finansijsku stabilnost, a poreska evazija je jedan od značajnijih rizika, ukoliko se ne riješava na adekvatan način i ona zbog svoje visine može da prouzrokuje ozbiljnu finansijsku nestabilnost jedne zemlje. Nijedan poreski sistem nije imun na zloupotrebe, kao ni sam sistem PDV, samo su različite metode prevara u različitim poreskim sistemima. U radu je prikazan teoretski dio problematike poreza i osnovna obilježja sistema oporezivanja u BiH. Cilj ovog rada je da ukaže na kompleksnost poreskih sistema u Bosni i Hercegovini.

**Ključne riječi:** Porez, poreski sistem, poreska administracija, poreska evazija.

## **A MODEL OF QUANTITATIVE ADAPTATION OF ENTERPRISES WITHIN THE SAME ZONE OF EMPLOYMENT**

### **Abstract**

The functioning of tax administrations that have no mutual connections and the existence of a great number of tax regulations open room for tax evasion and tax avoidance, have a bearing on fiscal discipline, and in turn serve to create a multitude of economic, legal and even sociological problems. The functioning of the tax system and taxation in one economy is of crucial importance to overall financial stability, and tax evasion is one of the major risks, if not addressed adequately, and, depending on the amount of taxes evaded, can trigger severe financial instability in a country. Neither one taxation system is invulnerable to misuse, thus the VAT system is not immune as well, only methods of frauds that are different in various taxation systems. The paper presents the theoretical part of the tax problems, the basic characteristics of the taxation system in BiH. The aim of this paper is to point out the complexity of tax systems in Bosnia and Herzegovina.

**Key words:** Tax, tax system, tax administration, tax evasion.

**JEL codes:** K34, H20, H21, H26

## UVODNA RAZMATRANJA

Savremeno poslovanje karakteriše brojne, velike i turbulentne promjene, sve veća liberalizacija i globalizacija, povećana pokretljivost poreskih obveznika, rast i zaoštren razvoja regulatornih normi. Poreski sistem mora biti maksimalno prilagođen poreskim obveznicima da bi se postigli što bolji učinci u naplati poreza. Poreski sistem savremene države je centralni stub sveukupnog finansijskog sistema i bez kvalitetnog funkcionisanja istog se ne može sprovesti efikasna makroekonomska politika (Berger, Grgić, Terzić, 1. str.491).

Rosen H. smatra da su se do sada odvojeno izučavali porezi instrumentalno i institucionalno, a skoro nikako njihova povezanost sa realnim privrednim agregatima i socio-ekonomskim razvojem. Sa finansijskog aspekta porezi time prestaju da se javljaju samo kao finansijski instrument za mobilizaciju finansijskih sredstava potrebni državi za pokriće njenih potreba. Oni postaju jedan od najrazvijenijih instrumenata u vođenju određene ekonomske, socijalne i finansijske politike države (2, str.303). Velika je važnost poreza i svaka odluka u vezi sa oporezivanjem direktno utječe na živote građana, proizvodi nastanak određenih distorzija, to je osjetljiv mehanizam i on ne trpi neizvjesnost, nesigurnost, nestalnost i politizaciju pa se stoga ovom problemu mora pristupiti sa velikim oprezom, posebno sa aspekta prikupljanja poreza, raspodjelom i trošenjem. Oporezivanje je pogonska energija za rješavanje ekonomskih problema i prihodi od poreza, osiguravanju neophodna sredstva nužna za opstanak i održavanje makroekonomske stabilnosti, fiskalne održivosti i efikasnog funkcionisanja državnog aparata pogotovo na područjima javnih rashoda, radi finansiranja zajedničkih, opštih i društvenih potreba, poput obrazovanja, penzionog i zdravstvenog osiguranja. Prikupljanje poreskih prihoda za finansiranje javne potrošnje je jedno od ključnih pitanja za funkcioniranje svakog društva i to zahtjeva regulisanje po mjeri poreskih obveznika, a ne političkih potreba i isto treba da bude determinisano na ekonomskim osnovama a ne političkim. Poreska evazija je univerzalna pojava. Ona se odvija u svim društvima, u svim društvenim slojevima, u svim profesijama, u svim industrijama, u svim religijama i gotovo svim ekonomskim sistemima (3, str.182).

## KLASIFIKACIJA POREZA, DIREKTNI I INDIREKTNI POREZI

Poreski oblici direktni i indirektni porezi predstavljaju jedan od osnovnih faktora ekonomskog rasta i razvoja i podložni su stalnim promjenama i unapređenjima. Svaki poreski oblik doprinosi manje ili više formiranju poreskih prihoda. Porezi i su svojevrsan oslonac sprovođenja strategija i politika rasta i razvoja i njihova efikasnost predstavlja bitan preduslov i odrednicu stabilnosti ekonomije. Temeljni cilj i svrha svakoga poreskog sistema treba biti povećanje prihoda za finansiranje javnih, opštih potreba na najučinkovitiji mogući način (što manji troškovi i što veći prikupljeni prihodi), uz istodobno osiguranje što pravednije raspodjele poreskog opterećenja (4, str.37). Zapaženo je da gotovo sve zemlje kako evropske tako i vanevropske, modifikuju svoje poreske sisteme. U teoriji javnih finansija postoji više pristupa u određivanju vrste poreza. Najpoznatija podjela poreza jeste ona na posredne

(indirektne, neizravne) i neposredne (direktne, izravne) (5, str.48). Podjela poreza na direktne ili indirektne (kako ih teorija ali i praksa tradicionalno dijele) zasniva se na tome ko snosi teret poreza, da li se poreska obaveza utvrđuje kroz ekonomsku aktivnost kroz razmjenu ili potrošnju dobara i usluga i njihov iznos zavisi od platežne sposobnosti stanovništva (oporezuje se promet dobara i usluga) ili kroz ekonomski potencijal poreskog obveznika (imovina, prihod) odnosno poreske snage obveznika (oporezuje se dohodak fizičkog lica ili dobit pravnog lica). Direktni porezi imaju prednost, jer se mogu lakše prilagoditi ličnim okolnostima, kao što je veličina porodice, dohodak, dob i, općenitije platna sposobnost. Nasuprot tomu, indirektni porezi imaju tu prednost da ih je jeftinije i lakše prikupiti jer se mogu nametnuti na maloprodajnoj ili veleprodajnoj razini (6, str.314). Tradicionalno razlikujemo poreze na dohodak, poreze na kapital i poreze na potrošnju. Ta tri tipa poreza možemo naći praktički u svim vremenima, u različitim razmjerima. Te kategorije nisu bez dvosmislenosti, a granice među njima uvijek savršeno jasne (7, p.14).

I u savremenom poreskom okruženju najzanačajnije vrste poreza su: Porez na dodatu vrijednost, Porez na dohodak od fizičkih lica i Porez na dobit preduzeća. Osnov poreskih sistema moderno uređenih zemalja čine indirektni porezi (porez na dodatu vrijednost, akcize i carine), i direktni porezi (porez na dohodak pravnih i fizičkih lica, porez na imovinu pravnih i fizičkih lica, takse i naknade i doprinosi socijalnim fondovima). Direktni porezi su vezani sa ekonomsku snagu pravnog ili fizičkog lica. Odnosi učešća ovih poreskih izvora određuju se prema ekonomskoj snazi i socijalno razvojnoj politici jedne zemlje. U posljednjih nekoliko godina koncept poreskih reformi usmjerava se prema namjeni poreza (engl. fiscal devaluation) odnosno težište reformi se usmjerava prema indirektnim porezima, jer indirektni porezi poput poreza na dodatnu vrijednost ili akciza ne utiču na iskrivljenje tržišne konkurencije. Evropska unija je inicirala za promjenu težišta u oporezivanju sa direktnih na indirektne poreze, pogotovo nekvalificiranih lica i lica s niskim dohotcima, prilikom formulisanja Lisabonske strategije (8).

## 1.1. DIREKTNI POREZI

Direktni porezi predstavljaju jedan od instrumenata ekonomske politike koja je na raspolaganju kreatorima poreske politike, činjenica je da su prisutni skoro u svim zemljama svijeta i imaju značajno učešće u javnim prihodima svake zemlje. Direktni porez predstavlja obavezu, odnosno, izdatak koji direktno pada na teret poreskog obveznika. Direktnim porezima se oporezuju prihodi (dohodak) građana i preduzetnika, dobit koju ostvare preduzeća, imovina i imovinska prava, nasljeđe, pokloni i dr (9, str.45). Osnovne vrste direktnih poreza su.

- Porez na dobit pravnih lica,
- Porez na dohodak fizičkih lica,
- Doprinosi.

Porez na dobit preduzeća je direktni porez koji se ubire iz dobiti privrednog društva. Dobit nastaje kada se od ukupnih prihoda oduzmu ukupni rashodi poslovanja (10, str.316). Danas ne postoji dilema da li oporezovati dobit, već se javlja problem kako to učiniti. Zavisno od izabranog modela oporezivanja, dobit i učinci oporezivanja

primjenom ovog poreskog oblika su različiti. Naime, izbor poreskog oblika kojim se oporezuje dobit može imati znatnog uticaja na samofinansiranje, štednju, organizacioni oblik privređivanja i slično (11, str.9). Porez na dobit preduzeća (engl. Corporate Incomes Tax, CIT), se utvrđuje od strane poreskog obveznika na posebnom finansijskom izvještaju, koji se naziva bilans uspjeha. Imajući u vidu da je poreska obaveza posebna pozicija u godišnjim finansijskim izvještajima osnovicu za oporezivanje dobiti čini oporeziva dobit poreskog obveznika koja se utvrđuje u poreskom bilansu a većina dilema, nepoznanica i nedoumica vezana je za problem stavki koje se moraju uključiti u poresku osnovicu, a oporeziva dobit se utvrđuje usklađivanjem dobiti iskazane u bilansu uspjeha i istog razloga je bitno da se ovaj porez što bolje reguliše, posebno u pogledu sprečavanja poreske evazije.

Dohodak (engl. Personal Income Tax, PIT), se kao predmet oporezivanja vezuje isključivo za fizička lica. Oporezivanje dohotka fizičkih lica kompleksan je oblik oporezivanja, obuhvata više kategorija dohotka od kojih svaki ima svoja pravila utvrđivanja poreza na dohodak. Različit je i sistem oporezivanja za samostalnu i nesamostalnu djelatnosti. Dohodak od nesamostalne djelatnosti je najznačajnija vrsta dohotka i ima poseban značaj u odnosu na svaku drugu vrstu dohotka. Jedna od najzanimljivijih oblika djelatnosti kroz koje fizička osoba može ostvariti svoj dohodak je i samostalna djelatnost posebno koja ima obilježja trajnosti i kontinuiteta, budući da veliki broj poreski obveznika i na taj način ostvaruje oporeziv dohodak. Zbog velikog broja poreskih obveznika kod oporezivanja dohotka uglavnom se pribjegava naplati poreza prilikom njegove isplate gdje poreska obaveza plaćanja pada na isplatioca dohotka.

Dakle, ovaj porez je specifičan poreski oblik jer je jedino kod njega prisutno podudaranje poreskog izvora, poreskog objekta i poreske osnovice. Iako je izdašan, posebno u savremenim poreskim sistemima, on izaziva visoke administrativne troškove i na odgovarajući način narušava privatnost poreskog obveznika (11, str. 8). Porez na dohodak i porez na dobit u BiH, njihov nastanak i razvoj je neodvojiv od konteksta složenog političkog i ekonomskog sistema uvedenog Daytonskim mirovnim sporazumom iz 1995. godine. Relativno je vrlo niska izdašnost direktnih poreza u Bosni i Hercegovini u odnosu na prosjek zemalja članica Evropske unije (tabela br. 1) iz razloga primjene relativno niskih poreskih stopa (poreska stopa je u zemljama EU uglavnom viša), poreska baza je šira u zemljama EU nego u BiH, niske zaposlenosti, niskog dohotka po glavi stanovnika, ali i izražene poreske evazije (neprikazivanje dohodaka ostvarenih po raznim osnovama) a i same strukture BDP. Stopa formalne zaposlenosti u BiH je znatno niža nego u zemljama EU a svakodnevno se susrećemo sa osnivanjem novih preduzeća, gašenjem postojećih preduzeća, stečajevima, likvidacijama prebacivanje imovine sa preduzeća na preduzeće tzv. „kaskadni efekat“, prelaskom iz jedne u drugu djelatnost, spajanjem preduzeća i pripajanjem preduzeća.



Tabela 1. Učešće direktnih i indirektnih poreza u ukupnim javnim prihodima

<i>Zemlja</i>	<b>učešće direktnih u ukupnom (indirektni+direktni) u 2012. godini</b>	<b>učešće indirektnih u ukupnom (indirektni+direktni) u 2012. godini</b>
<i>Bosna i Hercegovina</i>	14,08	85,92
<i>Estonija</i>	18,59	81,41
<i>Makedonija</i>	25,60	74,40
<i>Slovačka</i>	32,77	67,23
<i>Mađarska</i>	33,36	66,64
<i>Rumunija</i>	34,22	65,78
<i>Hrvatska</i>	36,44	63,56
<i>Portugal</i>	39,30	60,70
<i>Crna Gora</i>	39,59	60,41
<i>Latvija</i>	39,61	60,39
<i>Litva</i>	39,62	60,38
<i>Bjelorusija</i>	40,55	59,45
<i>Srbija</i>	41,93	58,07
<i>Gruzija</i>	43,19	56,81
<i>Francuska</i>	45,41	54,59
<i>Češka</i>	46,69	53,31
<i>Holandija</i>	47,25	52,75
<i>Austrija</i>	48,22	51,78
<i>Njemačka</i>	49,36	50,64

Izvor: Podaci o direktnim porezima u BiH su preuzeti iz izvještaja DEP-a BiH („Ekonomski trendovi- godišnji izvještaj za 2012. godinu, koji je izdat u aprilu 2013. godine), a podaci o indirektnim porezima su uzeti iz zvaničnih izvještaja UINO. Podaci o prihodima stranih zemalja su preuzeti sa zvanične stranice IOTA

## INDIREKTNI POREZI

Porezi na potrošnju su uvijek zauzimali, a i danas zauzimaju, istaknuto mjesto u oporezivanju. Indirektni porezi ili porezi iz rashoda predstavljaju vrlo respektivnu komponentu poreske strukture u svim zemljama i razvoj ovog poreskog oblika vezan je za njegovu izuzetnu izdašnost. Indirektni porez može biti jednofazni, višefazni ili svefazni, zavisno od broja faza prometa u kojima se vrši oporezivanje.

U strukturi poreskih prihoda zemalja OECD i EEZ, odnosno EU, porez na potrošnju tj. indirektni porez je na drugom mjestu poslije poreza na dohodak. Njegovo učešće se kreće u rasponima od oko 16-17% u SAD i Švicarska i do 54% u Meksiku. Tranzicijske zemlje imaju relativno visoko učešće ovog poreskog oblika. U Mađarskoj i Hrvatskoj, na primjer, kreće se oko 44% (12, str.32).

Porezi na dobra i usluge su veoma izdašni poreski oblici, jer ih karakterišu stabilnost i sigurnost. Sigurnost priliva novca po ovom osnovu je posebna važna pri planiranju državnih rashoda. U mnogim zemljama oporezivanje proizvoda i usluga u prometu, odnosno u potrošnji vrši se na različite načine. Za razliku od direktnih poreza kod

kojih sam poreski obveznik snosi teret oporezivanja, kod poreza na dobra i usluge kao poreski obveznik javlja se lice koje prodaje proizvod, odnosno pruža uslugu. Poreski obveznik plaća porez, ali ga ekonomski ne snosi, odnosno prodavac proizvoda tj. pružalac usluga u cijenu ugrađuje visinu poreza na dobra i usluge, pa krajnji potrošač, plaćajući cijenu, zahvaljujući postupku prevaljivanja, istovremeno preuzima na sebe definitivno snošenje poreskog tereta.

Za razliku od direktnih poreza kod kojih sam poreski obveznik snosi teret oporezivanja, kod poreza na dobra i usluge kao poreski obveznik javlja se lice koje prodaje proizvod, odnosno pruža uslugu. Poreski obveznik plaća porez, ali ga ekonomski ne snosi, odnosno prodavac proizvoda tj. pružalac usluga u cijenu ugrađuje visinu poreza na dobra i usluge, pa krajnji potrošač, plaćajući cijenu, zahvaljujući postupku prevaljivanja, istovremeno preuzima na sebe definitivno snošenje poreskog tereta.

## **PORESKI SISTEMI U BIH**

Više godina u Bosni i Hercegovini traje reforma poreskog sistema, kako u oblasti indirektnih poreza (PDV i akcize) tako i u oblasti direktnih poreza (poreza na dobit pravnih lica, poreza na lična primanja fizičkih lica,). Od potpisivanja Daytonskog sporazuma 1995. godine, koji ujedno predstavlja i Ustav BiH, uspostavljeni su entiteti a arbitarnom odlukom Visokog predstavnika u BiH 1999. godine osnovan je Brčko Distrikt Bosne i Hercegovine kao jedinstvena administrativna jedinica lokalne samouprave. Sistem oporezivanja u državi Bosni i Hercegovini koncipiran je i konstituisan u skladu sa ustavnim uređenjem i može se okarakterisirati kao hibridni sistem, vrlo kompleksan sistem sa složenom fiskalnom strukturom i podijeljenim nadležnostima za oporezivanje sa direktnim porezima koji su u nadležnosti poreskih uprava entiteta F BiH, RS i BD BiH, nadležne institucije na nivou entiteta su ministarstva finansija (Ministarstvo finansija FBiH i Ministarstvo finansija RS) i Direkcija za finansije BD BiH, a indirektni porezi su u nadležnosti Uprave za indirektno oporezivanje.

Poresko pravni propisi u Bosni i Hercegovini ne sadrže posebna pravila o razlikama u oporezivanju između Bosne i Hercegovine i druge države. BiH nema izvornih prihoda u oblasti poreza i finansijskih izvori zavise od odluka entiteta. Poreski sistem potrošno je orijentiran i za funkcionisanje javnih finansija najvažnije je prikupljanje prihoda od poreza na dodatnu vrijednost. Kompleksna ustavna struktura BiH sa decentralizacijskim zakonima i propisima nudi daljnje izazove s obzirom da bi reformisanjem poreskog sistema u BiH i uklanjanje postojećih prepreka stvorili se uslovi za jednostavno i efikasno izmirivanje poreskih obaveza, poboljšala bi se pravednost oporezivanja, generisao bi se novi nivo dodatne vrijednosti i efikasnije ubiranje javnih prihoda doprinijelo bi smanjenju poreske evazije.

Prema Ustavu FBiH nadležnost iz sfere direktnih poreza imaju Federacija i kantoni a prema Ustavu Republike Srpske, analogno slučaju FBiH, nadležnost iz sfere direktnih poreza ima entitet Republike Srpske. Kvalitetan sistem indirektnih poreza i integritet mehanizma raspodjele prihoda od indirektnih poreza su stoga od najveće važnosti za ukupni fiskalni okvir u BiH. Kompleksna ustavna struktura BiH sa

decentralizacijskim zakonima i propisima nudi daljnje izazove s obzirom da bi reformisanjem poreskog sistema u BiH i uklanjanje postojećih prepreka stvorili se uslovi za jednostavno i efikasno izmirivanje poreskih obaveza, poboljšala bi se pravednost oporezivanja, generisao bi se novi nivo dodatne vrijednosti i efikasnije ubiranje javnih prihoda doprinijelo bi smanjenju poreske evazije.

## **POREZ NA DOBIT PRAVNIH LICA U BOSNI I HERCEGOVINI**

Entiteskim zakonima, Federacija BiH, Republika Srpska i Brčko Distrikt BiH regulisano je oporezivanje poreza na dobit i svi imaju usklađenu stopu poreza na dobit preduzeća u sve tri jurisdikcije oporezivanja, koja iznosi 10%, i na ovaj način izjednačavaju se svi poreski obveznici u Bosni i Hercegovini i sprečava se poreska konkurencija u okviru entiteta. Najkraće rečeno, Republika Srpska, Federacija BiH i Brčko Distrikt BiH imaju vrlo rudimentaran (u pogledu dizajna) porez na dobit kao poreski oblik, koji je uspostavljen sa nastojanjem da se poveća efikasnost poreskog sistema i povećanje prihoda od poreza i smanjenje poreske evazije.

U Federaciji BiH prema odredbama Zakona o porezu na dobit FBiH ("Službene novine FBiH", broj 15/16) a shodno Pravilnikom o primjeni Zakona o porezu na dobit ("Službene novine FBiH", br. 88/16 i 11/17) kapitalnim dobitkom se smatra dobit koja se ostvari pod uslovom da ta dobit nije uključena u izvještaj o poslovnom rezultatu. Osnovna i jedina razlika u oporezivanju rezidenta pravnog lica i nerezidentne poslovne jedinice jeste da kod rezidenta se oporezuje dobit koja je ostvarena i unutar i van teritorije FBiH, a kod nerezidentne poslovne jedinice oporezuje se samo dobit koja je ostvarena na teritoriji FBiH. Prema odredbama Zakona o porezu na dobit, rezidentom Federacije BiH smatra se pravno lice koje ili ima sjedište na teritoriji FBiH odnosno upisano je u sudski registar poslovnih subjekata u FBiH. U Federaciji BiH omogućena je odgoda oporezivanja kapitalnih dobitaka do njihove realizacije. Porez po odbitku iznosi 10% za sve prihode osim dividende. U Federaciji BiH kapitalnim dobitkom se smatra i dobit koja se ostvari i prenosom imovine, pod uslovom da ta dobit nije uključena u izvještaj o poslovnom rezultatu. U Federaciji BiH dokapitalizacija privrednih društava ne podliježe oporezivanju.

Kada je u pitanju oporezivanje dobiti pravnih lica Republike Srpske privrednih društava, („Sl. glasnik Republike Srpske“, broj 94/15) je da se poslovni ambijent u Republici učini prepoznatljivim i prihvatljivim, ali i da se uskladi način oporezivanja dobiti kompanija sa međunarodnim principima oporezivanja i naprednim poreskim sistemima. Porez na dobit se plaća po stopi od 10%, što je ista stopa koja se primjenjuje na poresku osnovicu za domaće poreske obveznike. Kapitalni dobitci i gubici u skladu sa računovodstvenim pravilima ispunjavaju definiciju prihoda i rashoda, iako ne moraju nastati iz redovnog poslovanja, tako da se isti uključuju u obračun osnovice poreza na dobit.

Zakonom poreza na dobit pravnih lica Brčko Distrikt Bosne i Hercegovine („Sl. glasnik BDBiH“, br. 60/10, 57/11 i 33/12), je uređen: obveznik poreza na dobit, metodologija utvrđivanja poreske osnovice, plaćanje i naplata poreza na dobit. Prava i obaveze spojenih, pripojenih ili podijeljenih poreskih obveznika preuzima pravni

sljednik i kontinuitet u oporezivanju postoji ako pri prenosu na drugo pravno lice ne dolazi do promjena u imovini i obavezama.

Postoje razlike u entiteskim zakonima uključujući i distrikt u pogledu odbitaka i olakšica za porez na dobit, i unatoč značajnim razlikama u postupku utvrđivanja osnovice poreza na dobit, efektivno poresko opterećenje je približno isto 10% ili više (koliko je to više, zavisi od visine poresko nepriznatih rashoda i dodatno oporezivih stavki).

## **POREZ NA DOHODAK U BOSNI I HERCEGOVINI**

Oporezivanje dohotka u BiH (Republika Srpska, Federacija BiH i Brčko Distrikt BiH) ne razlikuje se suštinski od načina oporezivanja dohotka u zemljama iz okruženja. U Entitetima BiH i Distriktu Brčko BiH se primjenjuje sintetički koncept poreza na dohodak sa proporcionalnom poreskom stopom i jedinstvena poreska stopa od 10% stavlja u ravnopravan položaj sve poreske obveznike u pogledu poreskog opterećenja. U Federaciji BiH je Zakonom o porezu na dohodak ("Službene novine FBiH", br. 10/08, 9/10, 44/11, 7/13 i 65/13) uređeno je oporezivanje dohotka fizičkih lica (isključivo na nivou Federacije BiH). Konačno utvrđivanje obaveze poreza na dohodak vrši se po isteku godine, odnosno poreskog razdoblja na osnovu godišnje prijave koju je poreski obveznik dužan podnijeti do 31.03. tekuće godine, za prethodnu godinu. Konačnu poresku obavezu utvrđuje poreski obveznik a prijava se podnosi za dohodak ostvaren u tom poreskom razdoblju i to samo za oporezivi dohodak. Godišnju prijavu dužan je podnijeti poreski obveznik, ako je u poreskom razdoblju ostvario oporezive dohotke iz više izvora, ako je ostvario dohodak izravno iz inostranstva ili kada Poreska uprava FBiH utvrdi svojom kontrolom dodatnu poresku obavezu koju je poreski obveznik trebao da plati po osnovu nesamostalne djelatnosti.

Porez na dohodak fizičkih lica u Republici Srpskoj, shodno Zakonu poreza na dohodak („Službeni glasnik Republike Srpske“, broj 60/15). Godišnji porez na dohodak fizičkog lica plaća se na osnovu godišnje poreske prijave fizičkog lica na dohodak ostvaren u kalendarskoj godini. U godišnjoj poreskoj prijavi iskazuju se svi dohoci ostvareni u toku poreske godine i plaćeni porezi. Poreski obveznik koji ostvaruje dohodak, dužan je da podnese Poreskoj upravi poresku prijavu do kraja marta tekuće godine. Konačno utvrđivanje obaveze poreza na dohodak vrši se po isteku godine, odnosno poreskog razdoblja na osnovu godišnje prijave. Konačnu poresku obavezu utvrđuje poreski obveznik a prijava se podnosi za dohodak ostvaren u tom poreskom razdoblju i to samo za oporezivi dohodak.

Zakonom o porezu na dohodak BDBiH ("Sl. glasnik BDBiH", broj 60/10) uređeno je oporezivanje dohotka kojeg ostvaruju fizička lica. Konačno utvrđivanje obaveze poreza na dohodak vrši se po isteku godine, odnosno poreskog razdoblja na osnovu godišnje prijave koju je poreski obveznik dužan podnijeti do februara tekuće godine. Poreska prijava se sastoji od izvještaja i drugih relevantnih dokumenata u vezi sa poreskom obavezom poreskog obveznika a poreski obveznik podnosi poresku prijavu za svaku vrstu poreza kojeg je on dužan platiti.. Konačnu poresku obavezu utvrđuje

sam poreski obveznik a Poreska administracija provjerava da li je poreski obveznik obavljao djelatnost u poreskom periodu.

Na osnovu izloženog može se izvesti zaključak da postoje razlike u entiteskim zakonima poreza na dohodak uključujući i Distrikt Brčko u pogledu poreza po odbitku koji otežava obračun poreza i povećava troškove ispunjavanja poreskih obaveza za poreske obveznike. Uočljiva je i neusklađenost u odredbama, odnosno u zakonima i pravilnicima, po pitanju razreza poreza na dohodak.

