



**Univerzitet u Novom Pazaru**  
**University of Novi Pazar**

# **Ekonomski izazovi**

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

# **Economic Challenges**

**Journal of the Department of Economic Sciences**  
**University of Novi Pazar**

**Godina 12, Broj 23**  
**Year 12, No. 23**

**Novi Pazar,**  
**jun 2023. godine**  
**june 2023**

## **Ekonomski izazovi/ Economic Challenges**

Časopis departmana za ekonomske nauke / Journal of the Department of Economic Sciences  
Univerziteta u Novom Pazaru/ University of Novi Pazar

- Izdavač: **Univerzitet u Novom Pazaru**  
Za izdavača: **Suad Bećirović**, rektor
- Redakcija/ Editorial office: **Suad Bećirović**, glavni i odgovorni urednik  
**Mehmed Meta**, zamjenik glavnog i odgovornog urednika
- Dženis Bajramović**, sekretar i tehnički urednik  
**Haris Zogić**, zamjenik sekretara redakcije  
**Amela Ahmatović**, zamjenik sekretara redakcije
- Uređivački odbor/  
Editorial bord: **Radmilo Todosijević**, Univerzitet u Novom Sadu  
**Suad Bećirović**, Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru  
**Petar Bojović**, Univerzitet Metropolitan  
**Senad Bušatlić**, Internacionalni Univerzitet u Sarajevu  
**Adisa Delić**, Univerzitet u Tuzli  
**Daniel Tomić**, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
**Mehmed Meta**, Univerzitet u Novom Pazaru  
**Samir Ljajić**, Univerzitet u Novom Pazaru  
**Irma Mašović-Muratović**, Univerzitet u Novom Pazaru
- Izdavački savjet /  
Editorial council: **Tibor Petres**, University of Szeged  
**Amela Lukač-Zoranić**, Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru  
**Darko Lacmanović**, Univerzitet Mediteran  
**Enis Ujkanović**, Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru  
**Azra Čatović**, Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru  
**Gordana Paović-Jeknić**, Univerzitet Crne Gore  
**Safet Muković**, Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru  
**Brikend Aziri**, Univerzitet u Tetovu  
**Naser Raimi**, Univerzitet u Tetovu  
**Ibrahim Obhodaš**, Sveučilište/Univerzitet "Vitez" u Vitezu  
**Edib Smolo**, Internacionalni Univerzitet u Sarajevu
- Lektor/ Proof reader: **Jelena Lekić**, Univerzitet u Novom Pazaru
- Korice/ Design: **Denis Kučević**, Univerzitet u Novom Pazaru

Tiraž/ Circulation: 500 primjeraka

Štampa/ Print: Grafi color, Kraljevo

Termin izlazaka: Polugodišnje –dva puta godišnje

ISSN: 2217-8821

e- ISSN: 2560-4805

Adresa redakcije/  
Address of the  
editorial office: 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/  
website: <https://ei.uninp.edu.rs>

Bibliografska baza/  
Bibliographic base:

- 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 K52 za 2019 i 2020
- M52 lista Ministarstva Prosvete Republike Srbije za 2019
- M53 lista Ministarstva Prosvete za 2015, 2016, 2017 i 2018 i 2020
- M52 lista Ministarstva Prosvete Republike Srbije za 2021
- M52 lista Ministarstva Prosvete Republike Srbije za 2022
- M23 od 2023. godine: prema članu 14. Pravilnika o kategorizaciji i rangiranju naučnih časopisa

## **Ekonomski izazovi/ Economic Challenges**

Časopis Departmana za ekonomske nauke / Journal of the Department of Economic Sciences  
Univerziteta u Novom Pazaru/ University of Novi Pazar

---

### **UVODNA REČ UREDNIKA**

*Uređivačkom odboru predstavlja posebna čast i zadovoljstvo što smo nakon jubilarnog 20. broja uspjeli da izdamo i ovaj novi 23. broj časopisa „Ekonomski izazova“. Kao što sam naslov našeg časopisa ukazuje, suočavamo se sa velikim brojem ekonomskih i drugih izazova prethodnih dvije godine. Intencija našeg časopisa je da se ovi izazovi naučno analiziraju da bi pronašli adekvatna rješenja.*

*U ovom broju možemo pročitati kvalitetne originalne naučne radove i pregledne radove iz oblasti menadžmenta, računovodstva, javnih finansija, finansijske analize, berzanskog poslovanja i međunarodne ekonomije. Iz svih ovih oblasti možemo pročitati i naučiti nešto novo. Posebno nas je obradovala novost da smo primljeni u ERIH plus bazu čime smo postali M23 kategorisan naučni časopis prema čl 14. pravila za kategorizaciju naučnih časopisa Republike Srbije.*

*Do sljedećeg poziva za objavu radova, srdačno Vas pozdravljam i želim ugodno čitanje.*

Glavni urednik: Prof. dr Suad Bećirović

### **FOREWORD BY THE EDITOR**

*It is a great honour and pleasure for the editorial board that after the jubilee 20th issue, we managed to publish this new 23 issue of our journal "Economic Challenges". As the title of our journal indicates, we have been facing a large number of economic and other challenges in the past two years. The intention of our journal is to scientifically analyse these challenges in order to find adequate solutions.*

*In this issue, we can read quality original scientific papers and review papers in the fields of management, accounting, public finance, financial analysis, stock market operations and international economics. We can read and learn something new from all these areas. We were particularly pleased with the news that we were accepted into the ERIH plus database, which made us an M23 categorized scientific journal according to Article 14 of the rules for categorizing scientific journals of the Republic of Serbia.*

*Until the next call for papers, I sincerely greet you and wish you a pleasant reading.*

Editor-in-Chief: Prof. dr Suad Bećirović

## Sadržaj / Contents

|                                                                                                          |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>NEW CHALLENGES FOR CENTRAL BANKS.....</b>                                                             | <b>1</b>  |
| Vesna Martin                                                                                             |           |
| <b>NOVI IZAZOVI ZA CENTRALNE BANKE .....</b>                                                             | <b>1</b>  |
| <b>POZICIJA OSIGURANJA U FINANSIJSKOM SEKTORU REPUBLIKE SRBIJE.....</b>                                  | <b>13</b> |
| Nemanja Pantić                                                                                           |           |
| Ivan Milojević                                                                                           |           |
| <b>POSITION OF INSURANCE IN THE FINANCIAL SECTOR OF THE REPUBLIC OF SERBIA.....</b>                      | <b>13</b> |
| <b>ANALIZA INFLACIJE KAO JEDNOG OD MASTRIHTSKIH KRITERIJUMA KONVERGENCIJE.....</b>                       | <b>22</b> |
| Milojević Ivan                                                                                           |           |
| Krstić Dalibor                                                                                           |           |
| Brajković Bojan                                                                                          |           |
| <b>ANALYSIS OF INFLATION AS ONE OF THE MASTRICHT CONVERGENCE CRITERIA .....</b>                          | <b>22</b> |
| <b>ZASTARELOST MODELA OPOREZIVANJA EVROPSKE UNIJE I PREDLOG NOVOG MODELA OPOREZIVANJA .....</b>          | <b>32</b> |
| Dražen Raičković                                                                                         |           |
| Mehmed Meta                                                                                              |           |
| <b>THE OBSOLETE OF THE EUROPEAN UNION TAXATION MODEL AND THE PROPOSAL OF THE NEW TAXATION MODEL.....</b> | <b>32</b> |
| <b>UTICAJ COVID-19 PANDEMIJE NA ZAPOSLENOST U REPUBLICI SRBIJI .....</b>                                 | <b>46</b> |
| Gordan Janković                                                                                          |           |
| Miloš Golubović                                                                                          |           |
| <b>IMPACT OF COVID-19 PANDEMIC ON EMPLOYMENT IN REPUBLIC OF SERBIA .....</b>                             | <b>46</b> |
| <b>SAVREMENI PRISTUP MENADŽMENTU KAO FAKTOR EFIKASNOG FUNKCIONISANJA DJEČJIH VRTIĆA .....</b>            | <b>57</b> |
| Amela Muratović                                                                                          |           |
| Admir Muratović                                                                                          |           |
| Eldis Dacić                                                                                              |           |
| <b>MODERN APPROACH TO MANAGEMENT AS A FACTOR OF EFFECTIVE FUNCTIONING OF KINDERGARTEN.....</b>           | <b>57</b> |