## **ELEMENTI POREZA NA DODATU VRIJEDNOST U BOSNI I HERCEGOVINI**

Način podjele na indirektno ili direktne poreze u BiH je prihvaćen kao oblik podjele poreza kada su u pitanju nadležnost za utvrđivanje i naplatu poreza. Za utvrđivanje i naplatu svih indirektnih poreza (PDV, carina, akciza i putarina) nadležna je Uprava za indirektno oporezivanje. Porez na dodatu vrijednost koji se primjenjuje u BiH mora pratiti evropske standarde što je i propisano Zakonom o sistemu indirektnog oporezivanja. Uvođenjem PDV u BiH stvoreni su pozitivni efekti, prije svega dobijen je veći stepen poreske kompatibilnosti BiH sa EU i regionom, postignut je veći nivo poreske neutralnosti, unapređena je konkurentnost domaćih izvoznika i smanjen je trgovinski deficit.

BiH model poreza na dodatu vrijednost je zasnovan na osnovnim principima na kojim se zasniva poreska politika indirektnih poreza a to su princip samooporezivanja, jednostavnosti, neutralnosti, efikasnosti, stabilnosti i primjenjivosti i on je svefazni neto porez u prometu dobara i usluga. Svefazni, zato što se obračunava u svakoj fazi prometa dobara i usluga koje podliježu oporezivanju i neto, što se on, uprkos činjenici što se u svakoj fazi prometa obračunava na punu prodajnu vrijednost, kroz mehanizam odbitka ulaznog poreza svodi na oporezivanje samo neto dodate vrijednosti u svakoj pojedinoj fazi. Sistem PDV funkcioniše po principu da svi ulazi, na koje je izvršen odbitak ulaznog poreza, moraju, kao svoju protutežu, imati odgovarajuće izlaze sa obračunatim izlaznim porezom (uključujući i izlaze oporezovane nultom stopom)

Predmet oporezivanja je promet dobara i usluga koje poreski obveznik, u okviru obavljanja svojih djelatnosti, izvrši na teritoriji BiH uz naknadu (čl. 3, ZPDV, BiH). Poreski obveznik je lice koje obavlja promet dobara i usluga ili uvozi dobra u okviru svoje djelatnosti. Poreska standardna stopa PDV na oporeziv promet dobara i usluga i uvoz dobara u Bosnu i Hercegovinu je jedinstvena iznosi 17%, (čl. 23, ZPDV, BiH), (koja je samo za 2% veća od najniže poreske stope propisane direktivom Evropske unije( Direktiva Vijeća 2006/112/EZ, čl. 96 i 97) a snižene stope se mogu primjeniti samo na promete dobara i usluga u kategorijama navedenim u Prilogu III Direktive o sistemu PDV (13, str.17). Porez na dodatu vrijednost se obračunava, naplaćuje i plaća na mjestu prometa dobrima i uslugama, a BiH smatra se jednim mjestom za vršenje prometa.

Postojeći Zakon o PDV BiH prouzrokuje mnoge probleme u praksi, jer sadrži određene nepreciznosti i nejasnoće koje čine da je sprovođenje, odnosno primjena zakona u praksi otežana. Osnovne definicije se prilično razlikuju od koncepta EU (npr. poreski obveznik, pravno lice, registracija poreskih obveznika, itd.) i cilj izmjene

pravnih propisa treba da bude usaglašavanje i rješavanje nejasnoća po pitanju primjene Zakona o PDV kao i dalje usklađivanje propisa iz oblasti PDV sa propisima EU, prije svega sa Direktivom (EU) br. 2006/112.

## **AKCIZE U BOSNI I HERCEGOVINI**

Svoju primjenu kao poseban oblik indirektnih poreza, imaju i akcize (engl. Excise duties). Zakonom o akcizama u BiH akciza se plaća na naftu i naftne derivate, duhan i duhanske preradevine, alkoholna i bezalkoholna pića, voćnu prirodnu rakiju, pivo, vino i kafu. Ovim zakonom o akcizama u BiH uređeno je oporezivanje prometa i/ili uvoza određenih vrsta proizvoda (akcizni proizvodi) na teritoriji BiH, posebnim oblikom poreza akcizom, što uključuje i putarinu kao oblik istog poreza.

Na promet alkohola, alkoholnih pića i voćne prirodne rakije akciza se plaća po litru apsolutnog alkohola, a ako se proizvodi stavljaju u promet u pakovanjima većim ili manjim od jednog litra, akciza se plaća proporcionalno količini apsolutnog alkohola u pakovanju. Na naftne derivate akciza se plaća po litru nafte i naftnih derivata. Na bezalkoholna pića, pivo i vino akciza se plaća po litru. Na kafu se akciza plaća po jednom kilogramu neto težine kafe, a ako se kafa stavlja u promet u pakovanjima većim ili manjim od jednog kilograma, akciza se plaća proporcionalno količini u pakovanju. Za cigarete se plaća proporcionalna akciza u procentu na maloprodajnu cijenu i specifična akciza na 1.000 cigareta, odnosno za pakovanje od 20 komada (čl. 15, Zakon o akcizama BiH). Akciznim markicama moraju biti obilježene duhan i duhanske preradevine, alkohol, kafa i vina (čl. 25, Zakon o akcizama BiH).

Moguće su promjene modaliteta kod politike oporezivanja akcizom u BiH i promjene mogu proisteći iz aktivnosti preduzetih u vezi sa daljim usaglašavanjem oblasti oporezivanja akcizom sa standardima EU tj. pravne stečevine (acquis-a), a i po osnovu obaveza preuzetog Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju između Evropske zajednice i njenih članica i BiH („Sl. Glasnik BiH-Međunarodni ugovori“, 100/08).

## **SPROVOĐENJE PORESKIH POSTUPKA U BOSNI I HERCEGOVINI**

Poreski sistem je najefektivniji i najefikasniji instrument jedne zemlje kod prikupljanja prihoda, ima važnu ulogu i on je osnov za funkcionisanje države ali i također poreski sistem ima uticaja na šire ekonomske i društvene implikacije. Prema Stiglitzu (14, str.464) pet poželjnih karakteristika svakog poreskog sistema su: ekonomska efikasnost, jednostavnost u administrativnom pogledu, fleksibilnost, politička odgovornost i pravičnost. Primjena poreskih propisa je zadatak za poreske obveznike i za samu Poresku upravu. Poreski zakonski propisi su osnov za oporezivanje. Primjena poreskih propisa u Bosni i Hercegovini u nadležnosti je četiri zasebna poreska sistema u BiH koja funkcionišu odvojeno. Uprava za indirektno oporezivanje (UIO) je nadležna za indirektno poreze na nivou države; na entitetskom nivou, direktne poreze prikuplja Poreska uprava Federacije BiH (PUFBiH) i Poreska uprava Republike Srpske (PURS). Distrikt Brčko BiH također ima vlastitu upravu koja prikuplja direktne poreze, izuzev poreza na imovinu koji naplaćuje Direkcija za finansije Ministarstva finansija (MF) (15, str.25).

Uspostavljanjem Uprave za indirektno oporezivanje, koja je prema konfiguraciji centralizovana profesionalna organizacija, došlo je do redefinicije nadležnosti u oblasti poreskog sistema, kada su u pitanju entiteti i država BiH, izvršen je prenos nadležnosti u oblasti indirektnih poreza sa entiteta i Distrikta Brčko BiH na nivo države. Indirektni porezi stavljeni su u nadležnost državi i skoro su u potpunosti harmonizirani sa direktivama Evropske unije. Uprava za indirektno oporezivanje je jedini organ u BiH koji je nadležan za sprovođenje i poštivanje zakonskih propisa o indirektnom oporezivanju i politike koju utvrdi vijeće ministara na prijedlog Upravnog odbora, kao i za naplatu i raspodjelu indirektnih poreza na teritoriji BiH a nadležnost je regulisana Zakonom o Upravi za indirektno oporezivanje („Sl. glasnik BiH“, broj 89/05).

U Federaciji BiH provedba pravnih propisa o oporezivanju (direktni porezi) na nivou FBiH je u nadležnosti Porezne uprave FBiH. Porezna uprava FBiH je u sastavu Federalnog ministarstva finansija, te je jedini organ u FBiH koji je između ostalog nadležan za prikupljanje direktnih poreza koji su propisani federalnim i kantonalnim zakonima. Rad Poreske uprave FBiH uređen je Zakonom o Poreskoj upravi FBiH gdje je propisana nadležnost i isti predstavlja osnov za primjenu svih poreskih zakona. U Republici Srpskoj, za provođenje svih poreskih propisa republičkog i pojedinih propisa lokalnog nivoa vlasti zadužena je Poreska uprava Republike Srpske. Rad Poreske uprave Republike Srpske, („Sl. glasnik Republike Srpske“, br. 102/11, 108/11, 67/13, 31/14 i 44/16) i postupak oporezivanja, prava i obaveze poreskih obveznika uređeni su Zakonom o poreskom postupku Republike Srpske. Tim zakonom uređuju se organizacija, nadležnost, prava i obaveze Poreske uprave Republike Srpske, prava i obaveze poreskih obveznika, poreske postupak, plaćanje poreskih obaveza, redovna i prinudna naplata poreskih obaveza, kao i drugi načini prestanka poreskih obaveza, poreska kontrola, postupak po pravnom lijeku i nadzor i prekršaji iz oblasti poreza u Republici Srpskoj. Poreska uprava je republička uprava koja je u sastavu Ministarstva finansija Republike Srpske, a organizuje se u sjedištu, područnim centrima, područnim jedinicama i privremenim kancelarijama i drugim organizacionim jedinicama uređenim aktom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta u Poreskoj upravi.

Na nivou Brčko Distrikta BiH provedba pravnih propisa o oporezivanju u dijelu direktnih poreza je u nadležnosti Poreske uprave BDBiH. Poreska uprava BDBiH je u sastavu Direkcije za finansije BDBiH. Rad Poreske uprave BDBiH regulisan je Zakonom o Poreskoj upravi BD BiH („Sl. glasnik BDBiH“, br. 3/02, 42/04, 8/06, 3/07, 19/07, 2/08 i 6/13). Zakonom se uređuje mjesto i uloga Poreske uprave kao organizacione jedinice Direkcije za finansije BDBiH, njen djelokrug rada, ovlaštenja, odgovornosti i druga pitanja vezana za njeno funkcionisanje i osnov za provođenje zakona iz oblasti poreza. Osnovna funkcija Poreske uprave BD BiH kao organa uprave je utvrđivanje, naplata i kontrola javnih prihoda (poreza i sporednih poreskih davanja). U skladu sa ovim zakonom Poreska uprava obavlja poslove koji se odnose na vođenje prvostepenog poreskog postupka, vođenje registra poreskih obveznika i poresko računovodstvo, otkrivanje krivičnih djela i prekršaja i njihovih izvršilaca. Poreska uprava pruža stručnu pomoć poreskim obveznicima u primjeni poreskih propisa.

Navedene poreske administracije raspolažu sa velikim brojem inspektora, impozantnom infrastrukturom i svim drugim raspoloživim sredstvima, sve sa osnovnim ciljem prikupljanja poreskih prihoda. Na osnovu sadašnjeg sistema, gdje su vrste poreza i sami poreski obveznici podijeljeni u četiri zasebne poreske administracije, postoji veliki rizik da će neispunjavanje poreskih obaveza od strane poreskih obveznika proći neprimjećeno. Međunarodna iskustva govore da su u većini zemalja poreske uprave za direktne i indirektne poreze organizovane kao jedinstvene a da postojanje odvojenih poreskih uprava za indirektne i direktne poreze usložnjava efikasnost, dovodi do dupliranja zaposlenih resursa, rada i poslovnih operacija a ne vodi boljoj poreskoj disciplini. S obzirom na razdvojenost poreske administracije, poreske obveznici mogu biti predmet više kontrola sa više strana i ovo ne doprinosi efikasnosti poreske administracije, niti poreske discipline.

Upravljanje porezima u BiH je otežano zbog nepostojanja holističkog pristupa upravljanju poštivanjem propisa poreskih obveznika, jer je poreske sistem u BiH u ovom trenutku heterogen, nepovezan i nejedinstven i dovodi do neujednačenog poreskog okruženja u Federaciji BiH, Republici Srpskoj i Brčko Distriktu BiH. Zajednička ocjena mogla bi sa dati za sve poreske administracije je da su poreske kontrole suviše površne, usljed nedostatka sistemskih podataka iz poreskog sistema, reaktivna i neusmjerena, uglavnom sa akcentom na formalnom prikazu aranžmana i verifikaciji transakcija, umjesto na analizi osnovne ekonomske stvarnosti i ne sprovode se posebni programi kontrole. Poreski obveznici mogu biti predmet više kontrola sa više strana, ne samo u istoj godini, nego povremeno, u isto vrijeme. Intezivna i brza razmjena informacija između poreskih administracija je ključni element u cilju jačanja poreske discipline i vjerovatno u velikoj mjeri utiče na pojavu različitih poreskih zloupotreba koje mogu rezultirati poreskom evazijom.

## **ZAKLJUČAK**

Regionalna specifičnost Bosne i Hercegovine je da je veliki dio proizvodnih i privrednih kapaciteta uništen u ratu ili ozbiljno zapušten od devedestih nakon privatizacije i time je stvoreno pogodno tlo za poresku evaziju. BiH je već 18 godina zemlja sa srednjim dohotkom, tj. čim je prošla dvije poslijeratne godine obnove, i već je sedam godina zemlja s višim srednjim dohotkom (16, str.12). Drugi faktor, koji je posebno bitan za poresku evaziju je gotovinska ekonomija. Uprkos modernizaciji bankarskog sistema, veliki dio ekonomskih aktivnosti i finansijskih transakcija još uvijek se obavlja u gotovini, što još više otežava borbu protiv poreske evazije. Značaj koji prihodi od indirektnih poreza imaju u BiH je veliki, i učešće indirektnih poreza u BiH u ukupnim javnim prihodima je veoma veliko. U kontekstu navedenog nudim sljedeću tabelu (tabela br. 2).



**Tabela 2. Procenat ukupnih poreskih prihoda (porezi i doprinosi za socijalno osiguranje) ostvaren od PDV, akcize, poreza na dohodak, poreza na dobit u BiH.**

	2011		2012		2013		2014		2015	
Poreski prihodi	9966,9	100%	9970	100%	9955,7	100%	10285	100%	10660,5	100%
Porezi na dohodak i dobit	794	8%	810,3	8,1%	824,4	8,3%	806,3	7,8%	859,7	8,1%
PDV	3147,4	31,6 %	3162,8	31,7 %	3102,9	31,2 %	3207,5	31,2 %	3255,9	30,5 %
Akcize i putarina	1552,2	15,6 %	1585	15,9 %	1652,4	16,6 %	1601,8	15,6 %	1727,9	16,2 %

Izvor: za indirektno poreze: izvještaj UIO, za direktne poreze: izvještaj Odjeljenja za makroekonomsku analizu Upravnog odbora UIO, <http://www.oma.uino.gov.ba>

U strukturi naplaćenih prihoda od direktnih i indirektnih poreza dominantno je učešće i generira glavninu indirektnih poreza, PDV i akciza na domaće i uvozne proizvode. U BiH skoro da se ne prikupljaju prihodi temeljem direktnih poreza. Iznose svega u prosjeku 8% ukupnih poreskih prihoda, četiri puta manje od EU prosjeka, pa čak i dva puta manje od Hrvatske, najlošije EU članice po tom osnovu. Kako nema prihoda po tom osnovu poreski prihodi se namiču po osnovu indirektnih poreza.

Za Bosnu i Hercegovinu u sadašnjem trenutku, u vremenu ukupne društvene i ekonomske tranzicije izuzetno je izražena potreba za konsolidacijom javnih finansija, te bi neophodno bilo pristupiti reformi poreskih sistema. Važno bi bilo osigurati integarciju postojećih poreskih kapaciteta, uskladiti zakonski okvir sa ciljem otklanjanja sistemskih barijera i kreirati jedinstven pristup koji će se uklopiti u ekonomski, politički i pravni sistem države. Nepostojanje odgovarajućeg pravnog okvira može imati štetnih posljedica i to prvenstveno kod poreskih obveznika i zbog toga je potrebna brza intervencija i multi-institucionalni pristup u rješavanju ovog problema.

## BIBLIOGRAFIJA

1. Berger, W., Grgić, R., Terzić, S., (2012), Poreska evazija u Bosni i Hercegovini i socijalno okruženje, II Međunarodni naučni skup o ekonomskom razvoju i životnom standardu, Edasol, Panevropski Univerzitet Aperion.
2. Harvey, S.R., (1995), Public Finance, Irwin, London, 1995.

3. Kirchler, E., (2007), *The Economic Psychology of Tax Behaviour*, Cambridge, Cambridge University Press.
4. Bratić, V., (2011), *Skrivena javna potrošnja – poreski izdaci: potreba ili udvaranje biračima?*, Zagreb, Institut za javne financije.
5. Jelčić, B., (1997), *Javne financije*, Informator, Zagreb.
6. Samuelson, A.P., Nordhaus, D.W., (2011), *Ekonomija*, 19. Izdanje, Mate, Zagreb.
7. Piketty, T., (2015), *Kapital u dvadeset prvom vijeku*, Buybook, Sarajevo.
8. Lisbon European Council 23 and 24 March 2000, Presidency Conclusions.
9. Krsmanović, B., (2004), *Politika direktnog i indirektnog oporezivanja u RS*, 8 kongres Savez računovođa i revizora Republike Srpske.
10. Popović, D., (2006), *Poresko pravo*, Cekos in, Beograd.
11. Mikerević, D., (2011), *Poresko okruženje kao faktor, opstanka, rasta i razvoja preduzeća*, Naučni časopis za ekonomiju Financing, Banja Luka, 5-19.
12. Kešetović, I., (2002), *Budžeti, porezi i vlast*, Tuzla: izdavač „Feri“.
13. Berger, W., Hadžić, S., (2016), *Direktiva o sistemu PDV, komentari s primjerima iz prakse*, Deloitte.
14. Stiglitz J., (2004), *Ekonomija javnog sektora*, prvo izdanje, Centar za izdavačku djelatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
15. Terzić, S., (2016), *17 Međunarodni simpozij Neum „A2A (Agenda reformska Za aplikaciju za prijem u članstvo EU), Maj 2016, Finansijska disciplina-osnovni preduslov ispunjavanju poreznih obaveza*, str.21-31.
16. Domljan, V., (2017), *Od defektne do efektne razvojne politike*, Plava knjiga, Novi model razvoja FBiH, Nacrt, Sarajevo, 7-19.

## RESUME

Administering taxes in BiH has been made difficult by the lack of a holistic approach to managing taxpayer compliance, given that currently the tax system in BiH is heterogeneous, incoherent and not unified and leads to no uniform tax environments in the FBiH, RS and BDBiH.

What is common to all tax administrations is the fact that tax audits are too superficial and, due to the lack of systemic data from the tax system, they are reactive and lack focus, mostly focusing on how different arrangements are formally represented and on verifying transactions, instead of analysing the ground economic realities and there are no special audit programmes that are being implemented. Taxpayers can be audited multiple times by different authorities, not just in the same year but sometimes even at the same time

The core problems are reflected in the non-existence of a unified (single) tax account for a single taxpayer, the inability to automatically match data and analyse compliance and performance measurement at BiH level, and the inability to analyse by sector (industry) and by type of income. Similarly, the possibilities for monitoring taxpayers' activities in the other entity or in the BDBiH are limited, e.g. monitoring transactions through cash registers in case of taxpayers with offices in the other entity, and it is also impossible to monitor systemically legal entities with their seat in one entity and offices in the other, e.g. in case of taxpayers from the RS with offices in the FBiH,

which are not taxed for the profit made, while when it is the other way around, offices in the RS are taxed. The most serious issue is the lack of possibility to access private bank account data given that private assets are not taken into account when performing audits.

Establishing a data exchange process based on the risk process (data exchange on risks, their types, assessment of risk likelihood and impact), with adequate techniques for systemic risk identification and implementation of all measures necessary to limit risk exposure, may contribute to better and more efficient activities on fighting tax avoidance, in particular with a view to

- having a single approach to working with taxpayers;
- profiling and identifying risky taxpayers;
- having timely audits, optimally utilising audit resources, eliminating double and uncoordinated audits and increasing efficiency when performing audits;
- increasing public revenue collection and raising tax compliance to a higher level.

Some taxpayers fail to comply, be it for reasons of ignorance or intent, but also due to certain weaknesses in the tax administration. In order to prevent this phenomenon or minimise it, the tax administrations should have system strategies, instead of “ad hoc” measures, and be organised in a way which could ensure the lowest rate of tax non-compliance or tax fraud possible. Foreign companies find the fragmented nature of the fiscal system of BiH to be an obstacle to foreign investment, and local companies find it to be a factor in their low competitiveness level. This situation does not contribute to the competitiveness level of companies in the real economy and public sector. On the contrary, it causes taxpayers and investors to feel insecure. A taxpayer claiming a refund for one type of tax may have unpaid liabilities for another type. This contributes to neither the efficiency of tax authorities nor tax compliance. A comprehensive overview of the role of audits in preventing tax avoidance would make audits more effective, the work of the tax administrations more efficient and taxpayers’ costs lower.

## SPECIFIČNOSTI PORODIČNOG BIZNISA U SRBIJI

**Irma Mašović, Msc**

Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru  
Novi Pazar, Srbija  
*i.masovic@uninp.edu.rs*

**Azra Čatović, doc. dr**

Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru  
Novi Pazar, Srbija  
*a.catovic@uninp.edu.rs*

**Elma Elfić, prof. dr**

Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru,  
Novi Pazar, Srbija  
*g.menadzer@uninp.edu.rs*

### **Apstrakt**

Poslovanje u današnjim uslovima i okruženju koje je veoma dinamično i podložno svakodnevnim promenama ne ostavlja mesta za one koji nisu posvećeni i uporni u svom poslu. Oni koji dobro posluju ne smeju da se uspravaju a za one koji daju slabije rezultate tržište postaje nemilosrdno jer se porodične firme nalaze pred najizazovnijom fazom koja se ogleda u različitim procesima za približavanje Evropskoj Uniji, čijem članstvu teži i Srbija.

Ukoliko se želi iskoristiti potencijal porodičnih formi organizacije, promena načina obavljanja poslovanja je neminovnost i predstavlja izazov za one koji su uključeni u porodično poslovanje ili će se tek upustiti u ovakav način privređivanja. Porodično poslovanje je jako važno zato što predstavlja značajan deo svake nacionalne ekonomije i direktno utiče na blagostanje i stabilnost čitave zemlje, međutim još uvek ne postoji dovoljno razvijena svest o njenom uticaju pa samim tim ovakvo poslovanje nije dovoljno istraženo. Da porodično poslovanje nije dovoljno istraženo dokazuje to što u tržišnim privredama ne postoji dovoljno literature o ovakvom načinu obavljanja poslovanja pa samim tim zainteresovana lica nemaju uvid u mogućnosti koje ono pruža, kao ni probleme i rizik koji se moraju uzeti u obzir pre otpočinjanja porodičnog poslovanja.

Bez obzira na veličinu, organizacionu formu, vlasništvo i razvijenost sva preduzeća se suočavaju sa nizom pitanja koja se tiču njihove perspektive i razvoja, a samim tim i mogućnostima opstanka u nepredvidivim i turbulentnim uslovima poslovanja što je posebno izraženo u porodičnim preduzećima. Primenom dobrih upravljačkih struktura, edukacijom generacija koje dolaze, definisanjem jasnih pravila u porodici sa jasnim razdvajanjem vlasništva od upravljanja šanse za razvoj biznisa u porodičnom vlasništvu su mnogo veće.

Cilj ovog rada je upoznavanje zainteresovanih sa pojmom porodičnog biznisa, podizanja svesti o značaju porodičnih firmi za funkcionisanje, napredovanje i perspektive razvoja privrede kao i ukazivanje na moguće teorisko-metodološke pristupe njegovom izučavanju kako bi se povećale šanse za dugoročnu održivost i kontinuirano povećanje uspešnosti.

**Ključne riječi:** porodično poslovanje, tržište, približavanje Evropskoj Uniji, nacionalna ekonomija, menadžment, organizacija.

## SPECIFIC OF FAMILY BUSINESS IN SERBIA

### Abstract

Business in today's conditions and environment that is very dynamic and subject to daily changes does not leave room for those who are not dedicated and persistent in their work. Those who do good business can not sleep, and for those who give lesser results, the market becomes ruthlessly because family businesses in Serbia and the region are in the most challenging phase, which is reflected in various processes for approaching the European Union, whose membership tends to Serbia.

If the potential of the family forms of the organization is to be used, the change in the way business is done is inevitable and presents a challenge for those involved in family business or will only engage in this way of doing business. Family business is very important because it represents a significant part of every national economy and directly affects the well-being and stability of the entire country, but there is still not enough developed awareness of its impact, and therefore such a business is not sufficiently explored. The fact that family business is not sufficiently explored proves that there is not enough literature in market economies about this way of doing business, and therefore interested persons do not have an insight into the possibilities it provides, as well as the problems and risks that must be considered before starting the family business.

Regardless of size, organizational form, ownership and development, all companies are faced with a number of issues related to their perspectives and development, and hence the potential for survival in unpredictable and turbulent business conditions, which is particularly pronounced in parent companies. The use of good governance structures, the education of generations to come, defining clear rules in the family with a clear separation of ownership from the management of the chances of developing family-owned businesses are much greater. The aim of this paper is to get acquainted with the concept of family business, raise awareness about the importance of family businesses for the functioning, advancement and prospects of the development of the economy, and point to possible theoretical and methodological approaches to its study in order to increase the chances of long-term sustainability and continuous increase in performance.

**Keywords:** barriers of effective communication, types of barriers, improving communication systems organization

**JEL codes:** D13, M10

### UVOD

Privreda Srbije bi verovatno bila znatno bogatija u pogledu porodičnih firmi da nije postojala nacionalizacija imovine od strane komunističkih vlasti što je zaustavilo razvoj porodičnih firmi sve do 90-tih godina. Tadašnje uređenje jednim delom možemo da krivimo zato što Srbija nema poznate firme koje su u četvrtoj generaciji opstanka ali je važno ukazati i na problem generacijskog nasleđivanja koji se često teško prevazilazi i jedan je od ključnih izazova od kojih zavisi opstanak i budućnost svake porodične firme.

Nakon 90-tih godina počele su da se prikazuju prve naznake privatne inicijative koje su u početku bile veoma skromne jer ih je pratio veliki rizik i neizvesnost budućnosti, i od tada pa sve do danas preduzetnici su se suočavali sa značajnim promenama državnog uređenja što je značajno uticalo i na način obavljanja poslovanja.

Još jedan problem sa kojim se Srbija suočava je problem odliva radne snage u svim domenima koji nameće potrebu osnaživanja preduzetničkih misli u pravcu samostalnog pokretanja biznisa i uključivanje porodice za realizaciju biznis ideja. Da je ovo zaista problem kome treba ozbiljno pristupiti pokazuju podaci iz Nacionalne službe za zapošljavanje koji kazuju da je stopa nezaposlenosti mladih od 15 do 24 godine u Srbiji viša od 30 odsto, što je gotovo dvostruko više od proseka EU-sto ukazuje na jasnu dezorijentisanost mladih.

Ako se nastavi sa ovakvom praksom Srbija za nekoliko desetina godina neće imati više problem s nezaposlenošću nego neće imati koga da zapošljava zato što mladi odlaze van zemlje i ovo je pojava koja narušava društveni napredak. Zato je potrebno podstaći mlade da ostanu, završe svoje školovanje, da budu više preduzimljivi da sami sebi obezbeđuju posao ili da se osposobljavaju kako bi preuzeli posao od starijih.

Za razliku od Srbije gde je razvoj firmi zaustavljen ratovima i državnim uređenjem, svet poznaje mnogo različitih i zvučnih brendova kao što su Ford, Ferrero, Loreal, Henkel, Fiat, Opel, Reno, Mekonald, Rokfeler itd., iza čijeg imena stoje predstavnici porodičnih firmi i čine više od 30 % svetske ekonomije.

## **RAZUMEVANJE PORODIČNIH PREDUZEĆA I UKLJUČIVANJE U POSLOVANJE**

Ukoliko bi svoju biznis ideju podelili sa porodicom i u njenu realizaciju uključili članove porodice imaćemo za rezultat porodični biznis koji se pokazao kao često uspešan koncept poslovanja. Ovakva konstatacija dovodi do toga da se porodično poslovanje može definisati kao bilo koji posao u koji su uključena dva ili više članova porodice a većina vlasništva i kontrole nad poslovanjem je unutar porodice, odnosno njenih članova.

Porodica i preduzeće su pojmovi koje u svakodnevnim razgovorima često spominjemo i koji nas jasno asociraju na to da je porodica izvor ljubavi, u njoj se učimo životnoj borbi, zajedničkom podnošenju nevolja kao i podeli radosti što dovodi do zajedničke sreće. Većina ljudi svoje zadovoljstvo pronalazi u porodici, međutim i ako se na našim prostorima ulažu naponi za očuvanjem tradicionalnih vrednosti, vetrovi društvenih promena, političkih i ekonomskih kriza čine da porodica i njene vrednosti budu ugrožene što posebno biva izraženo kod mladih, novih generacija kod kojih se sistem vrednosti sve manje uspostavlja u porodici. A bez jake porodice, porodičnog biznisa i porodične žrtve za nove generacije nema društvenog, ekonomskog i biološkog napretka našeg naroda.

Porodični biznis nas asocira na organizovanje nekog posla koji ima mali promet i mali broj zaposlenih ali svakako da upornim i kvalitetnim radom ona mogu da prerastu u velika preduzeća što potvrđuju velike korporacije iza čijeg imena stoje pojedinih porodica.

Ne može se govoriti u opštem modelu posla koji se može obavljati i koji će zasigurno doneti pozitivne rezultate ali svaka osoba je talentovana za obavljanje nekog posla, samo je potrebno da radi na sebi i da prepozna svoje kvalitete kako bi ih razvila u posao. Ako uzmemo za primer domaćicu koja uspešno vodi jedno domaćinstvo, završavajući pri tom sve svoje obaveze na vreme i u okviru budžeta koji joj stoji na raspolaganju, ima izražene organizacione i finansijske sposobnosti kojoj treba pružiti priliku da dalje razvija svoju poslovnu inteligenciju.

Svako od nas, a naročito preduzetnici, u svakom trenutku mora da ima jasnu sliku o tome koje su njegove snage i slabosti sa aspekta znanja, sposobnosti i osobina ličnosti. On mora da pokuša da iskoristi sve prednosti koje nastaju na osnovu njegovih pozitivnih osobina, ali da, sa druge strane, i permanentno radi na otklanjanju svih nedostataka koje primeti u svom ponašanju.

Da bi se otpočeo posao mora da postoji pojedinac koga krasí samo motivacija za dostizanje ciljeva, koji je siguran u sebe i u svoje ideje jer će jedino na taj način uspeti da podstakne i pokrene druge članove porodice da ga slede i da mu veruju. Stvari često krenu naopako, pa je potrebno uložiti dodatni napor kako bismo započeto doveli do kraja. To nije lako, ali je moguće. Samo osobe koje su spremne da na sopstvenoj motivaciji rade temeljno i uporno mogu očekivati dobre rezultate u poslu.

Ovo može izgledati jednostavno i lako promenljivo ali često srećemo ljude koji su nemotivisani, lako odustaju ili koji ne znaju kako da se pokrenu i šta bi to oni radili. Za ovakve osobe važi ona dobro poznata izreka da je nekad najteže pobediti samog sebe.

Razlog za ovakvo često stanje kod ljudi je u tzv. zona komfora. Zona komfora je imaginarni prostor u kome se osećaju sigurno. Tu nisu baš najsrećniji, ali im je toplo i udobno, i svako pomeranje za njih predstavlja napor koji ih čini nesigurnim, a zahteva upornost i dodatni rad za koji nisu spremni i zato radije biraju udobnost svakodnevnice koju ona pruža, nasuprot sreće, zadovoljstva i uspeha na koji bi mogli da računaju ali sa dodatnim radom i naporom koji treba da ulože.

## **SPECIFIČNOSTI PORODIČNIH PREDUZEĆA I OKRUŽENJA**

Porodično poslovanje se odnosi na poslovanje preduzeća koje je u vlasništvu jedne ili nekoliko porodica pri čemu oni upravljaju poslovanjem. Dakle, iako mnoga porodična preduzeća imaju različitu strukturu zaposlenih gde veliki deo pripada onima koji nisu članovi porodice, ipak ključne menadžerske pozicije pripadaju članovima porodice.

Važno je i razlikovanje porodičnog poslovanja sa poslovanjem malih i srednjih preduzeća, jer su njihove mogućnosti uveliko razlikuju kao i problemi sa kojima se susreću. Izazovi sa kojima se suočavaju porodična preduzeća ne utiču samo na tok i razvoj porodičnog poslovanja, već se tiču direktno nosioca porodičnog poslovanja, njegove sudbine, zatim cele porodice a samim tim i ostalih zaposlenih.

Učešće porodice može osnažiti poslovanje, jer članovi porodice streme kao ostvarivanju zajedničkog cilja što naglašava posvećenost i lojalnost porodičnom

poslovanju sa jedne strane, dok sa druge strane može doći i do specifičnih problema usled isprepletanosti porodičnih i poslovnih interesa. Jasno je da nekada ono što je dobro za posao nije dobro za porodicu i obratno gde je neophodno nekad potražiti menadžersku pomoć sa strane kako bi se na najbolji način odgovorilo na poslovne izazove a pri tom ne ugroziti međusobne odnose članova porodice.

Jako je važno održavanje dobre komunikacije i poverenja unutar poslovanja kao i jasno razgraničavanje između porodičnog i poslovnog kako se zbog snažne među zavisti i isprepletanosti ne bi škodilo samom poslovanju.

Porodična preduzeća primenjuju dugoročnu perspektivu u pogledu sopstvenog poslovanja, nadajući se da će se započeto poslovanje razvijati i prenositi i na buduće generacije i da će na taj način naslednici biti obezbeđeni.

Međutim, gotovo polovina od ukupnog broja porodičnih preduzeća ne uspeva da se prenese na sledeću generaciju i razlozi za to mogu biti veoma različiti. Vlasnici privatnih preduzeća u Srbiji nepripremljeni za smenu generacije čime je U Srbiji ugroženo više od 12.400 preduzeća a samim tim su ugrožena i radna mesta više od 68.000 zaposlenih u njima.

Biznis transfer podrazumeva prenošenje poslovanja preduzeća na drugu osobu ili preduzeće, čime se osigurava kontinuitet postojanja i poslovnih aktivnosti, a „Biznis transfer barometar istraživanje u Srbiji, koje je predstavljeno na redovnom sastanku Slovenačkog poslovnog kluba (SPK) 21. septembra 2017. godine, osim prenošenja vlasničke razmatralo je i prenošenje menadžerske funkcije u preduzeću. Ovo istraživanje sproveda je od januara do marta 2017, za potrebe Adizesa SEE, agencija MASMI iz Beograda, a u njemu je učestvovalo 205 vlasnika preduzeća starijih od 55 godina, koji zapošljavaju više od 20 radnika.“ [16] A rezultati dobijeni ovim istraživanjem su jako slični onim u Hrvatskoj drugim “susednim” zemljama što ukazuje na složenost ovog problema.

Nekada to bude zbog nemogućnosti identifikacije naslednika sa postojećim poslovanjem i njegove želje da se bavi nekim drugim poslom bez obzira na razvijenost postojećeg poslovanja, nekada zbog nezainteresovanosti i nemotivisanosti, nedostatka znanja iz oblasti poslovanja, nemogućnosti finansiranja ili razgraničavanja poslovanja i uključivanja novih menadžera.

Kada se želi preneti poslovanje na mlađe generacije treba voditi razmišljati kako na najbolji način ih upoznati i približiti im porodični biznisu. Upravo početno formiranje stavova se smatra jako važnim faktorom jer direktno utiču na ispoljavanje sklonosti ili odbojnosti ka sticanju veština potrebnih za konkretni biznis. Zato roditelji ne treba na silu ili kao jeftinu radnu snagu da uključuju svoju decu u poslovanje, zatim da im predočavaju finansijske probleme kao nepremostive, za nedostatak slobodnog vremena i bračne svađe uvek da krive posao jer tako samo mogu da utiču na formiranje negativnih stavova kod njih kao budućih potencijalnih nosioca poslovanja. Sa druge strane dimenzije koje bi trebale da privuku decu da se opredele i zavole porodični biznis je prikazivanje dobrog finansijskog položaja, mogućnosti korišćenja slobodnog vremena onda kada to najviše odgovara svim članovima porodice, harmonije i zadovoljstva koja proističu iz uspešnosti porodičnog poslovanja.

Ukoliko je nemoguće da se deca privole i zainteresuju za preuzimanje poslovanje greška je insistirati na tome već treba potražiti nekoga ko će u vidu preuzimanja ili



spajanja preuzeti poslovanja. To može biti neko iz redova menadžmenta, zaposlenih, neko od spoljnih investitora ili kompanija imajući u vidu da je najmanje privlačna opcija likvidacija firme nakon penzionisanja ili smrti osnivača.

U Srbiji, na osnovu podataka iz Agencije za privredne registre za 2015. godinu, čak 92% vlasnika porodičnih biznisa je i osnovalo preduzeće što znači da su oni “prvi vlasnici” i do sada nisu prolazili složen proces biznis transfera. Vlasnici su starosti 55 i više godina i prema njihovim nadanjima kada je reč o prenosu poslovanja na naredne generacije smatraju da će se poslovanje nastaviti u vlasništvu porodice nakon što se povuku iz rukovođenja naglašavajući pri tom da nemaju konkretne planove za to nego su to više očekivanja što opet ukazuje na nedovoljno planiranje budućnosti biznisa.

## **PREDNOSTI I NEDOSTACI PORODIČNOG BIZNISA**

Isticanje značaja porodičnih preduzeća i zalaganje za pružanje podrške razvoju ovih preduzeća treba da bude tema koja je stalno prisutna i kojoj se posvećuje posebna pažnja jer je uspeh porodičnih biznisa odlična prilika da se unapredi porodica i zajednica. Međutim, nezavisno od mesta, obrazovanja, kulture ili veličine, porodična preduzeća prolaze kroz mnoge izazove, ali i mogućnosti što članovima porodice koji su deo upravljačkog tela stavlja na zahtev da se izbore sa svim što nosi ovakvo poslovanje pri čemu oni treba da budu najstabilniji faktor, kako porodice tako i firme. Porodično poslovanje ima brojne nedostatke ali i prednosti, i samo vešti znaju da iskoriste sve prednosti a izbegnu nedostatke koji im mogu ugroziti poslovanje.

Osnovne prednosti porodičnog biznisa su sledeće:

**Predanost poslu.** Svi uključeni u obavljanje posla, pored toga što rade za sopstvenu, rade i za korist cele porodice što dovodi do većeg stepena zadovoljstva i lakšeg opredeljivanja za ulaganje vremena i energije za postizanje zajedničkog cilja

**Lojalnost.** Porodične veze su često garancija da će u teškim vremenima i krizi grupa i radni tim ostati na okupu kako bi se lakše prevazišli nepovoljni periodi a u povoljnim periodima uspesi će se lakše i brže nizati. Zajednički motiv. Članovi porodice imaju sličan sistem vrednosti i ideju šta i kako raditi što u mnogome olakšava poslovanje. „Stabilnost, u vođenju porodičnog posla uvek se imaju u vidu buduće generacije, pa se u donošenju poslovnih odluka skoro uvek vodi računa o dugoročnim i opštim interesima, što dovodi do izbegavanja realizacije nepromišljenih odluka i koraka koji nose sa sobom veliku dozu rizika.“ [10]

**Razumevanje.** Porodica ima mnogo više razumevanja za potrebe svojih članova kada je reč o odmorima, radnom i slobodnom vremenu kao i finansijskoj nadoknadi nego što je to slučaj u ne porodičnim preduzećima. Postoje i nedostaci porodičnog biznisa o kojim bi trebalo voditi posebno računa a ogledaju se u sledećem:

**Neelastičnost.** Želja da se poštuje tradicija lako se može pretvoriti u slabost, odnosno nespremnost da se brzo i elastično reaguje kada su promene potrebne. Sukob interesa. Isprepletanosti porodičnih i poslovnih odnosa pri čemu može doći do sukoba interesa jer jasno je da nekad ono što je dobro za posao ne mora biti dobro za porodicu i obrnuto.

Odražavanje problema na posao. Porodični sukobi i problemi često se prenose na posao i mogu ga ozbiljno ugroziti. Problem trajanja. Iako je porodični biznis dominantan u svetskoj privredi mogu da se ugase i nestanu kada se vrši smena generacija.

Vežanost za biznis. Vlasnici često zbog preterane vežanosti za biznis ne žele nikoga sa strane da uključe u preduzeće, pri čemu nisu u stanju da regrutuju ljude van porodice i da ih puste da svoj posao obavljaju nezavisno. Odsustvo profesionalnog menadžmenta može da bude jedan od najvećih nedostataka svakog a naročito porodičnih biznisa upravo zbog složenosti rodbinskih odnosa i što je jasno da sa razvojem preduzeća osnivač, dostiže tačku, posle koje ne može sve sam da uradi.

Nabrojani problemi se ne tiču samo porodičnih preduzeća već more sve tipove poslovanja i za njih ne postoje unapred pripremljeni odgovori. Važno je da se dileme i problemi prepoznaju što ranije kako bi mogli da se analiziraju i preispitaju pa samim tim se obezbedi njihovo lakše rešavanje ili eventualno izbegavanje.

## **PORODIČNA PREDUZEĆA KAO USPEŠAN EKONOMSKI MODEL**

Poslovni model porodičnih preduzeća nije zastareo i istraživanja pokazuju da se porodične firme vraćaju na tron poslovanja i da će porodična preduzeća biti sve značajnija u budućnosti iz razloga što one imaju dugoročnost bez obzira na sve prepreke sa kojima se moraju izboriti.

Radi neutralisanja i izbegavanja štetnog dejstva koje može proisteći iz porodičnog poslovanja potrebno je proaktivno delovati i preduzeti aktivnosti koje će inspirisati generacije koje dolaze da nastave.

Treba upoznati članove porodice sa svim aspektima poslovanja, uključujući i zapošljene i ostale interesno povezane subjekte. Definisati kvalitativna određenja poslovanja. Treba prepoznati šta je to što dovodi do udaljavanja porodice ili drugih od uključivanja u posao. Praviti kompromise i nagraditi članove porodice koji odluče da se pridruže ili ostanu u porodičnom poslu a naročito one koji su se odlučili da odustanu od nekih drugih poslova i karijera a da bi se dali svoj doprinos porodičnom poslu

Uvažavanje članova porodice koji se u poslovanju ogleda kroz vođenje brige o interesima uključenih u poslovanje, razmatranje i usvajanje predloženih ideja i vođenje brige o svim uključenim u poslovanje.

Porodični biznis svuda u Svetu predstavljaju motor ekonomskog razvoja pogotovu ukoliko se uzme u obzir da su to firme koje stvaraju većinu novih radnih mesta. U Srbiji ovakav vid organizovanja poslovanja je takođe jako važan i izražen pri čemu porodične kompanije čine više od 90 odsto svih kompanija, zapošljavaju oko 60 odsto svih zaposlenih i u velikoj meri učestvuju u stvaranju BDP-a. Ovakve brojke ukazuju na značaj koji imaju porodični biznisi na ekonomski razvoj tako da treba razvijati sisteme finansijske i nefinansijske podrške.

Međutim vrlo često vladine politike ne prepoznaju specifičnosti porodičnog biznisa i njegovog doprinosa kako na društvenom tako i na ekonomskom planu. Da bio se omogućilo da porodični biznisi dođu do punog izražaja potrebno je preduzeti sledeće mere:

- Da vlada prepozna i ukaže na značaj porodičnog biznisa
- Da se usvoji definicija porodičnog biznisa koja će pomoći u jasnom razlikovanju ovakvih načina organizovanja poslovanja
- Da se kreiraju jasne regulative koje se tiču isključivo ovakvog načina poslovanja
- Razvijati mere i mehanizme za pružanje finansijske i nefinansijske pomoći porodičnim biznisima
- Osnovati institucije koje će pružati podršku porodičnim preduzećima, “slušati” probleme kako bi olakšale rešavanje istih
- Osnovati ekspertsku grupu za predlaganje politika i instrumenata prema porodičnom biznisu
- Poboljšati edukaciju

## **MERE KOJE TREBA PREDUZETI KAKO BI SE POSPEŠIO RAZVOJ PORODIČNOG BIZNISA U SRBIJI**

Već je naglašeno da biznisi u porodičnom vlasništvu predstavljaju najstarije oblike organizovanja poslovanja i da u mnogim zemljama i danas zauzimaju najveći procenat od ukupnog broja preduzeća. Za ovakvom praksom ne kasni ni Srbija, jer su i u našoj zemlji porodični biznisi u ekspanziji i beleže zavidne rezultate.

Ono što Srbiju razlikuje od ostalih zemalja je način na koji se posmatra porodični biznis. I dok u svetu ovakvo poslovanje predstavlja osnov razvoja privrede i jako je izražena težnja i nastojanje da mala porodična poslovanja izrastu u velike kompanije, u Srbiji pomisao na porodični biznis asocira na nužnost zbog velike nezaposlenosti i otežanog osiguravanja egzistencije. Kada se u Srbiji kaže porodični biznis misli se na male forme organizovanja poslovanja u svim domenima kao što su zanatske radnje, pekare, male prodavnice mešovite robe i dr. gde svi članovi porodice imaju neku ulogu.

Bez obzira na udobnost i opuštenost koju pruža porodica u svakom pogledu, svaka ima bolje i lošije dane i da bi se moglo računati na uspešnost porodične firme i poslovanja neophodno je poverenje, odgovorno ponašanje i dobra komunikacije. Nikako se ne sme na posao preneti opuštenost u kojoj možemo uživati u krugu porodice ali u kući.

Jako je važno takođe uvesti jasna razgraničenja i pravila koja će dovesti do razumevanja ko je i na koji način uključen u poslovanje a ko je vlasnik, upravo zbog različitih pogleda na porodični biznis.

Procena imovine, pri čemu je bitno da se odvoji kapital firme od novca namenjenog za neka ulaganja van poslovanja i rasonodu. Ukoliko se ovo pravilo ne usvoji i ne primenjuje vrlo lako se kapital firme može “istopiti” a samim tim i poslovanje ugroziti.

Brzo reagovanje na promene u okruženju su je takođe bitno kako bi se pravovremeno iskoristile ukazane prilike i šanse a izbegle pretnje i opasnosti koje mogu ugroziti poslovanje. Brzo reagovanje je nešto što se teško i retko viđa u praksi u Srbiji upravo zbog mentaliteta koji prevladava.

Bitno je i razdvojiti vlasništvo od upravljanja jer je jako teško biti dobar menadžer a ujedno i vlasnik. Iako bi to jedno vreme i moglo da daje pozitivne rezultate svakako da sa razvojem poslovanja, složenost zadataka biva veća a samim tim i potreba za jasnim odvajanjem funkcija koje imaju uključeni u poslovanje.

Razvijati instrumente poslovanja, koji će u mnogome pomoći da se posao razvija na način kako je i planirano a svakako i zbog upoznavanja zainteresovanih subjekata sa poslovanjem a naročito banke koje se mogu javiti kao finansijeri različitih projekata ili kao partneri na zajedničkim poslovima. Ukoliko nema dovoljno informacija i ako bankama nije predložen biznis plan banke ne žele da budu partneri u realizaciji projekata i tako se može ugroziti finansiranje samog biznisa.

Ono što istraživači nazivaju najboljom praksom upravljanja porodičnim biznisom su upravo pravila profesionalnog upravljanja čija primena doprinosi realizaciji ciljeva i omogućava porodici da održi svoj integritet a podrazumeva sledeće:

- Podsticanje mlađih da razmišljaju na drugačiji način vodeći računa o dugoročnim poslovnim i porodičnim interesima,
- Pronaći, zaposliti i negovati kvalitetne menadžere, jer često uspeh i rast porodičnih biznisa zavisi od kvaliteta i efikasnosti ne porodičnih menadžera,
- Kreirati fleksibilnu i inovativnu organizaciju,
- Očuvati stečeni kapital,
- Pripremati od malena naslednike porodičnog biznisa.

## ZAKLJUČAK

Marketing informisani sistemi (MIS) i sa njima povezani sistemi komuniciranja omogućili su razvoj (globalizovanog) tržišta i tržišnog poslovanja do neverovatnih granica. Porodični biznis je model poslovanja koji se primenjuje već hiljadama godina i predstavlja najčešći oblik privrednih organizacija i danas u mnogim zemljama. U Srbiji porodični biznisi takođe beleže zavidne rezultate iako se često u početku na njih gleda kao na ne tako ozbiljan način osiguravanja egzistencije sve do momenta kada takvi biznisi počinju da izrastaju u veliku kompaniju.

Ono čemu treba posvetiti posebnu pažnju je upravo životni vek porodičnih biznisa koji je vrlo često kratak zato što se ne uspeva preneti na mlađe generacije upravo zbog ne pripremljenosti dolazećih generacija da isti i preuzmu. Da bi šanse za opstanak i razvoj porodičnog biznisa bile veće neophodno je definisati jasna pravila u porodici, primenom dobrih upravljačkih metoda i svakako edukacijom potencijalnih naslednika.

Osnovne specifičnosti porodičnih preduzeća proističu iz koegzistencije posla i porodice pri čemu porodica živi sa kompanijom gde dolazi do apsolutnog prožimanja. Prožimanje može da dovodi do iskorišćavanja mnogih prednosti ali svakako da i mane su nešto što posebno dolazi do izražaja pa od umeća balansiranja poslovnim i porodičnim interesima zavise i rezultati koje će davati ovakvo poslovanje. Interesi i ciljevi koji se javljaju su sve samo nisu identični što ukazuje složenost upravljanja porodičnim preduzećem.

Bez obzira na brojne specifičnosti koje proističu iz ovakve forme organizovanja poslovanja bitno je naglasiti da faktori uspeha isti kao i za sve druge kompanije a u

najkraćem obrazloženju ovakve tvrdnje reklo bi se da stabilni uslovi poslovanja koji podstiču, a ne guše, preduzetničku inicijativu je ono što može biti ohrabrujuće ili poražavajuće za porodične biznise.

Porodične kompanije pokazale su se vitalnim i uspešnim delom privrede u svim ekonomijama sveta. Zato se, iako se danas suočavamo s težim poslovnim okolnostima, nadamo da će srpske kompanije biti presudne u izlasku iz ekonomske krize jer je porodična inicijativa nešto što je uvek pobeđivalo i one moraju biti pokretači u kriznim, otežanim i nepredvidivim periodima. Porodični biznisi su odgovorniji i brinu se za zajednicu, što ima pozitivnih efekata kako na mikro tako i na makro nivou.

Porodični biznisi fokusirane su, odgovornije i brinu se za zajednicu. Usredsređene su na dugoročni uspeh i poslovanje, nastavljaju ulagati u biznis i kad nastupe lošija vremena. I u otežanim uslovima porodični biznis mora biti pokretač izlaska iz krize! Porodične kompanije pokazale su se vitalnim i uspešnim delom privrede u svim ekonomijama sveta. Zato se, iako se danas suočavamo s težim poslovnim okolnostima, nadamo da će kompanije iz Srbije biti presudne u izlasku iz ekonomske krize.

## BIBLIOGRAFIJA

1. Borota-Tišma, A. 2007. Menadžment porodičnog biznisa, Beogradska poslovna škola visoka škola strukovnih studija, Beograd, 2007.
2. Entrepreneurship Development, Gordon, E., Natarajan, K., Arora, Amishi, 2009
3. Entrepreneurship, Innovation and Sustainability, Wagner, Marcus, 2012
4. Entrepreneurship in a Global Context, Birley, Susan, MacMillan, Ian C., 1997
5. Handler W.C., Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses, 1989.
6. Tatjana Đurić Kuzmanović, Porodično poslovanje – definisanje i metodologija izučavanja, *Škola biznisa*, 2006,
7. Đurić, Zvezdan., 2011. Menadžmen malih i srednjih preduzeća, Beogradska poslovna škola visoka škola strukovnih studija, Beograd.
8. Đurić, Zvezdan., 2011. Menadžment porodičnog biznisa, Beogradska poslovna škola visoka škola strukovnih studija, Beograd.
9. Đurić, Zvezdan Socioeconomica – The Scientific Journal for Theory and Practice of Socioeconomic Development Vol. 1, N° 2, pp. 155 – 165, December, 2012– Mali porodični biznis u funkciji društveno – ekonomskog razvoja  
Izvor:
10. [www.familybusinessmagazine.com](http://www.familybusinessmagazine.com)
11. [www.porodicnefirme.com](http://www.porodicnefirme.com)  
Dostupno na:
12. <https://www.inc.com/encyclopedia/family-owned-businesses.html>
13. <https://www.inc.com/encyclopedia/family-owned-businesses.html>
14. <https://www.theguardian.com/sustainability/blog/2016/may/26/the-value-of-family-values>
15. <https://www.virgin.com/entrepreneur/how-worlds-most-successful-family-businesses-operate>
16. <https://www.ekapija.com/news/print?id=1890211>

## RESUME

Family business is a model of business that has been in use for thousands of years and is the most common form of business organizations today in many countries. In Serbia, family businesses also record enviable results, although they are often viewed as a not so serious way of securing existence until such time as such businesses begin to grow into a large company.

What needs to be given special attention is the lifetime of family businesses, which is very often short because it does not succeed in transferring to the younger generations precisely because of the unpreparedness of the coming generations to take it. In order for the chances of survival and development of a family business to be greater, it is necessary to define clear rules in the family, using good management methods and, of course, educating potential successors.

The basic specifics of family businesses stem from the coexistence of work and family, where the family lives with the company where it comes to absolute permeation. Penetration can lead to the exploitation of many benefits, but definitely the disadvantages are something that is particularly striking, and from the balance of balancing business and family interests, the results of such a business will depend. The interests and goals that arise are nothing but identical that indicates the complexity of managing a family business.

Regardless of the many specificities that arise from this form of business organization, it is important to emphasize that success factors are the same as for all other companies, and in the shortest explanation of such a trend, it would be fair to say that stable business conditions that stimulate, and not diminish, entrepreneurial initiative are what can be encouraging or devastating to family businesses.

Family businesses have been shown to be a vital and successful part of the economy in all economies of the world. Therefore, although we are facing today's difficult business circumstances, we hope that Serbian companies will be crucial in exiting the economic crisis because the family initiative is something that has always been won and they must be drivers in crisis, difficult and unpredictable periods. Family businesses are more responsible and take care of the community, which has positive effects both on micro and macro levels.

Family businesses are focused, more responsible, and concerned about the community. They are focused on long-term success and business, they continue to invest in business and when there are bad times. And in difficult circumstances, a family business must be the trigger of the crisis! Family businesses have been shown to be a vital and successful part of the economy in all economies of the world. Therefore, although we are facing today with more difficult business circumstances, we hope that Serbian companies will be crucial in the exit from the economic crisis.

## DINAMIKA ODNOSA UPRAVLJANJA ZNANJEM I INOVATIVNOSTI KAO RELEVANTNIH FAKTORA ORGANIZACIONE EFIKASNOSTI

**Borislav Kolarić, dr**

“Telekom Srbija” a.d. Beograd,  
IJ Sremska Mitrovica, Srbija  
*kayak@mts.rs*

### **Apstrakt**

U brzo promenljivom poslovnom okruženju inovacija postaje preduslov za uspeh ili čak i opstanak neke organizacije. S toga inovacija pronalazi put i zauzima najznačajnije mesto u mnogim organizacijama širom sveta. Ona predstavlja jedan od relevantnih faktora za razvoj neke kompanije, kao i ključni element za tržišnu konkurentnost. To podrazumeva generisanje novih ideja transformisanih i implementiranih u proizvode, usluge ili procese, koji stvaraju vrednost za firmu. Umeće neke kompanije sastoji se u njenoj sposobnosti da uspešno upravlja složenom mrežom društvenih, naučnih, tehnoloških i poslovnih faktora koji rezultiraju ka istinskoj inovaciji. Namera ovog rada sastojala se da kroz literarni prikaz ukaže na kompleksan i dinamičan odnos između kreativnosti pojedinaca, kolektivnog učenja i razmene znanja, kao i njihovog uticaj na stvaranje “organizacione inovativnosti”.

**Ključne riječi:** upravljanje znanjem, organizaciono učenje, inovacija.

## RELATIONSHIPS KNOWLEDGE MANAGEMENT AND INNOVATION AS RELEVANT FACTORS OF ORGANIZATIONAL EFFICIENCY

### **Abstract**

In a rapidly changing business environment, innovation becomes a prerequisite for success or even the survival of an organization. With this, innovation finds a path and occupies the most important place in many organizations around the world. Innovation is one of the relevant factors for development of a company, as well as the key element for market competitiveness. It includes new ideas transformed and implemented in products, services and processes, which create a value for the company. Skill of a company consists in its ability to successfully manage a complex network of social, scientific, technological and business factors that result in actual innovation. The purpose of this paper was to point out, through literary overview, to a complex and dynamic relationship between the creativity of individuals, collective learning and knowledge exchange, as well as their impact on the creation of “organizational innovativity”.

**Keywords:** knowledge management, organizational learning, innovation.

**JEL codes:** D80, D83, O30

## UVOD

Današnje turbulentno tržište koje zahteva brze odgovore od strane kompanija, kao i snažna globalizacija, nameću organizacijama bitne transformacije kroz iznalaženje strategija sposobnih da im pruže konkurentsku prednost. To opet, kompanijama nameće permanentno diferenciranje svojih proizvoda i usluga kroz kontinuirane inovacije. One donose razvitak i porast kompanije, stvaranje mogućnosti na novim tržištima, a isto tako ubrizgava novi život zrelim industrijama. Inovacije zahtevaju različite utroške sredstava i kombinovanje prakse, koja čini izvor za razmenu i saradnju. Sposobnost organizacije da inovira čini preduslov za uspešno korišćenje inventivnih resursa i novih tehnologija. U opštem smislu, termin organizacione inovacije se odnosi na stvaranje i usvajanje ideje ili novog organizacionog ponašanja [7].

U literaturi može se susresti sa više vrsta ili tipova inovacija, što je posledica različitih načina određivanja njihovih distinkcija. Najčešće citirana distinkcija postoji između inovacija proizvoda i procesa [3], koje se mogu dalje deliti po stepenu novine koji oni uključuju, što predstavlja klasičnu dihotomiju na radikalne i inkrementalne inovacije [28]. Osnovna razlika u formi između ova dva tipa inovacija leži u stepenu znanja i veština uključenih u samim inovacijama. Inkrementalne inovacije odnose se na specijalizovana znanja i veštine zaposlenih u jednoj oblasti, dok su radikalne inovacije povezane sa širokim i opštim znanjem i veštinama zaposlenih koja se mogu koristiti u različitim oblastima [16].

Kompleksnost odnosa upravljanja znanjem unutar neke organizacije, kao i uticaj istih na inovativne procese, inicirali su istraživačku temu predmetnog rada. Ista je imala za zadatak da kroz literarni prikaz predstavi različita stručna mišljenja u vezi značaja individualnog i kolektivnog znanja, kao i njihovog uticaja na stvaranje "inovativne organizacije". Pored toga, načinjen je pokušaj u determinaciji relevantnih elementa neophodnih za uspešno stvaranje inovativnih procesa unutar neke organizacije.

## KOMPLEKSNOST ODNOSA INDIVIDUALNOG I KOLEKTIVNOG ZNANJA

Glavno pitanje nosi problematiku kako u organizaciji prevesti pojedinačne uvide i znanja u kolektivno znanje i organizacijske sposobnosti. Iako neki istraživači tvrde da je učenje esencijalno kroz pojedinačne aktivnosti, većina teorija organizacijskog učenja naglašavaju važnost kolektivnog znanja kao izvor organizacijskih sposobnosti [13].

Proširivanjem analiza na grupni i organizacioni nivo, istraživači su uočili postojanje i razvijanje kolektivnog mentalnog modela i tumačenje šema koji utiču na donošenje odluka i organizacionih aktivnosti. Organizaciona saznanja se razlikuju od individualnih, jer obuhvataju socijalne dimenzije. Fiol [9] smatra da je zajedničko tumačenje šema olakšava organizaciji stvaranje kapaciteta za razvoj i tumačenje informacija na svrsishodan način, promovisući organizaciono učenje i kolektivno rešavanje problema i na taj način poboljšavanje svojih adaptivnih potencijala.



Kolektivno znanje predstavlja akumulirano znanje organizacije smešteno u pravila, procedure, rutine i zajedničke norme koje funkcionišu kao vodič prilikom rešavanja problema i interakcije među svojim članovima. Kolektivno znanje liči na "memoriju" ili "kolektivnu svest" organizacije [38]. Ona može biti ili "zaliha" znanja sačuvanih podataka, ili predstavlja znanje u stanju "toka" koje proizlazi iz interakcije. Kolektivno znanje postoji između, a ne unutar pojedinaca. To može biti više ili manje nego zbir pojedinačnih znanja, zavisno o mehanizmima koji se koriste pri prevođenju pojedinačnih u kolektivno znanje [12]. Individualno i organizaciono učenje odvijaju se u društvenom kontekstu, čija priroda i ograničenja stvaraju razliku u ishodima učenja.

Veliki deo literature o organizacijskom učenju ukazuje na važnost socijalne interakcije, konteksta i zajedničke kognitivne šeme za učenje i stvaranje znanja. To isto se temelji na Polanijevoj tvdnji [29] da je veliki deo ljudskog znanja subjektivan i prećutan i ne može se lako prenositi, kao ni transformisati u kodifikovano znanje. Iz tog razloga, prenos znanja zahteva socijalne interakcije, razvoj zajedničkog razumevanja i zajedničke interpretativne šeme.

Nonakina teorija kreiranja organizacionog znanja ukorenjena je u ideji da zajednička spoznaja i kolektivno učenje predstavljaju temelj stvaranja organizacionog znanja [26]. U srži ove teorije je ideja da prećutno znanje predstavlja izvor svih ljudskih znanja, a organizacijsko stvaranje znanja je proces mobilizacije individualnog prećutnog znanja i podsticanje njegove interakcije s eksplicitnim bazama znanja organizacije. Nonaka tvrdi da znanje zahteva formiranje konteksta. On koristi japansku reč „ba“, što doslovno znači „mesto“, kako bi opisao takav kontekst. „Ba“ nudi zajednički društveni i mentalni prostor za tumačenje informacija, interakcija i odnosa koje služi kao temelj za stvaranje znanja. Učestvovanje u "ba" znači nadvladavanje vlastite ograničene perspektive kognitivne ili socijalne granice da se uključi dinamični proces deljenja znanja i stvaralaštva.

Na sličan način, pojam „zajedničke prakse“ razvijen je u radovima Browna i Duguida [5]. Oni sugerišu da članovi organizacije stvaraju svoje deljenje jedinstvenosti i perspektive kroz "praksu", razmenjujući svoja radna iskustva. Praksa obezbeđuje društvene delatnosti u kojoj se razmenjuju pogledi i kognitivni repertoari razvijanja, kako bi se olakšalo deljenje i prenos znanja.

Dakle, radna grupa pruža važno mesto gde se mogu razviti intenzivno učenje i stvaranje znanja. Grupa, postavljena na raskršću horizontalnih i vertikalnih tokova znanja unutar organizacija, služi kao most između pojedinca i organizacije u procesu stvaranja znanja.

## **DEFINISANJE I DETERMINACIJA INOVACIJA**

Inovacija se može shvatiti kao proces učenja i stvaranje znanja kroz definisanje novih problema i novih znanja razvijenim kroz njihovo rešavanje. Brojni autori bavili su se definisanjem inovacija, sa namerom ukažu na njihove dimenzije. Džosef Šumpeter [34] predstavlja jednog od pionira koji su se bavili ovom problematikom. On ističe postojanje pet osnovnih aspekata inovacija:

- uvođenje potpuno novih ili kvalitativno poboljšanih proizvoda;

- novi metodi proizvodnje;
- osvajanje novih tržišta;
- korišćenje novih resursa ili dobavljača;
- novi oblici konkurencije koji vode restrukturiranju industrije.

Majkl Porter [31] definiše inovacije na sličan način. Po njemu inovacije podrazumevaju unapređenje u tehnologiji, kao i nove metode ili načine obavljanja stvari. Iste se mogu manifestovati u promeni proizvoda, procesa, drugačijim pristupima marketingu i novim formama distribucije, što neminovno vodi prema organizacionom učenju kao formi formalnog istraživanja i razvoja.

Mesias i Glin [18] definišu inovaciju kao značajne, nerutinske i isprekidane organizacione promene koje otelotvoruju nove ideje koje nisu u skladu sa dosadašnjim konceptom poslovanja organizacije. Ovakav pristup definiše inovativne organizacije kao inteligentne i kreativne, sposobne za efikasno učenje i stvaranje novih znanja.

Inovacije mogu biti dramatične, odnosno one mogu biti radikalne, bazirane na potpuno novoj tehnologiji, kreiranju ili menjanju postojećeg tržišta. Sa druge strane, inkrementalne inovacije u smislu malih promena pojedinih proizvoda, procesa ili usluga nisu ništa manje važne od radikalnih, ali ne pobuđuju pažnju javnosti kao prve. Predstavljanje dva izrazito različita tipa inovacija na nivou poslovnog modela

Postoje različiti modeli inovativne organizacije koji se mogu široko svrstati u dva suprotna tipa idealnih organizacija: „J-oblika“ i „adhocracy“ model. Prvi se odnosi na organizaciju koja je dobra u kumulaciji znanja i svoje inovativne sposobnosti realizuje u zavisnosti od razvoja specifičnih kolektivnih organizacionih kompetencija. Pojam „J-oblik“ koristi se jer vuče korene „Japanskih tipova“ organizacija, kao što su Aokijev model „J-firmi“ [1] i Nonaka- Takeučii (Nonaka-Takeuchi, 1995) znanjem kreirane kompanije [27].

Nasuprot tome, organizacije tipa „adhocracy“ (Mintzberg,1979), imaju tendenciju da se oslanjaju više na pojedinačnu stručnu ekspertizu organizovanu u fleksibilnim tržišno orijentisanim projektnim timovima, sposobnim za brze odgovore na promene u znanju i veštinama i integrisanju nove vrste stručnosti za generisanje radikalno novih proizvoda i procesa [25].

Oba navedena tipa organizacija su učenja organizacija s jakim inovativnim sposobnostima, ali se oni značajno razlikuju u svojim strukturnim oblicima, obrascima učenja i načinu generisanja inovativnih sposobnosti.

Organizacija „J-oblika“ oslanja se na znanje koje je ugrađeno u operativne rutine, timske odnose i zajedničku kulturu. Učenje i stvaranje znanja u sklopu „J-obrasca“ odvija se u „organizacionoj zajednici“ koja uključuje intenzivne interakcije i deljenje znanja kroz različite funkcionalne jedinice. Postojanje stabilne karijere u organizaciji daje podsticaj članovima ka izvršavanju organizacionih ciljeva, poboljšavanju poslovnih procesa i celokupnom razvoju kompanije. Novo znanje se generiše fuzijom, sintezom i kombinacijom postojećih baza znanja. „J-oblik“ ima tendenciju razvijanja snažne orijentacije ka strategiji inkrementalne inovacije i stvaranje u relativno usavršenim tehnološkim područjima koja karakterišu bogate mogućnosti kombinacija i inkrementalnih poboljšanja postojećih komponenti i proizvoda.

Međutim, „J-forma“ fokusirana na negovanje organizacionog učenja, može dovesti do toga da prećutno (tacit) znanje sa svojim naglaskom na kontinuirano poboljšanje može inhibirati usvajanje radikalno novih znanja iz spoljnih izvora.

„Adhocracy“ je adaptivni oblik organizacije koji je u stanju spojiti profesionalne stručnjake različitih veština i znanja u „adhock“ projektnim timovima za rešavanje kompleksnih i često neizvesnih problema. Učenje i stvaranje znanja u „adhocracy“ događa se unutar stručnih timova koji su često sastavljeni od zaposlenih iz različitih organizacija. Karijere su najčešće strukturirane oko niza zasebnih projekata umesto napredovanja u hijerarhiji unutar preduzeća. Sastav se temelji na relativnom fluidu zanimanja na tržištu rada koji omogućava usklađeno prestrojavanje ljudskih resursa shodno promenjivim tržišnim zahtevima i tehnološkim promenama. „Adhocracy“ ima puno više fleksibilnosti u pogledu organizacionih granica koja omogućava prodor novih ideja i znanja spolja. „Adhocracy“ pronalazi svoju konkurentsku snagu u svojoj sposobnosti da ponovo konfigurira bazu znanja sposobnu za stvaranje novih inovacija. To je vrlo prilagodljiv oblik organizacije sposoban za dinamičko učenje i radikalne inovacije.

S druge strane, fluidna struktura i brzina promena mogu stvoriti probleme u akumulaciji znanja, jer je organizaciona sposobnost utelotvorena u članovima-ekspertima i tržišno baziranom „know-how“ koji su potencijalno prenosivi. „Adhocracy“ podleže gubitku znanja kada pojedinci napuste organizaciju.

Iako se kompanije u sektorima visoke tehnologije nalaze pod permanentnim intenzivnim pritiskom „učiti brže“ i „organizovati se što fleksibilnije“, dosadašnja istraživanja upućuju na to da čiste „adhocracy“ organizacije ostaju retke. Pokušaji velikih korporacija ka usvajanju „adhocracy“ načina dizajniranja organizacije pokazala su se teško održiva u nekom dugoročnijem periodu. Obično su ograničene na organizacione subjedinice koje se bave kreativnim radom, ili profesionalne usluge na polju znanja (konsultantske kuće, pravne kancelarije, softversko inženjerstvo idr.), gde je veličina preduzeća je relativno mala, što omogućava da organizacija funkcioniše kao međusobno zavisne mreže projektnih timova [8].

## **NEOPHODNI ELEMENTI ZA STVARANJE USPEŠNIH INOVATIVNIH PROCESA**

Da bi bile uspešne u stvaranju organizacionog dizajna i klime koji podržavaju i pospešuju inovativne procese, kompanije moraju imati dovoljno sredstava i mogućnosti u stvaranju organizacije u kojoj sa jedne strane postoji kreativnost pojedinaca i njihovo iskustvo, a sa druge postojanje volje i želje zaposlenih za novim učenjem. Takođe, od krucijalne važnosti jeste postojanje organizacione klime koja omogućava poverenje između zaposlenih, a kao posledicu toga, otvorenu komunikaciju, nesputanu saradnju i efikasan timski rad.

### **Kreativni ljudi**

Kompanije imaju potrebu za kreativnim ljudima, ali to je daleko od mita da se inovacije generišu od strane malog kadra individualnih kreativaca [4]. U stvari, kada je u pitanju kreativnost, postoji nekoliko oblasti ljudskih aktivnosti u kojima su svi jednaki, tako da velik broj stručnjaka smatra da je kreativnost veština koja se može u velikoj meri istrenirati.

Ipak, činjenica je da kod ljudi koji su skloni inventivnosti postoje određene zajedničke sklonosti i navike. Primera radi oni imaju veoma podsticajan život van radnog

vremena koji inicira kreativnost i donosi nove ideje u realnost. Takođe, oni često "idu svojim putem" komunicirajući sa otvorenim idejama i poseduju hrabrost da izraze nove ideje [11].

Bitno je istaći da poslovno okruženje igra veliku ulogu u pomoći ljudima da iskažu svoj kreativni kapacitet. Sloboda izražavanja bez straha od posledica može biti snažna podrška ka uspehu [10]. Dakle zadatak poslodavaca sastoje se ne samo u iznalaženju i zadržavanju kreativnih ljudi, već i obezbeđivanju uslova i radnog okruženja stimulišućeg za razvoj njihovih kreativnih potencijala.

#### Iskustvo

Možemo pretpostaviti da iskustvo može biti u funkciji podrške inovacijama, dok nedostatak razmene iskustva može biti značajan nedostatak. Iskustva koja se reflektuju iz prošlosti i prilagođavaju trenutnoj praksi, mogu doprineti razvoju inkrementalnih inovacija. Dakle ovde postojeće znanje podržava razvoj novog znanja u domenu sličnih praksa i iskustava [35]. Pored toga nova znanja mogu biti generisana na osnovu kombinacije i razmene postojećih znanja [2].

Nasuprot navedenom, postoje gledišta da nedostatak razmene iskustava može olakšati istraživanja na polju inovacija [21]. Ova pretpostavka bazirana je na gledištu da apsorpcija potpuno novih ideja bez segmenata postojećih praksa može dovesti do generisanja novog znanja. Dolaženje do potpuno nove ideje od strane zaposlenih dolazi prilikom traženje rešenja problema u oblastima koje nisu u njihovom domenu. To znači da kreiranje znanja korisnog za inovacije zahteva podsticaj u istraživanju novih oblasti i stvaranje novih znanja koja se integrišu sa postojećim, a sve to vodi ka formiranju novih ideja.

#### Učenje

Saglasno Piteru Sengeu, učenje može odvijati po principu jednostruke ili dvostruke petlje [33]. Učenje jednostrukom petljom zahteva iskustvo, tako da zaposleni ponavljajući svoje aktivnosti, uče i pronalaze nove i efikasnije načine izvršavanja radnih procesa, čime se dobija na kvalitetu radnih procesa. Prema tome, možemo pretpostaviti da je učenje u jednom krugu povezano sa generisanjem inkrementalnih inovacija.

S druge strane, dvostruka petlja učenja zahteva od zaposlenih preispitivanje postojećih aktivnosti i reflektovanje na njihove akcije. Posedujući dobro opšte znanje i iz drugih domena oni mogu pronaći nove solucije, ideje i tako kreirati potpuno različito znanje iz postojećih aktivnosti.

#### Poverenje

U literarnim izdanjima postoji konsenzus da je poverenje esencijalni element uspeha neke organizacije. Cook and Wall zaključuju da je poverenje između pojedinaca i grupa u organizaciji veoma važno i bitno za dugoročni stabilnost organizacije i blagostanje njenih članova [6]. Saglasno tome, De Furia navodi benefite koje organizacija može imati od visokog nivoa poverenja uključuje: stimulisanje inovacija, kretanje ka visokoj emocionalnoj stabilnosti, olakšavanje prihvatanja i otvorenosti za slobodno izražavanje, podsticanje prihvatanja rizika [10].

Organizacija mora razvijati otvorenu sredinu u kojoj se zaposleni osećaju slobodno da, u atmosferi poverenja, dele svoja znanja i koriste znanja drugih. Ukoliko među zaposlenima ne postoji poverenje prema svojim kolegama i menadžerima, čak i pored raspoloživosti i dostupnosti raznih naprednih tehnologija, saradnja neće biti na

odgovarajućem nivou. Izgradnja poverenja između zaposlenih kao i na relaciji zaposlenih i menadžera, predstavlja sredstvo za uspešnost procesa kreiranja inovacija .

#### Komunikacija

Istinski kreativna kultura teži da se razlikuje kroz otvorenu komunikaciju i slobodnu razmenu ideja. To podrazumeva komunikaciju između različitih delova organizacije, između različitih članova u timu, kao i komunikaciju različitih nivoa unutar organizacione hijerarhije. Komuniciranje ne znači samo razmenu ideja, već i razmenu naučenih iskustava iz uspešnih i neuspešnih aktivnosti. Način za poboljšanje komunikacije podrazumeva više susreta, savremenije on-line alate za razmenu znanja, multifunkcionalne zadatke i više brainstorming sastanaka [24].

Najpogodniji tip komunikacije (video link, face to face, telefon, e-mail idr.) često zavisi od vrste saradnje potrebne za rešavanje problema koji zahtevaju kreativnost [34]. U situacijama kada organizacija pokušava da razvije više radikalne inovacije, saradnici su često prijatelji ili partneri koji treba da komuniciraju više na ličnom nivou. U drugim situacijama najčešće je prisutna komunikacija uz posredovanje tehnologije. Vrlo je bitno da komunikacija pored saradnje na rešavanju nekog problema sadrži i priče oko uspešnosti ili neuspešnosti nekih ideje ili aktivnosti. Priče oko toga zašto je neka ideja propala mogu biti koristan izvor učenja za naredno uspešno poslovanje. Bez ispitivanja zašto neke ideje ne uspevaju, vrednost učećih lekcija nije potpuna [37].

#### Timski rad i saradnja

Formiranje timova od pojedinaca sa različitom vrstom znanja i stručnosti može biti od koristi za stvaranje inovacija. Zaposleni bi trebali biti sposobni na razmišljanje u pravcu povezivanja svog znanja sa drugim članovima tima [14]. Kreativnost formirana u umu jedne individue može se u okviru tima analizirati i ispitivati i time doći do razvoja nove ideje. Ovakvi tipovi grupa smatraju se snažnim kreatorima inovativnih ideja .

Timovi i radne grupe veoma su važni u pogledu njihove sposobnosti za podsticanje i podršku inovacija. Bitno je naglasiti da stvaranje uspešnih radnih grupa nije uvek isto. One će biti inovativne kada su u stanju da integrišu ljude sa različitim gledištima dopuštajući im slobodnu razmenu ideja i iskustava [24]. Multifunkcionalni timovi mogu biti posebno dobri u stvaranju nove ideje koja je inovativna i praktična. Ovakvi timovi donose različite veštine i znanja, a samim tim i pristup problemima iz različitih perspektiva, čime se stvara mogućnost za ponudu velikog broja kreativnih rešenja problema [11].

Timska raznolikost takođe može pomoći kompanijama u njihovom fokusu prema kupcima. Kada različiti zaposleni uspostavljaju relaciju sa različitim kupcima, taj odnos može rezultirati novim proizvodima, idejama i tržištima [20].

S toga, multifunkcionalni timovi imaju potrebu za različitost mišljenja, perspektiva, i kulturnih nasleđa, tj. od krucijalnog značaja je da se od njihovih članova ne stvaraju "klonovi" [30]. Međutim, stvaranje timova sastavljenih od ljudi različitih porekla, nasleđa, znanja i veština može implicirati konflikte i veoma je bitno kako upravljati sa njima, tako da se konflikti uvek odvijaju u pozitivnom konstruktivnom kontekstu [11].

Sve navedeno nameće konstataciju da timovi i timski rad imaju vrlo važnu ulogu u generisanju inovacija, ali to isto zahteva odgovarajuće upravljačke veštine koje će stvoriti očekivanu efikasnost i efektivnost tima. Timovi verovatno neće biti uspešni ukoliko nemaju podršku lidera koji će pružati jasne ciljeve i obezbeđivati potrebna sredstva.

Više inovacija potiče iz saradnje i zajedništva nego putem inventivnog razmišljanja pojedinačnog uma. Saglasno Kleineru [17], većina novih ideja čine adaptaciju postojećih i taj koncept on naziva „rekombinacija inovacije“. Takođe, ideje mogu iskočiti iz nekog slučajnog susreta koji će otkriti nove perspektive, kao što mogu nastati iz koncentrisanog timskog rada.

Saradnja se odvija unutar organizacija i između organizacija. Prema istraživanju iz 2004. godine, primećeno je da se 55% inovacija generiše unutar firme, dok ostali deo pripada eksternim saradnjama organizacija sa univerzitetima, vladinim agencijama, istraživačkim, konsultantskim i drugim organizacijama [36].

Međutim, saradnja između kompanija ili individualaca različitih shvatanja i nasleđa, može često dovesti do različitih mišljenja, konflikata i erozije poverenja. Kulturne razlike moraju biti kanalisane, tako da se potencijalni sukobi mogu iskoristiti u procesu inovacije. Saradnja je imperativ koji se mora fokusirati na zajedništvu, kao cilju i izazovu, a ne na različitosti i jedino tako može da posluži kao katalizator za produktivne promene [15].

## **SPOSOBNOST BALANSIRANJA INKREMENTALNIH I RADIKALNIH INOVACIJA**

Veliku ulogu u nastanku inovacija igra mogućnost upravljanja i kreiranja znanja koje rezultira novim idejama. Najveći problem u upravljanju znanjem čini balansiranje između znanja koje poseduju pojedinci i kolektivnog znanja neke organizacije ili tima, kao i usklađivanje odnosa tacitnog i eksplicitnog znanja. Maskiteli [22] smatra da radikalne (prodorne) inovacije nastaju kao rezultat iskorišćavanja tacitnog znanja sadržanog u pojedincima ili projektnim timovima. Izazov se sastoji u usvajanju kreativne snage takvog tacitnog znanja, nešto što se može postići ako su članovi tima emocionalno i personalno uključeni i procese inovacije. Organizacija na taj način treba da omogući ovakvu ličnu posvećenost kroz odgovarajuću atmosferu i podržavajuću praksu.

Leiponen [19] naglašava potencijalni doprinos kolektivnog znanja u procesu inovacija i na osnovu svojih istraživanja smatra da je više verovatno da će kolektivno znanje dovesti do inovacija u odnosu na individualna znanja. Takođe isti istraživač smatra da je veća verovatnoća ostvarivanja inovacija ako se povećaju naponi u sticanju eksternog znanja (od kupaca, konkurenata...), a ne samo da se oslanjanjem na unutrašnje inkrementalno učenje.

Dok radikalne inovacije mogu doneti osetnu finansijsku dobit, najveći procenat prihoda najverovatnije da će poticati od inkrementalnih inovacija. Pokušaj balansiranja, kako bi se iskoristile prednosti i jednog i drugog načina, može biti mudar ali i izazovan cilj organizacije.

Neka istraživanja sugerišu da rukovodioci u narednom periodu očekuju povećavanje procenta radikalnih inovacija u odnosu na inkrementalne, jer smatraju da kompanije koje su sposobne da više iskoriste radikalne inovacije u većoj su mogućnosti da ostvare ogromne finansijske dobitke [37]. Kompanije sa radikalnim inovacijama su te koje oblikuju tržište. Ideje koje generišu radikalne inovacije mogu nastati sa više izvora:

- ideje saradnika u poslu;
- istraživanjem obrazaca proizvodnje i evolucije tehnologije;
- saradnjom sa naučnim institucijama i univerzitetima;
- istraživačkom saradnjom sa drugim kompanijama idr.

Međutim, ono što je veoma bitno inkorporirati u kulturu inovativne organizacije jeste generisanje što većeg broja radikalnih inovacija od strane zaposlenih koje proističu kao produkt uspešnog korišćenja dela radnog vremena posvećenog razvoju inovacija. Istraživanja iz 2000. godine pokazala su da čak 37% kompanija koje su bile lideri u stvaranju radikalnih inovacija imale su preko 100 miliona dolara prihoda. Za razliku od njih svega 3% kompanija dostigla su sličan prihod poslujući na već uspostavljenim tržištima [23].

Dakle, rezimirajući gore predstavljene rezultate raznih istraživanja, moglo bi zaključiti da je važno iskoristiti kako individualna i kolektivna znanja, isto tako i eksplicitna i tacitna znanja prisutna u organizaciji. Upravljanje procesom inovacije podrazumeva upravljanje potencijalom znanja svih integrisanih učesnika interne i eksterne mreže odnosa.

## ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Odnos između organizacije i inovacija je kompleksan i dinamičan. Postojeća literatura je brojna i raznolika i njen pregled ukazuje da ne postoji konsenzus o definiciji pojma "organizacione inovativnosti". Različiti istraživači su koristili ovaj termin za opisivanje različitih aspekata odnosa između organizacije i inovacija. Možda ta konceptualna neodređenosti odražava činjenicu da "organizaciona inovacija" obuhvata vrlo širok spektar fenomena.

U promenljivom tržišnom okruženju, temeljni izazov svake organizacije postaje razvijanje različitih kompetencija i sposobnosti spremnih za pravovremenu adaptibilnost prema turbulentnom tržištu. Skeniranje okruženja, tumačenje i učenje su postupci kojima se može doći do novih interpretativnih šema i organizacijskih aktivnosti koje mogu biti važni izvor inovativnih organizacionih promena. Evolucija organizacije posmatra se kroz procese odlučivanja i učenja, a ne kao ishod pasivnih odgovora na promene u okruženju.

Tretirajući organizacije kao interpretacijske sisteme i učeće sisteme upravljanja, pažnja se usmerava na važnu ulogu unutrašnje organizacione dinamike, razumevanja i ponašanja učesnika u oblikovanju eksternog okruženja i krajnjih ishoda organizacione promene. Organizaciona inovacija je ta koja treba biti preduslov za tehnološke inovacije, a ne tretirana kao proces za odgovor i amortizer na spoljne sile. Kao takva ona se fokusira na unutrašnje organizacione reforme i transformacije koje

su potrebne za stvaranje takvih preduslova. To isto zahteva veliko naučno angažovanje na polju organizacionih sposobnosti za učenje, vrednosti, interese i moći u oblikovanju organizacione evolucije i tehnološke promene.

## **BIBLIOGRAFIJA**

1. Aoki M. (1988) *Information, incentives and bargaining in the Japanese economy*. Cambridge: University Press.
2. Bhatt G.D. (2001) *Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people*. *Journal of Knowledge Management*, 5.
3. Boer H., Doring W.E. (2001) *Innovation, what innovation? A comparison between product, process and organizational innovation*, *International Journal of Technology Management*, Vol. 22, pp. 83-107.
4. Breen, B.(2004) *The Six Myths of Creativity*. *Fast Company* (December), pp. 75-78.
5. Brown J.S., Duguid, P.(1998) *Organizing Knowledge*, *California Management Review*, 40/3, pp. 90-111.
6. Cook J., Wall T. (1980) *New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need nonfulfillment*, *Journal of Occupational Psychology*, 53.
7. Damanpour F. (1996) *Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models*, *Management Science*, 42/5, pp. 693-716.
8. DeFillipi R. (2002) *Organization Models for Collaboration in the New Economy*, *Human Resource Planning*, 25/4, pp. 7-19.
9. Fiol C.M (1993) *Consensus, Diversity, and Learning in Organizations*, *Organization Science*, 5, pp. 403-420.
10. De Furia G.L. (1997) *Facilitators Guide to the Imnterpersonal Trust Surveys*, Pfeiffer&Co.
11. Glover, C. ,Smethurst S.(2003) *Great Ideas Wanted People Management Online* (April 8).
12. Glynn M.A. (1996) *Innovative Genius: A Framework for Relating Individual and Organizational Intelligence to Innovation*, *Academy of Management Review*, 21/4, pp. 1081-1111.
13. Grant R.M.(1996)*Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm*,*Strategic Management Journal*,17,pp.109-122.
14. Gupta A.K., Singhal A. (1993) *Managing human resources for innovation and creativity*. *Research Technology Management*.
15. Hagel, J., Brown J.S. (2005) *Productive Friction: How Difficult Business Partnerships Can Accelerate Innovation*, *Harvard Business Review*(February), pp. 83-91
16. Kang S.C., Snell, S.A. (2009) *Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: A framework for human resource management*, *Journal of Management Studies*, Vol. 46, pp. 65-92.
17. Kleiner A. (2004) *Recombinant Innovation*, *Strategy+Business* (Winter), pp. 30-34
18. Mezas S.J., Glynn, M.A. (1993) *The Three Faces of Corporate Renewal: Institution, Revolution, and Evolution*, *Strategic Management Journal*, 14, pp. 77-101.
19. Leiponen, A. (2005) *Organization of knowledge and innovation: the case of Finnish business services*, *Industry and Innovation*, Vol. 12.



20. Lockwood, N.R. (2005) Workplace diversity: Leveraging the Power of Difference for Competitive Advantage, *Research Quarterly*, (June).
21. Majchrzak A., Cooper L.P. and Neece O.E. (2004) Knowledge reuse for innovation. *Management Science*, 50, pp. 174-188.
22. Mascitelli, R. (2000) From experience: harnessing tacit knowledge to achieve breakthrough innovation, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 17.
23. McLagan, P.A. (2002) Change Leadership Today, *T+D* (November), pp. 26-31.
24. McLean L. D. (2005) Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development, *Advances in Developing Human Resources*, 7 (May), pp. 226-246.
25. Mintzberg H. (1979) *The Structuring of Organization*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
26. Nonaka I.(1994) A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, *Organization Science*, 5.
27. Nonaka I., Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge Creating Company*, New York: Oxford University Press.
28. O'Reilly C.A.,Tushman M.L. (2004)The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*,pp. 74-81.
29. Polanyi M. (1966) *The tacit dimension*, New York: Anchor Day Books.
30. Pomeroy, A. (2004) Cooking Up Innovation, *HR Magazine* (November), pp. 46-53.
31. Porter, M., (1990) "The Competitive Advantage of the Nations", Macmillan, london.
32. Schumpeter, J. (1936) "Business Cycles", Mc Graw Hill, New York.
33. Senge, P.M. (1990) *The Fifth Discipline*, New York.
34. Sonnenburg, S. (2004) Creativity in Communication: A Theoretical Framework for Collaborative Product Creation, *Creativity and Innovation Management* (December), pp. 254-262.
35. Subramaniam, M. and Youndt, M.A. (2005) The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities, *Academy of Management Journal* 48, pp. 450-463.
36. Troy, K.L. (2004) *Making Innovation Work: From Strategy to Practice*, The Conference Board.
37. Wagner, C.G. (2005) Learning from Failures, *The Futurist* (January-February) 14 .
38. Walsh J.P. Ungson, G.R. (1991) Organizational Memory, *Academy of Management Review*, 16, pp. 57-91.

## RESUME

The relationship between the organization, knowledge management and innovations is complex and dynamic. The existing literature is numerous and diverse and its overview points that there is no consensus on the definition of the term of "organizational innovation". Various researchers have used this term to describe various aspects of relations between organization and innovations. Maybe that conceptual uncertainty reflects the fact that "organizational innovation" involves a very wide range of phenomena.

In the changeable market environment, the fundamental challenge of every organization becomes the development of various competences and abilities able to timely adapt to turbulent market. Environment, scanning, interpretation and learning are the procedures by which we can reach the new interpretative schemes and organizational activities that can be an important source of innovative organizational changes. Evolution of organization is observed through the processes of decision-making and learning rather than as a result of passive responses to changes in the environment.

By treating the organizations as interpretation systems and learning management systems, the attention is paid on an important role of internal organizational dynamics, understanding and behaviour of participants in shaping external environment and final outcomes of organizational change. Organizational innovation is the one that should be a precondition for technological innovation, rather than treated as a process for response and shock absorber to external forces. As such, it is focused on internal organizational reforms and transformations that are necessary for creating such preconditions. This also requires a great scientific engagement in the field of organizational abilities for learning, values, interests and powers in shaping the organizational evolution and technological change.

## OPERATIVNI MENADŽMENT U MALOM BIZNISU

**Dragan Bulatović, prof. dr**

Fakultet za menadžment Herceg Novi  
Herceg Novi, Crna Gora  
*bulat.d@gmail.com*

**Bojana Jokić, dr**

Akademija za poslovnu ekonomiju Čačak  
Čačak, Srbija

### **Apstrakt**

Operativni menadžment je ključno područje upravljanja u svakom poslu, a od presudne je važnosti u malom biznisu. Mala preduzeća su generator privrednog rasta, zaposlenosti i povećanja životnog standarda i prosperiteta svake zemlje, a naročito Crne Gore gdje čine gotovo 99% od ukupnog broja preduzeća. Cilj rada je da ukaže na specifičnosti i značaj operativnog menadžmenta za uspjeh ovih preduzeća. Za razliku od strategijskog menadžmenta koji je fokusiran na ekonomsku efektivnost, operativni menadžment je fokusiran na ekonomsku efikasnost i što racionalnije korišćenje raspoloživih ljudskih, finansijskih i materijalnih resursa prilikom transformacije inputa u outpute. U velikim preduzećima su jasno podijeljene uloge strategijskih i operativnih menadžera i definisan redosled donošenja i sprovođenja odluka u malom biznisu to nije slučaj. U malim preduzećima se te uloge smjenjuju i prepliću, a vlasnik je istovremeno strateg i operativac koji obavlja sve funkcije menadžmenta. Za uspjeh su mu potrebna različita znanja, kompetencije i vještine, te preduzetnički duh, kreativnost i inovativnost.

**Ključne reči:** operativni menadžment, mali biznis, Crna Gora.

## OPERATION MANAGEMENT IN SMALL BUSINESS

### **Abstract**

Operations management is a key area of management for any business especially to small businesses. Small enterprises as generators of economic growth, employment, increased living standards and prosperity of any country, especially in Montenegro, where these represented almost 99 % of all enterprises. The aim of this paper is to show the specificity and importance of operations management for success of these enterprises. Unlike the strategic management that is focused on economic effectiveness, operations management is focused on economic efficiency and rational use of available human, financial and material resources during transformation inputs to outputs. While in the big enterprises are clearly divided roles between strategic and operational managers and sequencing making and implementing decisions, in a small business situation is different. The small business owner is both, strategist and operations manager wich performs all management functions. He needs different knowledge, competencies and skills for success, but also entrepreneurial spirit, creativity and innovations.

**Keywords:** Operation management, Small businesses, Montenegro

**JEL codes: D02**

## **UVOD**

Neosporan je značaj malog biznisa za ekonomiju svake zemlje. No, koliko je mali biznis uspješan u velikoj mjeri zavisi od znanja i vještina menadžmenta potrebnih za donošenje i sprovođenje poslovnih odluka. Posmatrano sa aspekta ciljeva područja djelovanja, te metoda koje se koriste jasno je da menadžment ima svoju strategijsku i operativnu komponentu sa svojim karakteristikama i specifičnostima. U ovom radu ćemo se baviti njegovom operativnom komponentom i ukazati na njene specifičnosti i značaj u malom biznisu. Operativni menadžment je orjentisan na upravljanje proizvodnjom, bez obzira da li su u pitanju materijalni proizvodi ili usluge, koja uz marketing i finansije predstavlja jednu od tri osnovne funkcije u svakom preduzeću. Operativni menadžment predstavlja ključne procese u organizaciji prilikom pretvaranja inputa u outpute. Tokom tih procesa stvaraju se nove vrijednosti koje se kupcima nude na tržištu u obliku materijalnih proizvoda ili usluga. Ono što Strategijski menadžment zacrtava u planovima, to operativni menadžment mora pretočiti u praksu. Dok je strategijski menadžment fokusiran na ekonomsku efektivnost (raditi prave stvari), operativni je zadužen za ekonomsku efikasnost (raditi stvari na pravi način). Dakle, operativni menadžment je fokusiran na dizajniranje, proizvodnju, isporuku i unapređenje proizvoda i usluga. Efikasan operativni menadžment podiže produktivnost i kvalitet proizvoda i usluga. U velikim preduzećima top menadžment delegira zadatke operativnog menadžmenta nižim nivoima menadžmenta kako bi se ostvarili strategijski ciljevi. U malom biznisu situacija je drugačija, jer vlasnik najčešće obavlja i jedne i druge zadatke.

## **UTICAJ MALOG BIZNISA NA UKUPAN PRIVREDNI RAZVOJ**

U 21. vijeku, koji će obilježiti globalizacija i preduzetništvo, mali biznis će biti pokretač razvoja, tvorac novih radnih mjesta i generator rasta životnog standarda stanovništva (Mahmutović, Kulović, 2010). Prema podacima Eurobarometer Team of the European Commission, (2007) u Evropskoj uniji od preko 200 miliona preduzeća, 99% su male i srednje veličine, a od tog broja čak 93% su preduzeća sa manje od 10 zaposlenih. Inovativnost je njihova ključna karakteristika. Više od 60% zaposlenih u Evropskoj uniji radi u malim i srednjim preduzećima. Ova preduzeća nijesu ravnomjerno raspoređena po sektorima, znatno veći broj pripada uslužnom nego proizvodnom sektoru, što se jednostavno može objasniti manjim kapitalom koji je potreban za otpočinjanje biznisa. Najveći obrt ostvaruju trgovinska preduzeća koja istovremeno zapošljavaju i najveći broj radnika. Navedeni podaci nas upućuju na zaključak da mala preduzeća kako po svom broju, tako po broju zaposlenih i prihodima koje ostvaruju, igraju važnu ulogu u ekonomiji Evropske unije. Slična situacija je i SAD-u gdje je u periodu od 1990. do 2003. godine, u malim preduzećima, sa manje od 20 zaposlenih, otvoreno je gotovo 80% novih radnih mjesta. Dakle, mala preduzeća postaju sve više konkurentna velikim preduzećima na lokalnom, ali u posljednje vrijeme sve više i na globalnom nivou. Konkurentska

prednost malih preduzeća najviše dolazi do izražaja na polju fleksibilnosti i inovativnosti. Iako velika preduzeća raspolažu sa neuporedivo više resursa, imaju izgrađenu reputaciju i posluju na tržištima sa svega nekoliko učesnika, mala preduzeća imaju veći inovativni kapacitet. Simeonydis (1996) tvrdi mala preduzeća ispod 100 zaposlenih najčešće formalno ne razvijaju funkciju istraživanja i razvoja, međutim najveći broj inovacija dolazi od tih preduzeća. Mala preduzeća su zapravo ključni inovatori u današnjoj privredi i tržišni lideri u mnogim oblastima. Međutim, u uslovima globalizacije i izoštrene konkurentske borbe za inovacije i privredni uspjeh neophodno je postojanje i međusobno povezivanje malih i velikih preduzeća. Uspostavljanjem kooperacijskih odnosa sa malim preduzećima velika preduzeća mogu značajno smanjiti troškove u pojedinim segmentima poslovanja, što značajno doprinosi poboljšanju konkurentnosti kako velikih preduzeća tako i privrede u cjelini. Svjesne značaja i uloge malog biznisa za ukupan privredni razvoj, razvijene zemlje na različite načine stimulišu njegov razvoj. To se prije svega ogleda u uklanjanju biznis barijera, stvaranju pogodnog makroekonomskog ambijenta, edukaciju preduzetnika, obezbjeđivanju finansijske podrške, osnivanju posebnih institucija za podršku malom biznisu itd.

U Crnoj Gori su u vremenu tranzicije likvidirana su gotovo sva velika preduzeća. Od malih i srednjih preduzeća se očekuje da postanu motor budućeg ekonomskog razvoja i bitno doprinesu dinamičnom tranzicionom procesu zemlje i stvaranju uslova da Crna Gora postane članica Evropske unije. Prema podacima Zavoda za statistiku (2017) broj preduzeća u Crnoj Gori u 2016. godine iznosio je 28268. Za njihovu klasifikaciju po veličini koristi se godišnji prosjek zaposlenosti, kao i ostvareni profit i raspoloživa aktiva na godišnjem nivou. Malim preduzećima se smatraju ona sa manje od 50 radnika, koja ostvaruju godišnji promet manji od 10 miliona EUR-a i čija je aktiva manja od 10 miliona Eur-a. Uvažavajući ove kriterijume u navedenoj godini u Crnoj Gori je bilo aktivno 27954 preduzeća što čini gotovo 99% od njihovog ukupnog broja, što se vidi iz tabele 1. Slično kao i u Evropskoj uniji najveću dio ovih preduzeća posluje u uslužnom sektoru prije svega u oblasti trgovine i ugostiteljstva. Iz navedenih podataka se jasno vidi značaj malog biznisa za dalji privredni rast i razvoj Crne Gore. Mali biznis je taj koji treba da obezbijedi nova radna mjesta, diverzifikaciju ekonomije, inovacije, podstiče nova ulaganja, državi plaća poreze itd. Bez malih preduzeća nemoguće je realizovati strateške projekte vezane za održivi razvoj kao i ravnomjerniji regionalni razvoj.

Tabela 1. Podjela aktivnih poslovnih subjekata po klasi veličine u Crnoj Gori

OZNAKA	FREKVENTNOST / PROCENAT		FREKVENTNOST / PROCENAT		FREKVENTNOST / PROCENAT	
	2014		2015		2016	
	Frekv.	Proc.	Frekv.	Proc.	Frekv.	Proc.
Mala preduzeća	23 051	98,9	25 698	99,0	27 954	98,9
Srednja preduzeća	221	0,9	220	0,9	268	0,9
Velika preduzeća	36	0,2	37	0,1	46	0,2
<b>Ukupno</b>	<b>23 308</b>	<b>100,0</b>	<b>25 955</b>	<b>100,0</b>	<b>28 268</b>	<b>100,0</b>

Izvor: MONSTAT (2017)

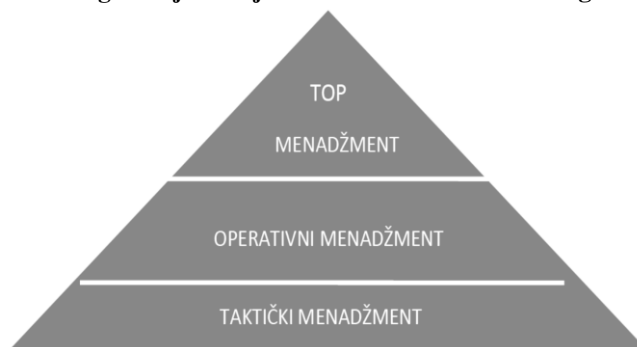
Setom novih zakona u skladu sa standardima Evropske unije, te reformom u fiskalnom i finansijskom sistemi značajno je poboljšana ambijent za poslovanje malih preduzeća. Međutim mala preduzeća u Crnoj Gori suočavaju se sa različitim barijerama kao što su otežan pristup izvorima finansiranja, nedovoljna preduzetnička i menadžerska znanja, nedostupnost tržišnih informacija i nedostatak specijalizovanih usluga. Prema Strategiji razvoja malih i srednjih preduzeća 2010-2015. u Crnoj Gori u tom periodu treba da dođe do: povećanja broja malih i srednjih preduzeća za 25%, povećanje broja zaposlenih u njima za 17%, povećanja njihovog učešća u ukupnom izvozu na 35%, kao i dostizanje učešća malih i srednjih preduzeća u GDP, ukupnim investicijama, prometu, profitu i bruto dodatoj vrijednosti na nivo od 50%.

## **ODNOS STRATEGIJSKOG I OPERATIVNOG MENADŽMENTA**

Menadžment je univerzalna aktivnosti prisutna u svim sferama privrede i društva i svim organizacijama, svih vrsta i veličina, na svim nivoima. Menadžment je fokusiran na efikasnost i efektivnost radi što racionalnijeg korišćenja raspoloživih ljudskih, finansijskih i materijalnih resursa za dostizanje organizacionih ciljeva. Uspješne su one organizacija koje rade prave stvari na pravi način. U svakoj organizaciji možemo razlikovati najmanje dva nivoa menadžmenta strategijski i operativni, a veoma često imamo i taktički nivo, što je prikazano na slici 1. Bez obzira što se njihove uloge razlikuju, menadžeri na svim nivoima obavljaju četiri osnovne funkcije menadžmenta: planiranje, organizovanje, vođenje i kontrola.

Za opstanak i razvoj organizacije neophodno je skladno i sinhronizovano djelovanje ovih nivoa menadžmenta. Operativni menadžment se nalazi na nižem nivou u hijerarhiji i ima zadatak da u djelo sprovede planove strategijskog menadžmenta. Pa možemo reći da operativni menadžment pretvara strategije u opipljive zadatke upravljanja proizvodnjom, sa konačnim ciljem poboljšanja konkurentske pozicije preduzeća. Proizvodni procesi se međusobno znatno razlikuju kod pojedinih vrsta proizvoda i usluga, međutim zajedničko za sve njih je transformacija inputa u outpute. Dakle, uloga operativnog menadžmenta je da što efikasnije sprovede transformaciju inputa u outpute, što treba da rezultira kvalitetnim proizvodom ili uslugom. S obzirom da najveći troškovi poslovanja nastaju upravo prilikom proizvodnog procesa, tj. transformacije inputa u outpute, to znači da upravo operativni menadžment ima najviše prostora za snižavanje troškova proizvodnje. U tom cilju operativni menadžment definiše konkretne zadatke i ciljeve poslovnih funkcija i poslovnih jedinica. Da bi operativni menadžment bio uspješan, on prije svega treba da obezbijedi strukturu i kvalitet potrebnih resursa, te da ih usmjerava i koristi prema željenom cilju. Schroeder (1999) je osnovne zadatke operativnog menadžmenta vezao za sledeće funkcije:

- kvalitet
- oblikovanje procesa
- planiranje i terminiranje kapaciteta
- upravljanje zalihama
- upravljanje ljudskim resursima

**Slika 1. Mogući hijerarhijski nivoi menadžmenta u organizaciji**

Izvor: autor

Izvršavanje poslova i zadataka jedne funkcije je preduslov za ostvarivanje drugih, a sve funkcije pojedinačno su karike u lancu funkcionisanja preduzeća. Da bi preduzeće održalo konkurentsku poziciju neophodno je da operativne aktivnosti budu podržane strategijom i obrnuto, tj. da se međusobno prožimaju.

## **SPECIFIČNOSTI OPERATIVNOG MENADŽMENTA MALOG BIZNISA**

Mala preduzeća uglavnom su u privatnom vlasništvu i lakše se prilagođavaju promjenama ponude i tražnje koje diktira tržište. U velikim preduzećima organizaciona struktura je kruta i formalizovana, dok mala preduzeća imaju najčešće jednostavnu organizacionu strukturu, sa malim brojem zaposlenih koji obavljaju po više funkcija. Takav način upravljanja obično se naziva preduzetničkim i značajno se razlikuje od menadžerskog upravljanja. Najznačajniju ulogu ima, naravno, preduzetnik ili osnivač koji u početnoj fazi razvoja obavlja sve najvažnije poslove. Iz ovoga slijedi da menadžer u malom preduzeću mora ovladati tehnikama i vještinama za obavljanje poslova koje u velikim preduzećima obavlja više menadžera, što istovremeno znači veću odgovornost u donošenju i sprovođenju odluka. Usled nedostatka resursa u malim preduzećima, obično se dio poslova povjerava drugim subjektima i obavlja van samog preduzeća. Sve navedeno nas upućuje na zaključak da menadžment malog biznisa ima svoje specifičnosti u odnosu na velika preduzeća, kako na stratejskom tako i na operativnom planu.

Preuzetnik, za razliku od menadžera, mora poznavati jednako dobro vještine i tehnike i operativnog i stratejskog menadžmenta. Problemi obično nastaju kada usled ubrzanog rasta i razvoja obim stratejskih i operativnih poslova prevazilazi kapacitete jednog čovjeka-preduzetnika. Ubrzan rast i razvoj preduzeća najčešće ne prati odgovarajući rast i razvoj upravljačkih znanja i vještina. Preduzetnik pritisnut gomilom strateških i operativnih pitanja koja treba rješavati nema vremena za edukaciju koja je konstantno potrebna, kako na praktičnom tako i na teorijskom planu. Pitanja za koje se traži odgovor u operativnom menadžmentu uglavnom su konkretna

i neposredna, dok je strategijski menadžment fokusiran na dugoročno pitanje sklada preduzeća sa okruženjem. Prilikom rješavanja operativnih pitanja veoma često je prisutna dominacija hitnog nad bitnim. U takvoj situaciji najčešće dolazi do zanemarivanja strateških u odnosu na operativne aktivnosti što će dugoročno preduzeće dovesti u krizu. Kriza se može izbjeći ukoliko preduzetnik angažuje menadžera i dio svojih ovlašćenja delegira na njega i druge saradnike, što preduzetnici nerado i rijetko čine. Sa povećanjem broja angažovanih ljudi u preduzeću povećava se i broj hijerarhijskih nivoa i usložnjava se organizaciona struktura, što naravno povećava troškove poslovanja i neizostavno zahtijeva delegiranje autoriteta. Pri tome preduzetnik postaje menadžer koji se dominantno bavi strategijskim pitanjima, dok operativna povjerenja menadžerima nižeg nivoa.

## **ZAKLJUČAK**

Nesporan je značaj i uloga malog biznisa u ukupnom društveno-ekonomskom razvoju svake zemlje, pa tako i Crne Gore. Poslovni uspjeh malog biznisa u velikoj mjeri zavisi od znanja i vještina menadžmenta potrebnih za donošenje i sprovođenje poslovnih odluka. Menadžment malog biznisa ima svoje specifičnosti u odnosu na velika preduzeća, kako na strategijskom tako i na operativnom planu. Mala preduzeća se lakše prilagođavaju promjenama ponude i tražnje koje diktira sve turbulentnije tržište. Za razliku od velikih u malim preduzećima smjenjuju i prepliću različite menadžerske uloga, a vlasnik u liku preduzetnika je istovremeno strateg i operativac. Za uspjeh su mu potrebna različita znanja, kompetencije i vještine, te preduzetnički duh, kreativnost i inovativnost. U početku to ide lakše, međutim kako preduzeće raste i razvija se to prevazilazi njegove kapacitete, jer ubrzan rast i razvoj preduzeća najčešće ne prati odgovarajući rast i razvoj upravljačkih znanja i vještina. Da bi se savladali izazovi i izbjegla kriza neophodno je da angažovanje novih menadžera na nižem hijerarhijskom nivou koji će se baviti pitanjima operativnog menadžmenta. Od toga da li se izvrši na adekvatan način izbor kadrova i delegiranje autoriteta zavisice dalja sudbina i poslovni uspjeh preduzeća u sve konkurentnijem okruženju.

## **BIBLIOGRAFIJA**

1. Chase, R.B., Jacobs, F.R. and Aquilano, N.J. (2004) Operations Management for Competitive Advantage (10th edn), McGraw-Hill/Irwin, Boston.
2. Eurobarometer Team of the European Commission, (2007) Observatory of European SMEs, Flash Eurobarometer, No. 196, Budapest, European Commission.
3. Heizer, J. and Render, B. (2006) Operations Management (8th edn), Prentice Hall, New Jersey.
4. Johnston, R. and Clark, G. (2008) Service Operations Management (3rd edn), Financial Times-Prentice Hall, Harlow
5. Mahmutović, H., Kulović, Dž. (2010). Upravljanje preduzećem, Data status, Beograd.
6. Schroeder, R., G. (1999). Upravljanje proizvodnjom: odlučivanje u funkciji proizvodnje, Mate, Zagreb.



7. Symeonidis, G. (1996). Innovation, Firm Size, and Market Structure: Schumpeterian Hypotheses and Some New Themes, OECD Economic Studies, vol. 27, pp. 35-70
8. Direkcija za razvoj malih i srednjih preduzeća (2011). Strategija razvoja malih i srednjih preduzeća 2011-2015, Podgorica
9. Zavod za statistiku Crne Gore –MONSTAT, (2017). Broj i struktura poslovnih subjekata u Crnoj Gori, 2016. godina, Podgorica.

## RESUME

The success of small businesses sector is crucial for national economies of all countries around the world. Irrespective of their size, all companies need to produce and deliver their products and services efficiently and effectively. Efficiency operations management is at the heart of any small businesses, but often disregard it. The operations function in business organizations is responsible for producing goods and providing services. Operations consists of processes that convert inputs into outputs. Failure to manage those processes effectively will have a negative impact on the organization. Small enterprises as generators of economic growth, employment, increased living standards and prosperity of any country, especially in Montenegro, where these represented almost 99 % of all enterprises. Unlike the strategic management that is focused on economic effectiveness, operations management is focused on economic efficiency and rational use of available human, financial and material resources during transformation inputs to outputs. While in the big enterprises are clearly divided roles between strategic and operational managers and sequencing making and implementing decisions, in a small business situation is different. The small business owner is both, strategist and operations manager which performs all management functions. He needs different knowledge, competencies and skills for success, but also entrepreneurial spirit, creativity and innovations. Operations management is exciting and challenging. Promoting the creativity which will allow organizations to respond to so many changes is becoming the prime task of operations managers.

## **INOVACIJE U ZDRAVSTVENIM INSTITUCIJAMA FEDERACIJE BOSNE I HERCEGOVINE (F.BiH), MENADŽMENT INOVACIJA, MODELI MENADŽMENTA INOVACIJA I METODE PODRŠKE**

**\*Senad Bušatlić, \*\*Agim Mamuti, \*\*\* Ognjen Ridić \*\*\*\* Goran Ridić**

\*Internacionalni Univerzitet u Sarajevu (IUS), Fakultet menadžmenta i javne uprave  
(FBA), Studijski program Menadžment  
Sarajevo, Bosna i Hercegovina  
*sbusatlic@ius.edu.ba*

\*\*Američki Univerzitet u Ujedinjenim Arapskim Emiratima (AUE)  
Dubai, Ujedinjeni Arapski Emirati  
*agim.mamuti@yahoo.com*

\*\*\* Internacionalni Univerzitet u Sarajevu (IUS), Fakultet menadžmenta i javne uprave  
(FBA), Studijski program Menadžment  
Sarajevo, Bosna i Hercegovina  
*oridic@ius.edu.ba, oggi.ridic@gmail.com*

\*\*\*\* Internacionalni Univerzitet u Sarajevu (IUS), Fakultet menadžmenta i javne uprave  
(FBA), Studijski program Ekonomija  
Sarajevo, Bosna i Hercegovina  
*gridic@ius.edu.ba; goranrdc05@gmail.com*

### **Apstrakt**

Inovacija je proces pretvaranja ideje u njenu praktičnu primjenu. Inovacije i izum su dva različita pojma. Kriterij po kojem razlikujemo inovaciju i inventivnost se odnosi na vezu praktičnog i komercijalnog aspekta. U suštini, inovaciju sačinjava teorijski concept, tehnički izum i komercijalna eksploatacija. Implicitna odlika inovacije jeste da mora biti korisna. Ovo razlikuje inovaciju od izuma, koji nema praktičnu primjenu. Ovaj revijalni rad se bavi brojnim sekundarnim izvorima informacija, poput interneta, knjiga, kao i statističkih izvještaja o inovacijama i zemljama EU, Amerike, Kanade, i zemljama OECD-a; istraživao je niz profesionalnih članaka, priručnika, magistarskih teza, doktorskih disertacija itd. Zadovoljan pacijent je cilj svih naših inovativnih aktivnosti u zdravstvu. Glavna tema diskusije jeste da li je inovacija proces ili rezultat? Menadžment inovacija se odnosi na sve vrste i oblike inovacije i inovativne procese. U zaključku, stalna promjena na bolje, zbog koje se poboljšava zdravlje i zadovoljstvo pacijenata, smanjuju troškovi u zdravstvenoj zaštiti, predstavlja imperativ za svaku ozbiljnu zdravstvenu ustanovu. Pluralistički pristup i ocjene pokazuju da kvalitet zdravstvenih usluga ima drugačije značenje za pacijente - klijente, zdravstvene radnike i menadžere. Inovirati je moguće, ako u potpunosti shvatimo prirodu izazova sa kojima se susrećemo i ako uspijemo mobilizirati ljudske resurse za neophodne promjene.

**Ključne riječi:** zdravstvo, Federacija Bosne i Hercegovine, inovativna politika, menadžment inovacije, modeli menadžmenta inovacije

## **INNOVATIONS IN HEALTH INSTITUTIONS OF THE FEDERATION OF BOSNIA AND HERZEGOVINA (FBH), INNOVATION MANAGEMENT, INNOVATION MANAGEMENT MODELS AND SUPPORT METHOD**

### **Abstract**

Innovation is the process of transforming the idea into its practical application. Innovation and invention are two different concepts. The criterion by which we distinguish innovation and inventiveness refers to the connection between the practical and the commercial aspect. In essence, innovation consists of a theoretical concept, technical invention and commercial exploitation. An implicit feature of innovation is that it must be useful. This distinguishes innovation from the invention, which has no practical application. This revised work deals with numerous secondary sources of information, such as the Internet, books, as well as statistical reports on innovation and the countries of the EU, America, Canada, and OECD countries; He studied a number of professional articles, manuals, master theses, doctoral dissertations, etc. Satisfied patient is the goal of all our innovative healthcare activities. The main topic of the discussion is whether innovation is a process or result? Innovation management applies to all types and forms of innovation and innovative processes. In conclusion, a constant change for the better, which improves the health and satisfaction of patients, reduces health care costs, is an imperative for every serious health institution. Pluralistic approaches and ratings show that the quality of health services has a different meaning for patients - clients, health workers and managers. It is possible to innovate if we fully understand the nature of the challenges we face and if we manage to mobilize human resources for the necessary changes.

**Keywords:** Health, Federation of Bosnia and Herzegovina, Innovative Policy, Innovation Management, Innovation Management Models

**JEL codes:** L83, M31, O30

### **UVOD**

Inovacija je proces pretvaranja ideje u njenu praktičnu primjenu. Etimološki pojam inovacija potiče od latinske riječi „innovare“, što znači napraviti nešto novo i drugačije. Inovacije i izum su dva različita pojma. Kriterij po kojem razlikujemo inovaciju i inventivnost se odnosi na vezu praktičnog i komercijalnog aspekta. U suštini, inovaciju sačinjava teorijski concept, tehnički izum i komercijalna eksploatacija. Važno je spomenuti da se kompanije ne mogu osloniti samo na inventivnost ili tehnologiju [15].

Inovacija se može definisati i kao „kombinovani proces pronalaska i njegova primjena (eksploatacija)“. „Inovacija je višestepeni proces i kao takav se sprovodi uz korištenje unutrašnjeg organizacijskog konteksta, kao i aktivne veze sa tehnološkim i tržišnim okruženjem“ [14].

Jedna od početnih poteškoća u istraživanju inovacija je kako precizno definirati inovacije. Samo definicija inovacije znači nešto novo. Mnogi naučnici ostavljaju čitaocima da intuitivno odrede "šta je inovacija?". To je trenutno popularna tema u menadžerskoj literaturi. Implicitna karakteristika inovacije je da ona mora biti

korisna. Ovo razlikuje inovacije od izuma, koji nemaju praktičnu primjenu. U poslovnoj terminologiji smatra se posebno korisno da na neki način inovacija doprinosi radu kompanije. Glavna tema diskusije jeste da li je inovacija proces ili rezultat?

Ova razlika može biti korisna kada proučavamo nivoe inovacija kao organizacijskih procesa, ili kada istražujemo sa kojom referentom tačkom kompanije postanu inovativnije. Druga poteškoća u posebnom definisanju posebnog je vremensko razmatranje jedne inovacije u odnosu na druge kompanije u industriji [4].

Industrijska inovacija uključuje tehnički dizajn, proizvodnju, menadžment, i sve druge komercijalne aktivnosti vezane za tržište novih, modernijih proizvoda. Inovacija je definisana kao novi proizvod, proces, tehnologija ili usluga sa jedinstvenim osobinama, stvorenim uz upotrebu vlastitih ili rezultata drugih naučnih istraživanja, otkrića i znanja, što je kao nova vrijednost plasirana na tržište. Evropska komisija definiše inovacije kao poboljšanje i širenje obima proizvoda i usluga i povezanih tržišta, uspostavljanje novih metoda proizvodnje, nabavke i distribucije, uvođenje promjena u upravljanju, organizaciju i uslove rada zaposlenih [2].

Postoji mnogo definicija inovacija koje predstavljaju relativno širok pojam. Zbog te činjenice, mnogi naučnici su pokušali da u različito vrijeme i na mnogo načina da definišu pojam inovacija [6].

Koncept ekonomskih inovacija može se definisati kao:

- 1) Uvođenje nove robe ili nove kvalitete robe, one sa kojima kupci do sada nikada nisu sreli;
- 2) Uvođenje novih proizvodnih metoda;
- 3) Otvaranje novih tržišta, odnosno tržišta u toj određenoj vrsti proizvodnje koju zemlja nikada nije ušla, bez da li tržište postoji ili ne;
- 4) Osvajanje novih izvora sirovina ili intermedijarnih proizvoda, bez obzira na to da li je to novi izvor prethodnog postojanja ili tek treba biti stvoren i
- 5) Primjena novog načina organizovanja bilo koje industrije, kao što je stvaranje monopolske pozicije na tržištu (npr. stvaranje povjerenja) ili ukidanje monopolske pozicije na tržištu.

Naučnik Trott definiše inovaciju kao "skup menadžerskih aktivnosti koje su uključene u proces stvaranja ideja, razvoja tehnologije, proizvodnje i plasiranja novih (ili poboljšanih) procesa, proizvoda i usluga" [15].

Sa druge strane, Američka federalna kancelarija za patente definiše inovaciju kao "akciju ili čin pronalaska novog, poboljšanog i korisnog procesa, mašine, sastojaka supstance ili bilo kakvog drugog korisnog poboljšanja" [6].

Inovacija, kao integralni dio organizacije se ogleda u otvorenosti za promjenu, uspješnoj promjeni menadžmenta i uspješnom prihvatanju promjena. Inovacijska organizacija je neophodan uslov za uspješno poslovanje svake kompanije u smislu postizanja dugoročnog poslovnog uspeha, prvenstveno profitabilnosti. Inovacijska organizacija je osnova za razvoj, posebno u smislu dugoročne profitabilnosti, konkurentnosti i održavanja ravnoteže između efikasnosti i efikasnosti [9; 10].

Inovacija se jednostavno može opisati kao spremnost za preduzimanje, prihvatanje, uvođenje i praćenje inovacije. Inovativnost se može opisati kao srž razvoja i osnova za dalji opstanak, razvoj i dugoročni uspjeh i rast kompanije kroz faktore kao što su:

ravnoteža između efikasnosti i efikasnosti, profitabilnosti, stvaranja dodatne vrijednosti i konkurentske prednosti. Najbolji rezultati se dobijaju kada inovacije pronađu najoptimalniji odnos iznad strateške orijentacije kroz stvaranje odgovarajuće inovativne strategije [8].

## **SADRŽAJ I DIMENZIJE MENADŽMENTA INOVACIJA**

Menadžment inovacija se odnosi na sve oblike inovacija, inovacijskih procesa i inovativnosti. Menadžment inovacija kao disciplina i praksa danas bilježi značajan napredak. Ovo područje stalno proširuje promjene tipologije inovacija i uključuje nove kategorije. Prvobitno, smatralo se da je inovacija povezana s promjenama u tehnologiji i da je njihova bitna komponenta područja tehnološke inovacije. Uopšteno, ovaj pristup danas preovladava, jer tehnološka inovacija čini temelj tehnološkog napretka, što zauzvrat određuje rast produktivnosti, tehnološki i ekonomski razvoj. Tehnološke inovacije mogu biti popraćene dodatnim promjenama u upravljanju i organizaciji, a često se zovu i kao inovacija [15].

Ova oblast se stalno širi uz izmjene tipologija inovacija i uz uključivanje novih kategorija. Prvobitno se smatralo da je inovacija vezana za tehnološke promjene i da je njihova osnovna komponenta oblast tehnoloških inovacija. Važno je napomenuti da je takav pristup danas prisutan jer tehnološke inovacije čine osnovu tehnološkog napretka, što je u suštini određeno rastom produktivnosti, tehnološkim i ekonomskim razvojem. Tehnološke inovacije mogu biti praćene dodatnim promjenama u upravljanju i organizaciji, a često se nazivaju inovacijama [15].

Značajan broj literature je nagomilan u oblasti inovacija i menadžmenta inovacija, koje se smatraju kao osnova za svaku konkurentnu ekonomiju. Veliki broj književnih radova pokazuje da uspjeh u konkurentskom okruženju zavisi od toga kako menadžeri organizuju inovativni proces i predlažu faktore koji su blisko povezani sa uspješnim upravljanjem inovacijskim procesom. Kvantifikovanje, evaluacija i upoređivanje ključnih performansi (benčmarkinga) inovativnih takmičenja i praksi je važan i kompleksan faktor za mnoge savremene organizacije. Važan izazov je način merenja složenih procesa koji utiču na sposobnost organizacija da inoviraju. Mjerenje inovacija je važno sa stanovišta akademskog istraživanja. Menadžment upravljanja i inovacije procesa su važni za praktičare i za naučno-akademske radnike. Literaturu karakterišu različiti pristupi, propisi i prakse, koji su zbujujući i kontradiktorni jedni drugima. Literatura o upravljanju inovacijama je fragmentiran korpus, i istraživači iz različitih disciplina prihvataju različite ontološke i epistemološke položaje da istražuju, analiziraju i objavljuju fenomen koji je složen i višedimenzionalan. Raznolikost se ogleda u razlikama u pogledu pristupa merenjima i možemo pronaći različite vrste merenja. Teško je odrediti određeni dio literature koji može pronaći razumljivu diskusiju o inovativnim merenjima upravljanja. Koncept inovacija i menadžmenta inovacija je izuzetno složen i vrlo je teško pronaći jednostavnu definiciju mjera [1].

## MODELI MENADŽMENTA INOVACIJA

U ovom radu predstavljeno je šest modela menadžmenta inovacija: lančani model, linearno-sekvencijalni model, simultani modeli, fleksibilni modeli, savremeni modeli i integrativni modeli. U nastavku se nalazi pojašnjenje svakog modela.

### a. Lančani model

Nezavisan i univerzalno primjenjiv model inovacionog procesa ne postoji. Kako smo već i spomenuli, po svojoj prirodi inovacija je haotična i teško je pronaći dvije inovacije koje slijede identičan put od stvaranja do komercijalizacije. Model lančane veze (eng. chain link) prvi su konceptualizirali Kline i Rosenberg. Ovaj model pridaje posebnu pažnju uspostavljanju efektivnih veza i povratnih sprega između faza inovacionog procesa. Model općenito sadrži slijedeće faze:

- 1) potencijalno tržište,
- 2) invencija i/ili analitički dizajn proizvoda,
- 3) detaljno dizajniranje i testiranje,
- 4) reprojektiranje i proizvodnja i
- 5) distribuiranje i tržište [9; 15].

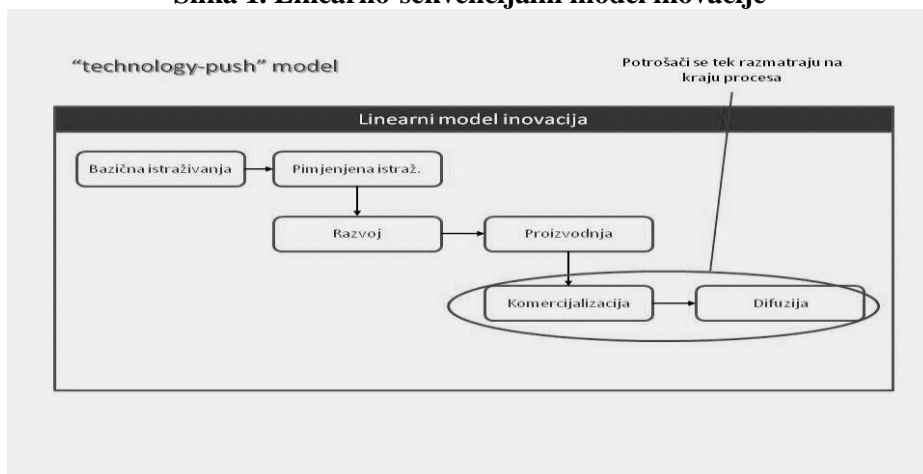
### b. Linearno-sekvencijalni model

Mnogi konvencionalni modeli procesa inovacija bazirani su na linearno-sekvencijalnom pristupu. Osnovne karakteristike ovog pristupa su: faze inovacionog procesa kao “niz etapa”, bez odgovarajuće interaktivne povratne sprege između pojedinih faza. Inovacione aktivnosti se identificiraju sa istraživanjem i razvojem, gdje se zapostavljaju drugi ulazi u proces inovacije:

- Inovacije su isključivo napredovanja i one ignoriraju značaj postepenih inovacija,
- Inovacije se promatraju kao izolirane promjene i ne posmatraju se kao dio šireg sistema i
- Inovacije su samo rezultat inovacije proizvoda ili inovacije procesa, bez međusobne interakcije.

U savremenoj literaturi možemo naći linearno-sekvencijalni modele različite složenosti, s obzirom na različite faze koje sadrže. Jedan od najjednostavnijih modela sadrži sljedeće faze: 1.) otkriće, 2.) odluka i 3.) razvoj. Otkriće se opisuje kao kreiranje novog poslovnog koncepta unutar ili izvan preduzeća. Odluka predstavlja analizu i formalni pregled ideje, a završava se kada menadžment donese konačnu odluku da obezbijedi sredstva. Razvoj se opisuje kao konačno projektovanje, proizvodnja i tržište. U procesu inovacije, linearno-sekvencijalni modeli prolaze kroz slijedeće razvojne faze: 1.) stvaranje ideje, 2.) filtracija, 3.) komercijalno ispitivanje, 4.) razvoj proizvoda, 5.) marketinško ispitivanje i 6.) komercijalizacija [9; 12; 11].

**Slika 1. Linearno-sekvencijalni model inovacije**



Izvor: [13; 11]

### c. Simultani modeli

Simultani modeli se mogu analizirati kao sekvencijalni modeli budući da su predviđeni za predviđeno turbulentno okruženje. Poput linearnih modela ovi modeli se baziraju na pristupu korak-po-korak, ali snažna konkurencija, pritisak tržišta itd. primoravaju firme da izvrše preklapanje koraka i time se ubrzavaju.

Karakteristike simultanog modela sadrže:

- 1) okruženje,
- 2) pretpostavke modela,
- 3) karakteristike procesa,
- 4) ciljeve procesa,
- 5) ključne funkcije organizacije,
- 6) osnovne pretpostavke organizacije i
- 7) nedostatke.

Slično navedenim karakteristikama, simultani proces je sačinjen od slijedećih koraka, koji se slažu sa sekvencom karakteristika navedenih iznad, npr:

- 1) promjenljivo okruženje,
  - 2) racionalizacija procesa kao načina prilagođavanja,
  - 3) eksplicitnost (jasnoća),
  - 4) povećanje brzine razvoja i postepene promjene za promjenljiva tržišta,
  - 5) isticanje planiranja i korištenje multi-funkcionalnih timova,
  - 6) izvjesnost, uravnoteženost, stabilnost, predvidljivost i
  - 7) zamke ubrzanja procesa (nedostatak kvaliteta i izostavljanje važnih koraka)
- [3; 11].

#### d. Fleksibilni modeli

Karakteristika ovih modela je fleksibilnost. Ovi modeli inovacija i razvoja proizvoda se koriste kada turbulentnost okruženja raste. Niska fleksibilnost uzrokuje značajne troškove modifikacije proizvoda. Razvoj fleksibilnih modela izaziva potreba za neprestanim promjenama. Ovaj model inovacije se ne smatra kao prekid postojeće organizacije, već kao pokretačka snaga kojom se ostvaruje konkurentna prednost na tržištu.

Karakteristike fleksibilnih modela i simultanih modela su iste, ali fleksibilni procesi se razlikuju u slijedećem:

- 1) turbulentno okruženje procesa,
- 2) prihvatanja promjena i neizvjesnosti,
- 3) eksplicitnost, stvaranje različitosti kroz iteracije-pokušaje,
- 4) fleksibilnost, responzivnost,
- 5) promjenljiva, prilagodljiva struktura,
- 6) neizvjesnost, iznenadjenje, adaptacija,
- 7) sklonost ka čekanju informacija, što ima za posljedicu kašnjenje stvaranja koncepta [3].

#### e. Savremeni modeli procesa inovacija

S obzirom na značaj koji novi proizvodi imaju za stabilan rast i profitabilnost preduzeća, jedna grupa modela razvijena je samo za inovacije proizvoda. Razvoj novih proizvoda i njihovo lansiranje na tržište predstavlja težak zadatak za svaku kompaniju, posebno kada se zna podatak da samo jedan od sedam proizvoda zaista uspije na tržištu. Mnogo inovacionih aktivnosti, koje se odnose na proizvod savremenih kompanija, usmjerena je na poboljšanje postojećih proizvoda, tj. na postepene (inkrementalne) inovacije.

Od savremenih modela inovacija posebno mjesto zauzima model inovacionog dijamanta. On ima za cilj da identificira ključne faktore za uspjeh inovacije proizvoda. Inovacioni dijamant je metod podrške menadžmentu inovacija, sa fokusom preduzeća na faktore koji će dovesti do povećanja produktivnosti.

Osim toga, važno je istaći i dva novija modela: (1) model inovacije faza-kapija (eng. stage-gate) i (2) model inovacija brzih kapija (eng. fast-gate).

Model inovacije faza-kapija (eng. stage-gate) je konceptualni put za pokretanje razvoja novog proizvoda. Usmjeren je ka povećanju efektivnosti i efikasnosti procesa inovacije i predstavlja savremeni koncept razvoja novog proizvoda. Kapija se nalazi na ulazu u svaku fazu, a njihova uloga je kontrola kvaliteta i donošenje odluka „dane“ u procesu [11].

Model inovacije faza-kapija podrazumijeva da se novi projekat može realizovati samo ako ne poveća vrijeme isporuke iznad planiranog vremena na tržište [5].

#### f. Integrativni modeli procesa inovacija

Ovi modeli nastaju iz od osnovne relacije menadžmenta inovacija, prema kojoj je preduzeće povezano sa svojim okruženjem preko strategije koja čini indirektnu snagu,



što su naučno konceptovali znanstvenici Kline i Rosenberg, kroz poznati model LV-„lančane veze”. Uz ove modele, inovacija se posmatra kroz međusobno djelovanje između mogućnosti tržišta i znanja i sposobnosti na preduzeća. Integrativni modeli insistiraju na uspostavljanju veza i povratnih sprega između pojedinačnih faza inovativnog procesa.

Ako karakteristike navedene u tačkama 1-7 kod simultanih i fleksibilnih modela primjenimo na integrativne, onda ovi modeli imaju slijedeće karakteristike:

- 1) turbulentno i kompleksno okruženje,
- 2) struktura definirana na osnovu timova,
- 3) dijelom skriven i dijelom eksplicitan,
- 4) razmjena između kratkoročne i dugoročne responzivnosti,
- 5) timski rad i saradnja između internih i eksternih mreža,
- 6) neizvjesnost, iznenađenje, adaptacija i
- 7) konflikti i kašnjenja, ako marketinški segment nije uključen u tim [5; 11].

#### g. Metodi podrške menadžmentu inovacija

Najznačajniji metodi koji se koriste za podršku menadžmenta inovacija u preduzeću su:

- 1) kreativni metodi generiranja ideja,
- 2) modeli životnog ciklusa,
- 3) modeli portfolio analize,
- 4) modeli predviđanja,
- 5) metodi strateške evaluacije i selekcije alternativa i
- 6) informaciona podrška menadžmenta inovacija.

Najkreativnija metoda generiranja ideja je tzv. „brainstorming“. Princip metode je generiranje velikog broja ideja u kratkom vremenu od strane panela eksperata. Drugi metod je tzv. model mapiranja uma (eng. mind mapping), koji se može klasificirati kao istraživanje ideja. Lateralno razmišljanje (eng. lateral thinking) predstavlja metod, koji se bazira na razmišljanju pomoću korištenjem neobične metoda. Inventivno rješavanje problema (eng. theory of inventive problem solving) je kreativni metod čiji je glavni cilj pronalaženje finalnog rezultata za prethodno identificirani problem inovacija. Scamper metod predstavlja kombinaciju zamjene, adaptacije, modifikacije, stavljanje u druge oblasti primjene, eliminacije i povratka. Metodi životnog ciklusa proizvoda i tehnologije se smatraju neophodnim alatima za kreiranje strategije i praćenje efekata inovacije.

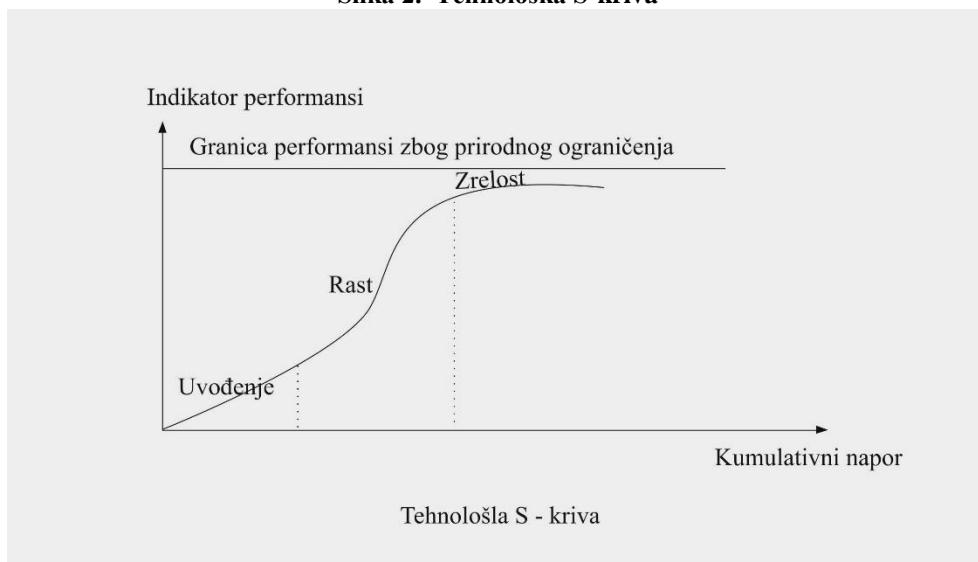
Životni ciklus proizvoda predstavlja promjene prodaje i profita u okviru industrijske grane tokom dužeg vremenskog perioda, koji se sastoji iz četiri osnovne faze:

- 1) uvod
- 2) rast
- 3) zrelost i
- 4) opadanje.

Maksimalna potražnja za proizvodom dostiže se u fazi zrelosti, nakon čega dolazi do smanjenja tražnje i zasićenja, što pokazuje faza opadanja. S-kriva progresa pokazuje

performanse tehnologije u odnosu na investicije u istraživanju i razvoju, gdje se izdvajaju tri distinktivna stadijuma: nastajanje, rast i zrelost [7].

**Slika 2. Tehnološka S-kriva**



Izvor: [7]

## METODI PREDVIĐANJA (TEHNOLOGIJA PREDVIĐANJA)

Predviđanje predstavlja preduslov upravljanja, prikazujući u kakvim se uslovima donosi odluka. Tehnološko predviđanje je dinamički proces i koji ne nudi apsolutnu tačnost. Metode predviđanja dijele se na dvije osnovne oblasti: kvalitativno i kvantitativno predviđanje. Bitni uslovi za primjenu metoda kvantitativnog predviđanja su sljedeći:

- 1) postoje informacije o prošlosti,
- 2) date informacije se mogu kvantificirati u formi podataka,
- 3) može se pretpostaviti da će se karakter pojave u prošlosti nastaviti i u budućnosti.

Posljednji od navedenih uslova u literaturi je poznat kao aksiom kontinuiteta, jer sagledava prošlost i sadašnjost kao cjelinu. U ovoj kategoriji činjenice dominiraju. Za kvalitativno predviđanje važi suprotno- prednost se daje intuiciji i znanju. U okviru kvantitativnih predviđanja može se izvršiti sljedeće specijalizacija na:

- 1) metodi koji se zasnivaju na analizi vremenskih serija (eng. time series) i
- 2) metodi koji se zasnivaju na konstruiranju regresionih, tj. kauzalnih modela.

Tehnološka predviđanja se svrstavaju u dvije osnovne grupe:

- 1) grupa istraživačkih metoda i
- 2) grupa standardizovanih metoda.

U grupi Standardizovanih metoda potrebno je spomenuti PATTERN metodu i sistemsku analizu.

## ZAKLJUČAK

Na osnovu istraživanja i analizom dostupne literature došli smo do zaključka da inovacije i procesi menadžmenta inovacija postaju ključ uspješnog rada OZZ u budućnosti. Ovome zadatku treba prilaziti studiozno tako da svi sudionici zdravstva budu uključeni, od federalnih nivoa do općinskih bolnica. Ne postoji nezavisan i univerzalno primjenljiv model inovacionog procesa. Kako smo već spomenuli, po svojoj prirodi inovacija je haotična i teško je naći dvije inovacije koje slijede identičan put od nastanka do komercijalizacije.

Prethodna preliminarna i obimom skromna istraživanja u BiH i F.BiH pokazuju relativno nizak nivo inovativnosti kao faktora unapređenja cjelokupnog zdravstva. Inovacija, se prepušta pojedincima koji sprovode vlastito znanje ili rezultate razvijenih zemalja, pokušavaju da sa inovacijama promijene i poboljšaju trenutnu situaciju. Nažalost, inovacijski procesi u F.BiH su više iznimke nego pravilo. Za kvalitetnu i sveobuhvatnu inovaciju unutar zdravstva i društva potrebna je kritična masa inovatora, posebno menadžera inovatora. Kada govorimo o menadžerima inovatorima mislimo na menadžere svih nivoa, od najnižih do najviših. Ovdje se posebno naglašava potrebu za menadžerima-ljekarima. Nakon obuke i spremnosti za proces, možemo očekivati i značajnije rezultate. Oni svoje znanje, entuzijizam i energiju se moraju prenositi na saradnike, stvarajući okruženje u zdravstvenim ustanovama koja će ubrzati i širiti ovaj proces.

Treba napomenuti da ovo nisu kratkoročni projekti te da njihove realizacije mogu trajati i nekoliko godina. Iz tih razloga nužno je ove procese inicirati što prije i šire u svim ustanovama i na svim nivoima, kako bi rezultati bili što bolji i ostvareni u što kraćim vremenskim rokovima.

Jedna od prvih mjera u procesu inoviranja je uvođenje samoocjenivanja, gdje uposlenici zdravstvenih ustanova ocjenjuju svoj rad i rad ustanove kao cjeline, te predlažu mjere za poboljšanja i inoviranja. Pozitivan primjer samoocjenjivanja jest studija koja je 2011. godine provedena među 108 studenata završne godine studija Medicinskog fakulteta u Sarajevu. Rezultati studije pokazuju da problemi i slabe tačke u medicinskom obrazovanju na Medicinskom fakultetu u Sarajevu egzistiraju već više od 10 godina.

Mišljenja studenata završne godine ukazuju na hitnu potrebu unapređenja i reforme obrazovnog sistema koji treba donijeti više praktičnog, kliničkog i prekliničkog rada, bolje kontakte između pacijenata i studenata, uz puno prisustvo edukatora i tutora, sve podržano sa novim modernim tehničkim i informacionim tehnologijama. Učenici smatraju da se takozvano medicinsko obrazovanje obavezuje na buduće kvalitetno djelovanje liječnika, kako bi se postigla neovisnost u radu usmjerenom prema pacijentima.

Inoviranje sa ciljem da poboljšamo kvalitet zdravstvenih usluga, skratimo vrijeme liječenja, povećamo broj izliječenih, smanjimo troškove liječenja i lijekova, stvorimo aktivnog pacijenta-posmatrača i zadovoljnog partnera koji saraduje sa zdravstvenim

radnicima tokom liječenja. Svi ovi zadaci stoje pred zdravstvenim radnicima i njima se moramo baviti već danas, bez odlaganja. Moramo upravljati inovacijama i inoviranjem. To znači da se mora pristupati planski, koordinirati ih i usmjeravati u željenom pravcu, uz stalnu analizu i korekciju, uz kvalitetno mjerenje. To je u osnovi zadatak menadžmenta inovacija.

Među zaključcima želimo naglasiti potrebu relevantnih političkih, zdravstvenih i drugih faktora da politika inoviranja postane dijelom državne politike. Na ovaj način cijelo društvo se uključuje u međunarodno takmičenje.

Za postizanje ciljeva moramo osigurati kritičnu masu menadžera, posebno ljekara menadžera. Njih stvaramo kroz edukativne procese tako da su menadžeri u prilici prenijeti svoja inovativna znanja i energiju na svoje suradnike i sve relevantne faktore zdravstvenog procesa.

Stvarajući programe koji će ocjenjivati i samoocjenjivati naše aktivnosti, biti ćemo u prilici da se poredimo sa najboljima, a stalne promjene i poboljšanja će dostići vrhunske rezultate. Sve naše aktivnosti i napredak će biti podložni mjerenju, budući da unapređenje kvaliteta nije moguće bez adekvatnih tehnika mjerenja. Zadaci menadžera i donosioca političkih odluka će biti da zdravstvenu zaštitu bude pristupačnu svim građanima, postepeno smanjujući broj onih koji danas nemaju mogućnost pristupa zdravstvenoj zaštiti.

Cilj svih naših inovativnih aktivnosti u zdravstvu jeste zadovoljan pacijent. Ukoliko pacijent nije zadovoljan, to je jasan signal da neslaganja treba detaljnije analizirati i poduzimati mjere da se problemi otklone. Po procjeni profesionalaca, ljekara i medicinskih tehničara, nivo i kvalitet ZZ je dobar. Sa stanovišta obavljenih procedura, njihovi stavovi ne moraju a priori biti odbačeni. Ali oni vode ka pogrešnom zaključku – da to „dobro stanje“ treba takvim i održati.

Nažalost, razvijeni svijet ima drugačiji pogled na ta, relativno „dobra stanja“. Svijet nastoji da ih poboljša i unapređuje stalnim inoviranjem i menadžmentom inovacija. Stalne promjene na bolje, koje će pacijenta učiniti zdravijim, zadovoljnijim i istovremeno smanjiti troškove u zdravstvu, danas su imperativ svake ozbiljnije zdravstvene ustanove i bolnice u razvijenim zemljama.

Ovome u prilog govore i stavovi menadžera zdravstvenih ustanova koji smatraju da postojeće stanje nije dobro i da ga treba mijenjati. Pluralistički pristup i ocjene pokazuju da kvalitet zdravstvenih usluga ima drugačije značenje za pacijente – klijente, zdravstvene radnike i menadžere. Integrirati ova tri mišljenja i dinamički ih uravnotežiti biti će naš budući zadatak.

Zdravstvo se suočava sa ozbiljnim izazovima, a inovacija u ovoj oblasti postaje imperativ našeg društva. Moguće je inovirati u cjelosti ako se u cjelini slažemo i u potpunosti razumijemo prirodu izazova sa kojima se suočavamo i ako uspijemo mobilizirati ljudske resurse za neophodne promjene, uopšte.

## **BIBLIOGRAFIJA**

1. Adams, R., Bessant, J., Phelps, R. (2006) Innovation management measurement: A review, *International Journal of Management Reviews*, 8 (1), str. 21-47
2. Borrás, S. (2003) *Innovation Policy of the European Union: From Government to Governance*. Northampton: Edward Elgar Publishing, Inc.

3. Cunha, M.P., Gomes, J.F.S. (2003) Order and Disorder in Product Innovation Models, *Creativity and Innovation Management*, 12 (3), str. 174–187
4. Definition of Innovation. (2000). *Journal of Management Practice*, 3 (1)
5. Edgett, S. J., Stroud, A., Partida, B. (2014) *Innovation Performance: Critical Drivers of Success*. Preuzeto sa sajta:  
[http://www.prod-dev.com/publications\\_innovationperformance.php](http://www.prod-dev.com/publications_innovationperformance.php)
6. Garcia, R., Calantone, R. (2002) A critical look at technical innovation typology and innovativeness terminology: a literature review, *The Journal of Product Innovation Management*, 19 (2), str. 110-132
7. Levi-Jakšić, M. (2008) *Menadžment tehnologije i razvoja*. Beograd: FON.
8. Nadler, D.A., Nadler, M.B (1998) *Champions of Change: How CEOs and their Companies are Mastering the Skills of Radical Change*. Wiley Publishing.
9. OECD (1991) Directorate for Science, Technology and Industry Committee, Paris, *OECD Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*
10. OECD (2012) Health care expenditures, resources, activities, status and risk factors, *Health policies and data - OECD Health Data 2012*
11. Prester, J. (2010) *Menadžment Inovacija*. Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o.
12. Saren, M. (1992) *Determinants, Processes and Strategies of Technological Innovation: Towards an Interactive Paradigm*. Chicester: John Wiley & Sons.
13. Stošić, B. (2007) *Menadžment Inovacija*. Beograd: Fakultet Organizacionih Nauka Beograd.
14. Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K. (2001) *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. (1. Ed.). Wiley Publishing.
15. Trott, P. (2005) *Innovation Management and New Product Development*. London: Prentice Hall.

## RESUME

Innovation is the process of turning idea into its practical application. Etymologically, the term innovation comes from the Latin word *innovare*, which means to make something new and different. It is wrong to equate innovation and invention. The criterion by which we distinguish innovation and inventiveness refers to the connection with practical and commercial aspect. Innovation is in fact a compilation of theoretical concept, technical invention and commercial exploitation. It is important to mention that companies cannot rely only on the invention or technology. According to the scientist Freeman, innovation is defined as "the combination process of the invention (the invention) and its application (exploitation)". Innovation is a multi-stage process and as such is carried out using the activities of internal organizational context, as well as active connection with technological and market environment. "One of the initial difficulties in innovation research is how to accurately define innovation. Common to all definitions of innovation is that they are something new. Many scientists leave for readers to intuitively determine "what is innovation?". It is currently very popular topic in the managerial literature. The implicit feature of innovation is that it must be useful. This distinguishes innovation from invention, which does not have a practical application. Particularly in business term it is considered beneficial for innovation to contribute to the performance of the

company in a certain way. The main point of discussion is whether the innovation process or result? This difference can be useful, for example, when we study the levels of innovation as one organizational process, or exploring from which reference points companies become more innovative.

Another difficulty in specific defining is time consideration of the innovation relative to other companies in the industry. Management innovation refers to all types and forms of innovation, innovation processes and innovation. Management innovation as a discipline and practice today records a remarkable progress. This area is constantly expanding with amendments typology of innovation and with the inclusion of new categories. Originally, it was thought that innovation is associated with changes in technology, and that their essential component is the area of technological innovation. In general, this approach is prevalent today because technological innovation is the basis of technological progress, which essentially determines productivity growth, technological and economic development. Technological innovation may be accompanied by additional changes in management and organization, and it is often referred to as innovation. This review article dealt with a number of secondary sources of information, such as books in the field of innovation, strategic and entrepreneurial management, as well as statistical reports on innovation and the EU countries, USA, Canada and the OECD countries. We explored a number of professional articles, manuals, masters' theses and doctoral dissertations on the subject of innovation, innovation policy, the structure of the health care business organizations in the light of the success and the application of management of innovation in health care organizations, in addition to planning and social and market (corporate) medicine. The Internet was used as a source of secondary data. A considerable volume of literature is accumulated on a subject innovation and management innovation, which is widely viewed as the basis of each competitive economy. A significant number of literary works shows that success in the competitive environment depends on how managers organize innovative process and propose factors that are closely related to the successful management of the innovation process.

## KOMPARATIVNA ANALIZA UPRAVLJANJA RAZVOJEM RURALNOG TURIZMA ZEMALJA ZAPADNOG BALKANA

Aleksandra Vidović, doc. dr

Pan-European University APEIRON, College of Modern Management,  
Banja Luka, Bosnia and Hercegovina,  
*aleksandra.b.vidovic@apeiron-edu.eu*

### Apstrakt

Predmet istraživanja rada su raspoloživa sredstva za razvoj ruralnog turizma na području Republike Srbije i Republike Hrvatske

Cilj istraživanja jeste utvrđivanje veličine i značaja postojeće podrške razvoju ruralnog turizma u ukupnom ruralnom razvoju posmatranih država kao i predlaganje mjera za njihovo unapređivanje. U radu su korišćeni rezultati dosadašnjih istraživanja iz ove oblasti.

Obje posmatrane zemlje imaju komparativne prednosti za razvoj ruralnih područja, povoljan geografski položaj, bogatu kulturnu i istorijsku baštinu. Razvojem i unapređivanjem ruralnog turizma posmatranih zemalja ostvariće se dodatni prihodi koji samim tim doprinose razvoju ruralnih oblasti. Istraživanje je provedeno metodom ankete, na reprezentativnom uzorku stanovništva. Nakon završenog anketnog istraživanja, empirijski podaci su obrađeni statističkim programskim paketom za društvene nauke SPSS 22 i StatPlus 2009.

Svrha ovog istraživanja bila je odrediti u kolikoj mjeri na prostorima RS i RH postoji zainteresovanost za ovakav oblik turizma. Istraživanje je obavljeno tako da se na odabranom uzorku može ispitati sljedeća hipoteza: H0- Ruralni turizam može da bude okosnica održivog razvoja.

**Ključne reči:** razvoj, turizam, upravljanje

## COMPARATIVE ANALYSIS OF THE MANAGEMENT OF RURAL TOURISM DEVELOPMENT

### Abstract

The subject of this research are funds available for the development of rural tourism on the Republic of Serbia and the Republic of Croatia.

The aim of the research is to determine the size and importance of the existing support for the development of rural tourism in rural development as well as the observed state and propose measures for their improvement.

Both the observed countries have comparative advantages for the development of rural areas, favorable geographical location, rich cultural and historical heritage. Development and improvement of rural tourism observed countries will achieve the additional revenues thus contribute to the development of rural areas.

In the study the results of previous research in this area. After completing the survey research, the empirical data were analyzed by statistical software package for social sciences SPSS 22 and StatPlus 2009.

The purpose of this study was to determine the extent to which the premises of Republic of Serbia and Republic of Croatia there is interest population in this form of tourism.

The research was carried out so that the selected sample can be examined following hypothesis: H0- Rural tourism can be the backbone of sustainable development, the research was conducted in 2017.

**Key words:** Management, Development, Tourism

**JEL codes:** D83

## **INTRODUCTION**

Temptations we face are increasing as a more and increase as the benefits of progress and prosperity of mankind greater. All seek relief from her past and keep only what allows them to soon step into the future, and even if it seems rather uncertain. From the earliest times, people are trying to defend themselves from the dangers of an uncertain future, with a number of new dangers and risks that characterize the world in which we live. The direction of change or transformation from one state to another, according to our wishes from lower to higher stages, from poor to better, from the state of disorganization and chaos to a state of harmony and certainty, is crucial.

From a development point of view the debate on revitalization began in the mid-1980s and accelerated in the 1990s with a range of destinations committing both politically and financially to the need to manage change. [1]

Globalization offers great opportunities for sustainable development on an ongoing basis. The expansion of trade, the introduction of new technologies, greater inflow of foreign investments, form the basis of the dynamic economic growth and development, but open and prospects for improving the welfare of the population.

According to [2] European Community Commission states that rural tourism is a "tourist activity conducted in rural areas, consisting of integrated offer relaxation, pointing to a request whose motivation is contact with the local environment and networking with local society.

The common characteristic of agriculture in neighboring countries, a significant number of small farms with small holdings, and such high-frequency share significantly reduces the productivity of agriculture, and therefore agricultural production, which has a negative effect on income households. Low income of agricultural holdings reduced standard of living, not only farmers, but also rural area as a whole. Rural and sustainable development high on the scale of priorities in modern society. Trend exodus of young people from rural to urban areas and the withering away of the village, is a significant social problem.

Rural tourism is the fastest growing business, which increase foreign investments and earnings. [3, p.p 190-198]

## **LITERATURE REVIEW**

Refer to the changes that occur in the structure of the country's economy through tourism and transient receptive areas that usually occur as a result of tourist movement and tourist spending, which actually represents tourism development.

When speaking about the economic effects of tourism are divided into:



- physical and financial effects;
- direct and indirect effects;
- positive and negative effects;
- registered and unregistered effects;
- visible and hidden effects;
- measurable and immeasurable effects;

Tourist spending is defined as non-productive expenditure aimed at meeting the needs of individuals who are related to tourist travel.

Economic impacts of tourism have a huge impact on the economic development of countries in the region. In order to do valorization of tourism and tourist offer must determine the correct methodology, which is not an easy job. Basically all economic impacts can be divided into direct economic impacts, indirect and induced economic effects depending on the amount of money that circulates at a given moment in the market. [4]

Factors that affect the achievement of the economic impacts of tourism are:

- Population - customs, traditions, habits;
- Leisure - able in the holiday period;
- Tourism needs - the level of pollution, the development of socio-cultural needs;
- The image of the destination;
- Media representation - promotional campaigns, travel books; [5]

In the European Union there are two different visions of regional rural development. The first is facing "inward" and is focused on improving the lives of the local population (that is primarily the creation of new jobs), this model in favor are: Denmark, Belgium, Luxembourg and northern parts of Italy. Another concept, which apply predominantly agrarian regions of Spain and Italy, based on the development of the tertiary sector (tourism, development of handicrafts, information technology). This development is accompanied by a strong material support from three key structural funds: European Fund for Regional Development (EFRD), European Social Fund (ESF) and the Guarantee Fund (EAGGF), from which financed rural development programs. [6]

Another concern to be considered by the tourism actors is demand-supply proposition. Tourists visit a place to get benefits from the products or services that they need and that are offered by the marketers with desired profit outcome. [7, pp.1-7]

Sustainable development is interpreted as a development that meets the needs of current generations without threaten the ability of future generations to meet their own needs. [8, pp.1-22]

For this purpose, many studies have been concentrated around the rural tourism. I mention here only a few of them: (Cheia G., Marici M. 2012; Stojanović Žaklina, Mandić Emilija, 2009; Ielenicz Mihai, Simoni Smaranda, 2013).

According to the authors [9, pp.1-8] "The fact that tourism becomes a system accepted in the rural environment as a real opportunity for economic development with multiple social consequences".

If the community decides that rural tourism is the chosen direction of development, it is necessary to carefully plan and manage the development of a particular area, which

should not only meet the needs of tourists, but also to ensure the sustainable development of the local community. [10, pp.1-20]

According to the author [11, pp.1-4], when choosing a tourist destination in the rural area, the variety of offers is of crucial importance for this type of tourism. Small so-called "mini vacations" in rural areas are highly appreciated. The development of rural tourism in rural areas should be supported by the state and the local authorities.

## **FEATURES OBSERVED RURAL AREAS REPUBLIC OF SERBIA AUTHORITIES RURAL**

Rural areas in Serbia affect 70-85% of the territory and are inhabited by 43-55% of the total population. Rural areas are abundant in Serbia, primarily in natural resources (agricultural land, forests, water), but also preserved cultural and historical heritage. [12] However, the economic characteristics of these areas indicate insufficient utilization of available resources. "Plan Strategy for Rural Development of Serbia 2009-2013" was created by the Ministry of Agriculture, Forestry and Water Management of the Republic of Serbia, with the aim of improving the environmental situation in rural areas. Among other things, the plan proposes a "strategy of improving the quality of life and promoting diversification of activities in rural areas". Because any plan developed for rural areas and particularly for indigenous community cannot be successful unless it is completely in line with the local people views and concerns. [13]

Tourism is an activity that can be used as an additional factor in the economic development of these areas, as evidenced by the European experience. It is necessary to stimulate the development of rural tourism and, above all, the provision of financial support by the state. [14] Rural areas of the Republic of Serbia is very grateful for the progress but in recent years constantly record the negative demographic trends.

Negative trends are related to the following categories:

- The share of urban population in the total population was 33.3% and share of agriculture in total population of Serbia 66.7%
- The age structure - the share of the elderly population is higher in rural areas compared to urban places as a percentage expressed as a percentage of 17,50% in rural territories according to 15.40% in urban areas. The conclusion is that the process of population aging more pronounced in rural areas.
- Serbian Rural areas are also characterized by unfavorable educated structure of the population compared to urban areas. Percentage of population with only primary education makes 28.10%, while the percentage in urban areas 14%.

In Serbia there are about 4,600 villages in 86% of them there is a decline in population. It is estimated that in year 2225 Serbia will be villages. The reasons for the extinction of the villages and reducing the number of farmers said not accepting youth to continue their parents' work and going to other sectors, due to the inability to compete on the market with the current level and method of production, i.e. due to low revenue on a small farm and a better socio-economic conditions in the city. [15] However, despite nominally high share of agriculture in total employment, it is expected that the existing production structure, especially in parts of the Republic of Serbia, in the

future be compromised due to lack of manpower. This is corroborated by the fact that approximately 50% of the employed rural population has a formal engagement, which indicates that this is a significant contingent workforce which is only formally one of the agricultural labor force and that every opportunity to work outside the sector given priority. [16]

Rural areas have a favorable geographical position, preserved traditional village architecture, specific ethnic characteristics, and rich historical and cultural heritage. The main reason for these unused benefits is the underdevelopment of agriculture, causing farms do not have the financial resources to develop rural tourism. [17]

## **RURAL BRANCHES THE REPUBLIC OF CROATIA**

Tourism is today one of the world's most expansive social and economic activities, with an extremely dynamic growth in the share in the national GDP, and is the case in Croatia. [18, pp. 60]

Rural areas in Croatia for the purpose of monitoring the impact of rural development measures make up 99.24% of the area where it is defined as rural, and mixed area, while only 0.76% as the metropolitan area of urban agglomerations. According to the census of 2011 in the Republic of Croatia lived 4,284,889 inhabitants, of which 24.92% of the population lives in the metropolitan area of urban agglomerations, and 75.08% in rural and mixed area. The level of education in rural areas is, on average, much lower compared to urban areas.

The share of persons who have completed only primary school at the age of 15 years and over in the total population in rural areas two times higher than in urban areas, reflecting the regional differences. In most counties, the percentage of people living in rural areas and who have completed only primary school (age 15 years) varies between 20 - 35%.

According to the Strategy is estimated that rural tourism, including mountain areas, to participate in international voyages with the total share of payroll of about 3%, with an annual growth of around 6%. Faced with underdeveloped domestic demand and unsupportive environment, the Croatian offer of rural tourism is developing very slowly. The only exception is Istra, a somewhat Osijek-Baranja County. As mountain tourism is concerned, the existing mountain resorts such as Bjelolasica, Platka and Begova Razdolja have so far not made major strides towards the year-round operation. [19]

## **RURAL DEVELOPMENT AND TOURISM**

### **RURAL DEVELOPMENT POLICY OF THE REPUBLIC OF SERBIA**

Rural development policy Serbia is in line with current EU rural development policy which is based on the principles of multi functionality of agriculture, multi-sectorial and integrated approach to the rural economy, diversification of activities, creating additional sources of income in rural areas and the protection of rural resources. Documents prepared by the state following the "Draft Strategy for Rural Development of Serbia 2010-2013", drafted and published in 2009 the Ministry of Agriculture,

Forestry and Water Management. In this document it is stated that based on the analysis of the current situation and the SWOT analysis of rural Serbia, was made "The vision for rural Serbia" by 2013. In this vision states that there are three types of one relates to the agricultural sector, the other for the food and marketing and the third vision for the rural economy of Serbia.

The vision for the rural economy is the development of rural communities, where there is a demographic balance, adequate income, employment opportunities, keeping the population in rural areas and other goals for the maintenance of rural areas of Serbia.

On the basis of demonstrated vision, established the following objectives: improving the competitiveness of the agricultural sector and forestry sectors of the food industry; protection, preservation and improvement of the environment. The following document talks about the set goals of the Republic of Serbia is the National Rural Development Program from 2011 to 2013. In this program lists three priority axis of the strike called by the model of the European Union.

1. Axis 1: improving market efficiency of farms and application of high national quality standards;
2. Axis 2: preparatory activities for the implementation of agri-environmental measures;
3. Axis 3: Development and diversification of the rural economy (basic objective of diversification of employment and the creation of additional sources of income). [20]

## **RURAL DEVELOPMENT POLICY OF THE REPUBLIC OF CROATIA**

Rural development policy of the Republic of Croatia in line with EU rural development policy and as such made the Rural Development Program of the Republic of Croatia for the period 2014 - 2020. According to this program in November 2012, the Central Agency for Financing and Contracting Unit, conducted a tender for FC project IPA 2009 "Support for preparing Rural development Program 2014-2020", under which the planned activity of ex-ante assessment of the Rural development Program 2014- 2020 ex ante evaluation is carried out in three phases: bilateral meetings with the employees regarding the MP chapter and measures PRR and the workshop on programming; data collection and interviewing potential users and other stakeholders; periodic submission of recommendations and reporting (including the presentation of the draft report), then finding strength weaknesses, threats and opportunities and SWOT analysis and identification of needs. Needs Assessment referred to the better exploitation and construction of the following: construction of access roads in agriculture and forestry, better risk management in agriculture, maintaining the quality of air and soil, the method of financing, the elements required for the assessment of state support.

Croatia occupies 75 place in global competitiveness. The main strategic target for 2020: entry among the 20 leading tourist destinations in the world. [21]

## RESEARCH METHODOLOGY

The research was conducted by survey on a representative sample of the population of the Republic of Serbia and the Republic of Croatia aged between 18 and over 36 years, males and females. The questionnaire was, except for the information on the respondents, comprised 6 and scaled questions. Specifically, respondents level of agreement with statements offered 7 measured on a five-point Likert scale (rating of 1 indicates I agree, 2 = agree, 3 partly agree, 4 = disagree while grade 5 is fully respondents disagreed with the statement).

The purpose of this study was to determine the extent to which the premises of RS and RH there is interest in this form of tourism. The sample according to the type of system among the sample group included a 80, but it was found 8 of the questionnaire was not right, and they are rejected, this kind of research is a type of qualitative research. This structure allows the sample and subsequent filtering attitudes of respondents with additional information related to gender and age as well as socio-demographic characteristics. The sample of surveyed 72 respondents, over a period of 90 days. The research was carried out so that the selected sample can be examined following hypothesis:

*H0- Rural tourism can be the backbone of sustainable development.*

The basic research questions which I dealt with in the work relating to the following:

1. Development of rural tourism should be based on the principles of sustainable development?
2. Respect the "ecological principles"?
3. The impact on quality of life of the population (recreation, rest, leisure, etc.)?
4. List the benefits that this type of tourism brings the local community?
5. Creating a real rural experience, in order to familiarize tourists destinations?
6. To educate the local population and support the development of tourism?

## EMPIRICAL ANALYSIS RESULTS

The paper focuses on the results of empirical research of sustainable development in the context of rural development. The results of the empirical studies will be displayed in tables and will be shown in the accompanying text analysis, and the main results of the study obtained in the poll. After completing the survey research, the empirical data were analyzed by statistical software package for social sciences SPSS 22 and StatPlus 2009. Since the variable in this study contained the non-parametric scales, therefore, it was necessary to transform the scale of a higher order, and it is precisely these needs applied analysis of variance (ANOVA).

If we analyze the demographic and socio-economic structure of the respondents were found to be 39 female subjects (54.167%) and 33 males (45.833%). From the Republic of Serbia there were 40 respondents which makes 55.556%, while in the Republic of Croatia 32 respondents (44.444%). Most respondents, 47.222%, belongs to the age group of 36 years and more, while the second group consists of respondents age 26 to 35 years, with 30.556% of respondents, the third group consists of younger respondents between 18-25 Year them 22.222%. According to the education level of

respondents was highest with secondary education which makes them 47% 65 278, a high school diploma or master 21 (29.167%), and a doctorate 4 (5.556%).

**Table 1. The demographic and socio-economic structure**

Demographic variables	Number of respondents	Percentage
Male	33	54,167
Female	39	45,833
<i>Place</i>		
Republic Serbia	40	55,556
Republic Croatia	32	44,444
<i>Age</i>		
18-25	16	22,222
26-35	22	30,556
36 and more	34	47,222
<i>Education</i>		
Secondary education	47	65,278
High / Master	21	29,167
PhD	4	5,556

Source: Calculation by authors, based on survey data.

The survey was conducted in January-March of 2017 using a structured questionnaire. The test results are shown in Tables 2 and Figure 1-5.

*Q1: Development of rural tourism should be based on the principles of sustainable development?*

**Table 2. Development of rural tourism**

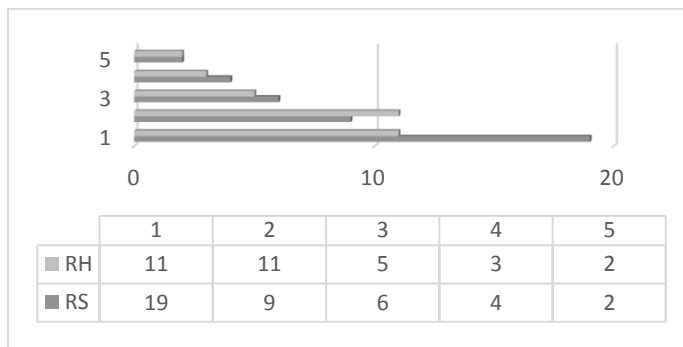
Analysis of Variance (One-Way)						
Alpha value (for confidence interval) 0,05 < 9,49						
Summary						
Groups	Sample size	Sum	Mean	Variance	Std. Deviation	Std. Error
Variable #1	2	26,	13,	50,	,961	,385
Variable #2	2	20,	10,	8,	,470	,105
Variable #3	2	12,	6,	2,	0,000	0,000
Variable #4	2	9,	4,5	4,5	0,000	0,000
Variable #5	2	5,	2,5	0,5	0,000	0,000
ANOVA						
Source of Variation	SS	df	MS	F	p-level	F crit
Between Groups	7,146	4	36,15	1,1927	0,2526	31,085
Within Groups	100,354	67	13,			
<b>Chi - test</b>	<b>5,357</b>					
Total	107,500					

Source: Calculation by authors, based on survey data.

The question of whether the development of rural tourism should be the backbone of sustainable development respondents said they agree with that statement 26 of them, which makes 36.111% of respondents and 25% of Republic of Serbia, and 11.111% of Croatian Republic, while only 6.944% of respondents disagreed with this statement. Therefore it can be concluded that the attitudes of respondents are closely related but not statistically significant difference. Since the calculated value of  $X^2 = 5,357 <$ , since the calculated value  $X^2$  is less than a spreadsheet, it means that the null

hypothesis is accepted, and that rural tourism can be the backbone of sustainable development, and the resulting data are normally distributed. Test of homogeneity of variances or ejev Leven-test shows if the probability is greater than 0.05 test in this case is that 0,289 have no reason to doubt the assumption of homogeneity of variances.  
**Q2: Respect "ecological principles"**

**Chart 1. Respect for the principle**

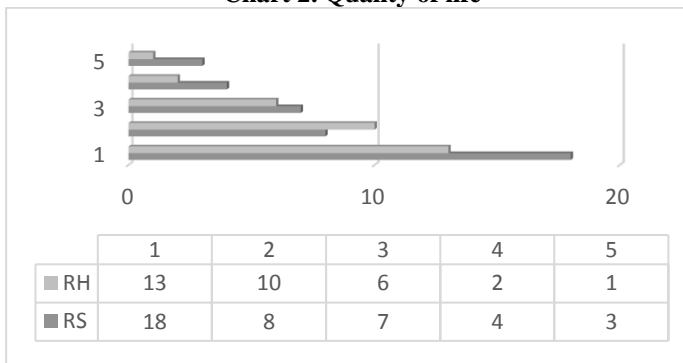


Source: Authors' research

Question number 2 - compliance with environmental principles ?, the vast majority of respondents from both groups agree with the statement that the environmental principles must comply with 57 of them (79,167%), 11 (15.278%) of respondents still do not have an opinion on this issue, while a negligible the number of respondents that do not have widespread awareness of the principles of environmental respect them only 4 respondents or 5.56%.

**Q3: The impact on quality of life of the population (recreation, rest, leisure, etc.)?**

**Chart 2. Quality of life**



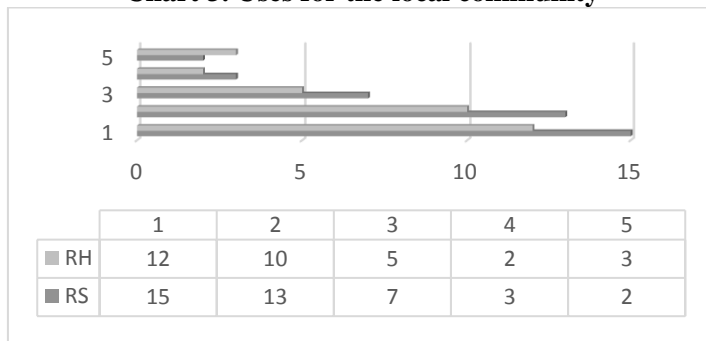
Source: Authors' research

Respondents' opinions about the impact of this type of tourism on the quality of life of the population in terms of usage for recreation, vacation or leisure activities, both study groups of respondents agree and mostly agree with the ascertainment 64

(88.89%), while only a small number of respondents do not agree and completely disagree with the statement of 10 respondents which makes 13.89%.

*Q4: Indicate the benefits of tourism on the local community?*

**Chart 3. Uses for the local community**

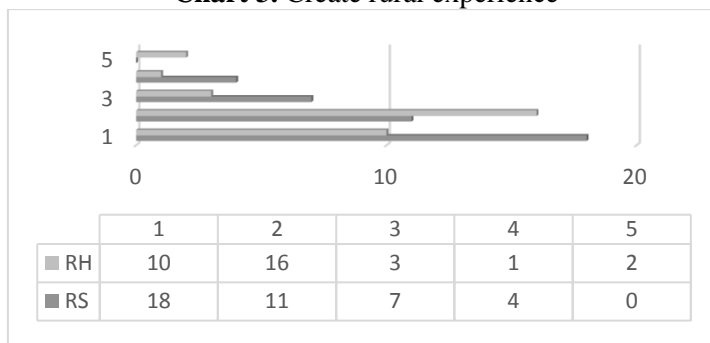


Source: Authors' research

In the questionnaire that refers to the opinion of the respondents whether enough state information about the benefits for the local community in terms of this type of tourism and the respondents of both countries agree that the media has sufficient information 27 of them (37.5%), as well as and 23 (31.94%) of respondents who mostly agree with this statement. A negligible number of respondents who disagree with this statement out of 5 (6.94%).

*Q5: Creation of rural experience, with the aim of making the destination for tourists?*

**Chart 3. Create rural experience**



Source: Authors' research

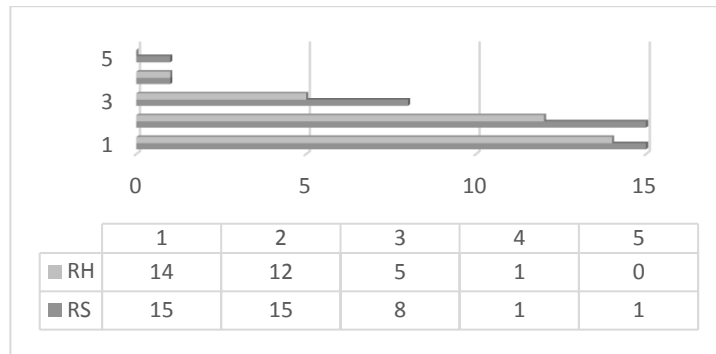
The need to create a good rural tourism experience, with a good marketing background, is a good basis to a destination closer to potential tourists. With this statement agrees most respondents 28 of them (38.88%), and largely agree 27 (37.5)



of respondents, a negligible number of respondents who do not agree with this statement of 2 (2.77%).

*Q6: To educate the local population to support the development of tourism?*

**Chart 3. Education population of rural tourism**



Source: Authors' research

Education of the population on this issue is crucial for the development of rural tourism respondents agree that 29 of them (40.28%), and mostly agree 27 (37.5%), while a negligible number of those who do not consider this issue important to them only 1 (1.38%).

## CONCLUSION

The conclusion is that the area of Serbia, due to good transit position and rich nature is becoming increasingly important destination for rural tourism development. When observing the state of rural tourism in Croatia come to the conclusion that the country is also located on the same transit route and has rich natural resources and it is evident that in recent years more and more invested in this type of tourism. Of particular importance for this kind of tourism are in addition to the excellent natural conditions, the existence of good will on the part of the state and the interest of the population for this type of tourism, which can be noted that the increasing in recent years. On the basis of a hypothesis whereby H0- Rural tourism can be the backbone of sustainable development, it is concluded that the hypothesis is accepted or that rural development can be the backbone of development, but that there are also a number of other factors.

## REFERENCES

1. Cooper, C. (2016). Izazovi za inovacije u turizmu: revitalizacija zrelih destinacija - Challenging Tourism Contexts For Innovation: The Revitalisation Of Mature Destinations. *Acta turistica*, 28 (2).
2. Blanca, G. (2004). Marketing in turismul rural. *Editura Irecson*.
3. Daneshpour, S., & Pajouh, H. (2014). Sustainable tourism quality in rural settings in order to sustainable development case study: Baghu Village, Kish Island, Iran. *Journal of Applied Sciences Research*, 10(3), 190-198.
4. Bartoluci, M., & Čavlek, N. (1998). *Turizam i sport*. Zagreb: Fakultet za fizičku kulturu, Ekonomski fakultet.
5. Vidović, A. (2013). *Ekonomski efekti u turizmu, Science and Higher Education in Function of Sustainable Development*. Uzice, Srbija.
6. Pejanović, R., Njegovan, Z., & Tica, N. (2007). *Tranzicija, ruralni razvoj i agrarna politika*. Novi Sad: Univerzitet u Novom Sadu, Poljoprivredni fakultet.
7. Borak, A., ALAMGIR, M., & Nedelea, A.-M. (2017). Factors behind destination loyalty - a study on tourism destination. *Journal of tourism – studies and research in tourism*, 23, 1-7.
8. Stojanović, Ž., & Mandić, E. (2009). Održivi ruralni razvoj i prekogranična saradnja, 2009, V.2, 2, 1-22. *Glasnik Srpskog geografskog društva- Bulletin of the serbian Geographical Society*, 2(2), 1-22.
9. Ielenicz, M., & Simoni, S. (2013). Tourism in rural environment. *Romanian review of regional studies*, 9(2), 1-8.
10. Jegdić, V., Škrbić, I., & Milošević, S. (2017). Models of entrepreneurship development in rural Tourism destinations in Vojvodina. *Economics of Agriculture*(1), 1-20.
11. Botezatu, A. (2014). Tourist motivation for rural destinations. *Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development*, 14(1), 1-4.
12. Bošković, T., & Bolesnikov, D. (2010). Podsticanje razvoja turizma kao deo strategije ruralnog razvoja Srbije i Evrope. *SED 2010*. Uzice, Srbija.
13. Falak, S., Chiun, L., & Wee, A. (2016). Sustainable rural tourism: An indigenous community perspective on positioning rural tourism. *Turizam : međunarodni znanstveno-stručni časopis*, 64 (3).
14. Bošković, T., & Bolesnikov, D. (2010). Podsticanje razvoja turizma kao deo strategije ruralnog razvoja Srbije i Evrope. *SED 2010*. Uzice, Srbija.
15. SEEDEV (South East Europe Development). (2016). *Uparedna analiza zakonodavstva i strategija vezanih za upravljanjem ruralnim razvojem u Srbiji i EU*. Preuzeto sa <http://www.ruralinfosrbia.rs/dokumenta/uporedna%20analiza.pdf>
16. Vlada Republike Srbije. (2011). *Nacionalni program ruralnog razvoja od 2011. godine do 2013. godine., 2011*. Beograd: Vlada Republike Srbije.
17. Radović, G., Pejanović, R., & Njegovan, Z. (2010). Ruralni turizam – faktor razvoja multifunkcionalne poljoprivrede u Republici Srbiji. *SED 2010*. Uzice,.
18. Knežević, M. (2015). Socijalni turizam kao socijalna i ekonomska kategorija – nekoliko elemenata razvoja. *Acta Economica et Turistica*, 1(1), 1-112. str: 60, 7 28, 2017
19. Vlada RH. (2013). *Strategija razvoja turizma RH do 2020, Zagreb 2013*. Zagreb: Vlada RH.
20. Vlada RS. (2011). *Nacionalni program ruralnog razvoja 2011–2013.Republike Srbije*. Beograd.
21. Institut za turizam. (2013). *Akcijski plan podizanja konkurentnosti hrvatskog turizma*. Institut za turizam. Zagreb: Institut za turizam.

## REZIME

Zaključak je da područje Srbije, zbog dobre tranzitne pozicije i bogate prirode, postaje sve važnija destinacija za razvoj seoskog turizma. Kada posmatramo stanje seoskog turizma u Hrvatskoj, zaključimo da se zemlja nalazi na istom tranzitnom putu i ima bogate prirodne resurse i očigledno je da se u posljednjih nekoliko godina sve više ulagalo u ovaj vid turizma. Od posebnog značaja za ovakav vid turizma su izvrsni prirodni uslovi, postojanje dobre volje države i interes stanovništva za ovakav vid turizma, što se može primetiti u porastu poslednjih godina. Na osnovu hipoteze kojom H0-ruralni turizam može biti okosnica održivog razvoja, zaključuje se da je hipoteza prihvaćena ili da ruralni razvoj može biti kičma razvoja, ali da postoji i niz drugih faktora.

**POVLAČENJE (RETRAKCIJA) RADA  
STRANE DIREKTNE INVESTICIJE KAO NAJZNAČAJNIJA  
DIMENZIJA PROCESA GLOBALIZACIJE**

**Nenad Dugalić, mr**

Visoka poslovna škola strukovnih studija „Čačak“, Beograd  
Beograd, Srbija  
*sonenesa10@gmail.com*

**DIRECT FOREIGN INVESTMENTS AS THE MOST  
IMPORTANT DIMENSION OF THE GLOBALIZATION  
PROCESS**

Rad se povlači iz tehničko-akademske greške prilikom izrade rada.

**ISPRAVKA RADA  
FINANSIRANJE RURALNOG RAZVOJA U ZEMLJAMA  
ČLANICAMA EU I ZEMLJAMA KOJE SE PRIBLIŽAVAJU EU**

**Mehmed Meta, Prof. dr**

Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru, Dimitrija Tucovića bb  
36300 Novi Pazar, Srbija  
m.meta@uninp.edu.rs

**Dženis Bajramović**

Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru, Dimitrija Tucovića bb  
36300 Novi Pazar, Srbija  
dz.bajramovic@uninp.edu.rs

**FINANCING OF RURAL DEVELOPMENT IN THE EU  
MEMBER STATES AND COUNTRIES APPROACHING EU**

U delu POJAM SIROMAŠTVA 3 pasos na kraju pasosa 5 se dodaje endnota Knjiga Prof. dr Ilije Rosića (Rosić, str. 353)

Strana 78, u tekstu kaže da ZPP politika EU kaže sledeće, dakle upućuje se da je tekst nastao iz strateškog dokument EU. Ali se na kraju pasosa stavlja endnota (ZPP politika EU,

Isto se može reći za stranu 69, ekst je izveden iz IFAD-ovog sajta a ne sa Wiki stranice sa kojim postoji preklapanje. U tekstu se kaže da je u pitanju strateški dokument IFAD-a za Period 2007-2010. Zbog akademskih pravila se dodaje Endnota (IFAD strateški dokument 2007-2010)

Na strani 70. u tekstu kaže da je to OECD dokument, dostupan dakle preko OEBS-a. Zašta sam kao Autor smatrao da ne treba navoditi mesto preuzimanja ako je već u tekstu napomenuto da je to OECD metodologija koja je dakle preuzeta iz OECD dokumenata. Tako da se na kraju tog pasosa dodaje (OECD metodologija)

## **POVLAČENJE RADA IZ BROJA 9 u 2015**

\* Rad je već bio objavljen u broju 7 za 2015

### **PRIMENA TROŠKOVNOG RAČUNOVODSTVA KAO FAKTORA U UPRAVLJANJU PROJEKTIMA**

**Enis Ujkanović, doc. dr**

Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru,  
Novi Pazar, Srbija  
*e.ujkanovic@uinp.edu.rs*

**Senadin Plojović,**

Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet Mihajlo Pupin,  
Zrenjanin, Srbija  
*senadinplojovic@gmail.com*

### **APPLICATION OF COST ACCOUNTING AS A FACTOR OF PROJECT MANAGEMENT**

\* Rad doi:10.5937/EkoIzavov1609088U na stranama 88-98 se povlači iz broja 9, iz 2016 godine, iz razloga jer je internom kontrolom Časopisa Ekonomski Izazovi utvrđeno je da je napravljen previd i umesto recenzisanog rada ova dva autora koji je trebalo objaviti, pogrešno zbog greške u preuzimanju sa mail-a priložen rad koji je već objavljen 2015.godine u broju 7, od strane 3 (tri) a ne 2 (dva) autora. Prvobitni rad doi:10.5937/EkoIzavov1507111U na stranama 111-121 broj 7 je uredan rad.

Izvinjavamo se akademskoj javnosti na ovoj ipak tehničkoj grešci kod preuzimanja materijala sa e-mail-a tokom izrade broja 9 u 2016 godini.

---

**SPISAK RECENZENATA ČASOPISA EKONOMSKI IZAZOVI**  
**LIST OF RECONCILIENTS OF THE JOURNAL ECONOMIC CHALLENGES**

1. Adisa Delić, Univerzitet u Tuzli
2. Amela Lukač-Zoranić, Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru
3. Azra Čatović, Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru
4. Bećir Kalač, glavni i odgovorni urednik
5. Čamil Sukić, Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru
6. Daniel Tomić, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
7. Darko Lacmanović, Univerzitet Mediteran
8. Dušica Karić, Alfa Univerzitet u Beogradu
9. Elma Elfić, Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru
10. Enis Ujkanović, Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru
11. Esad Ahmetagić, Univerzitet u Novom Sadu
12. Gordana Paovic-Jeknić, Univerzitet Crne Gore
13. Halid Kurtović, Univerzitet u Zenici
14. Ljiljana Arsić, Univerzitet u Prištini
15. Mehmed Meta, zamjenik glavnog i odgovornog urednika
16. Milenko Popović, Univerzitet Mediteran
17. Miro Blečić, Univerzitet Mediteran
18. Nada Živanović, Univerzitet Union u Beogradu
19. Pece Nedanovski, University "Ss. Cyril and Methodius"- Skopje
20. Petar Bojović, Univerzitet Metropolitan
21. Radmilo Todosijević, Univerzitet u Novom Sadu
22. Sefer Međedović, Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru
23. Selma Novalija, Univerzitet u Tuzli
24. Senad Bušatlić, Internacionalni Univerzitet u Sarajevu
25. Suad Bećirović, Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru
26. Šemsudin Plojović, Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru
27. Tibor Petres, University of Szeged

# **TEHNIČKO UPUTSTVO ZA FORMATIRANJE RADOVA**

## **NAZIV RADA**

**[Times New Roman 13 point, bold, centred, upper case]**

**Ime Autora [Times New Roman, 10 point, bold, centred and Upper and lower case]**

Institucija u kojoj je autor zaposlen [10 point, normal, centred and upper and lower case]

Grad /Zemlja [10 point, normal, centred and upper and lower case]

*E-mail [10 point, italic, centred and upper and lower case]*

Apstrakt

**[Times New Roman 10-point, justified]**

**Apstrakt treba biti od 100 do 200 riječi.**

Ključne riječi: **[Times New Roman, 10-point, bold, alignment left]**

**NASLOVI [Times New Roman, 12- point, bold, upper case and justified]**

Rad treba biti u formatu B5 (17,6 x 25.1cm). Margine: top – 2.5 cm; bottom – 2.5 cm; left – 2.5 cm; right – 2.5 cm. Tekst treba biti jediničnog proreda u jednoj koloni pisan fontom Times New Roman veličine 11-point. Rad treba biti obima od 7 do 14 stranica.

**PODNASLOVI [TIMES NEW ROMAN, 12-POINT, NORMAL, LIJEVO PORAVNANJE]**

## **SLIKE i TABELE**

Slike, tabele i grafici trebaju biti poravnati po sredini, oznčeni odgovarajućim brojem i naslovom kao u sljedećim primjerima:



Slika 1. BET index



Tabela 1. Deskriptivna statistika prihoda na hartije od vrijednosti

	<b>Austrija</b>	<b>Francuska</b>	<b>Njemačka</b>	<b>Mađarska</b>	<b>Poljska</b>
Srednja vrijednost	-0.002%	-0.006%	-0.009%	0.008%	0.012%
Medijan	0.011%	0.013%	0.039%	0.025%	0.010%
Maksimum	12.759%	13.149%	11.125%	17.410%	10.870%
Minimum	-11.164%	-11.301%	-8.666%	-19.110%	-11.850%

## BIBLIOGRAFIJA

Citiranje bibliografskih izvora u tekstu je obavezno. Citati u tekstu trebaju biti obilježeni velikim zagradama na primjer: [1, str. 125].

Molimo Vas ne koristite fusnote ili endnote za citiranje izvora. Numerisana lista izvora i literature treba biti data na kraju rada na način kao u sledećem primjeru:

1. Porter, M.E. (1998) *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
39. Larrain, F., Tavares, J. (2003) Regional currencies versus dollarization: options for Asia and the Americas, *Journal of Policy Reform*, 6 (1), str. 35-49
40. Shachmurove, Y. (2001) Optimal portfolio analysis for the Czech Republic, Hungary and Poland during 1994-1995 period, *CARESS Working Paper No. 00-12*
41. Gwin, C.R. (2001) *A Guide for Industry Study and the Analysis of Firms and Competitive Strategy*. Preuzeto sa sajta: <http://faculty.babson.edu/gwin/indstudy/index.htm>.
42. IMF (2010) Global Financial Stability Report, *IMF World Economic and Financial Surveys*

Lista treba biti pisana fontom Times New Roman, veličine 10-point, normal, justified, upper and lower case.

## **BROJEVI STRANICA i ZAGLAVLJA**

Molimo Vas nemojte koristiti brojeve stranica ili zaglavlja.

## **RESUME**

Na kraju teksta neophodno je dati rezime članka na engleskom jeziku u dužini do jedne stranice.

CIP - Каталогизacija u publikaciji  
Narodna biblioteka Srbije, Beograd

33

EKONOMSKI izazovi: časopis Departmana za  
ekonomske nauke Internacionalnog Univerziteta  
u Novom Pazaru / glavni i odgovorni urednik  
Bećir Kalač. - God. 1, br. 1 (mart 2012)-  
. - Novi Pazar (Dimitrija Tucovića b.b.) :  
Univerzitet u Novom Pazaru, 2012- (Kraljevo :  
GraficColour). - 25 cm

Polugodišnje  
ISSN 2217-8821 = Ekonomski izazovi  
COBISS.SR-ID 189878796