|                                                                                                     |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>THE IMPACT OF THE COVID 19 CRISIS ON PERFORMANCE AND WAYS OF COMMUNICATING IN COMPANIES.....</b> | <b>68</b>  |
| Irma Mašović Muratović                                                                              |            |
| Amela Ljajić                                                                                        |            |
| Maida Bećirović-Alić                                                                                |            |
| <b>KOMUNIKACIJA KAO USLOV DOBROG POSLOVANJA U PERIODIMA KRIZA.....</b>                              | <b>68</b>  |
| <b>THE INFLUENCE OF NONVERBAL COMMUNICATION IN THE MEDIA PERFORMANCE OF PUBLIC FIGURES .....</b>    | <b>82</b>  |
| Lidija Miletić                                                                                      |            |
| Maja Vukadinvić                                                                                     |            |
| Šemsudin Plojović                                                                                   |            |
| <b>UTICAJ NEVERBALNE KOMUNIKACIJE NA MEDIJSKE PERFORMANSE JAVNIH LIČNOSTI .....</b>                 | <b>83</b>  |
| <b>STRUKTUIRANJE MODELA ISLAMSKE MORALNE EKONOMIJE .....</b>                                        | <b>90</b>  |
| Almir Pramenković                                                                                   |            |
| <b>STRUCTURING MODEL OF ISLAMIC MORAL ECONOMY.....</b>                                              | <b>90</b>  |
| <b>KAMATA U KUR'ANU I NJENE POSLJEDICE NA SAVREMENI SVIJET .....</b>                                | <b>101</b> |
| Semir Čupović                                                                                       |            |
| <b>INTEREST IN THE QUR'AN AND ITS CONSEQUENCES ON THE MODERN WORLD .....</b>                        | <b>101</b> |
| <b>UTJECAJ ZADOVOLJSTVA POSLOM NA POSVEĆENOST ZAPOSLENIKA U NEPROFITNIM ORGANIZACIJAMA .....</b>    | <b>112</b> |
| Zakir Ljubović                                                                                      |            |
| Dženan Kulović                                                                                      |            |
| <b>INFLUENCE OF JOB SATISFACTION ON EMPLOYEE COMMITMENT IN NON-PROFIT ORGANIZATIONS .....</b>       | <b>113</b> |
| <b>STRATEŠKO ODLUČIVANJE .....</b>                                                                  | <b>124</b> |
| Hadžović Jasmina                                                                                    |            |
| <b>STRATEGIC DECISION.....</b>                                                                      | <b>124</b> |
| <b>SPISAK RECENZENATA ČASOPISA EKONOMSKI IZAZOVI.....</b>                                           | <b>138</b> |
| <b>LIST OF REVIEWERS OF THE JOURNAL ECONOMIC CHALLENGES .....</b>                                   | <b>138</b> |
| <b>TEHNIČKO UPUTSTVO ZA FORMATIRANJE RADOVA.....</b>                                                | <b>139</b> |

**NAUČNI ČLANCI**  

---

***SCIENTIFIC ARTICLES***





## NEW CHALLENGES FOR CENTRAL BANKS

**Vesna Martin**

National Bank of Serbia

Belgrade, Serbia

*martinv0803@hotmail.com; vesna.martin@nbs.rs*

### **Abstract**

New trends and challenges at the global level have forced central banks to address issues such as climate change, digitalization, and analysis of real estate market developments. Thus, central banks are no longer just institutions whose goal is to achieve and maintain price and financial stability. Bearing in mind that the costs of repairing the consequences of climate change can significantly affect monetary and fiscal policy, the issue of climate change is of great importance today. The emergence of crypto currencies (such as bitcoin) and the advancement of other forms of payment all point to the importance of digitization. The movement of prices on the real estate market affects price and financial stability, and inadequately secured mortgage loans were one of the causes of the financial crisis of 2007/2008. This paper will analyze new challenges for central banks, such as climate change, digitalization, and analysis of real estate market developments.

**Key word:** central bank, climate changes, digitalization, real estate market, price stability, financial stability.

## NOVI IZAZOVI ZA CENTRALNE BANKE

### **Apstrakt**

Nove tendencije i izazovi na globalnom nivou nametnuli su da se centralne banke bave pitanjima kao što su klimatske promene, digitalizacija i analiza kretanja na tržištu nekretnina. Time centralne banke više nisu samo institucije kojima je cilj postizanje i održavanje cenovne i finansijske stabilnosti. Imajuću u vidu da troškovi saniranja posledica klimatskih promena mogu u značajnoj meri da utiču na monetarnu i fiskalnu politiku pitanje klimatskih promena danas je od velike važnosti. Razvoj kripto valuta (poput bitkoina), kao i razvoj drugih formi plaćanja govori o tome koliki je značaj digitalizacije. Kretanje cena na tržištu nekretnina utiče na cenovnu i finansijsku stabilnost, a upravo su neadekvatno obezbeđeni hipotekarni krediti bili jedan od uzroka finansijske krize 2007/2008. Ovaj rad analiziraće nove izazove za centralne banke, kao što su klimatske promene, digitalizacija i analiza kretanja na tržištu nekretnina.

**Ključne riječi:** centralna banka, klimatske promene, digitalizacija, tržište nekretnina, cenovna stabilnost, finansijska stabilnost.

**JEL codes:** E58, Q54, L85

## **INTRODUCTION**

Changes at the global level have posed new challenges to central banks, which today are concerned about climate change, digitalization and the state of the real estate market. These challenges affect the fulfillment of the main goals of most central banks, which are defined as achieving and maintaining price and financial stability. The negative effects of climate change are increasingly materializing from year to year. Rising temperatures globally increase the likelihood of continued devastating events, such as fires, floods, droughts, hurricanes, extremely high temperatures and extreme cold. Thus, climate change has a direct impact on the implementation of fiscal and monetary policy, achieving and maintaining price and financial stability, but also climate change is an important issue for regulators and supervisors.

Fiscal authorities have been crucial in reducing the effects of the coronavirus epidemic since the start of 2020, while central banks have used a variety of monetary policy tools. It is the digitalization of payments that enables the smooth execution of payments of obligations of the corporates and the household during the pandemic and thus the avoidance of the liquidity crisis, which was especially important during the period of lockdown. At the same time, central banks have embarked on a project to develop their digital currencies to create an alternative means of payment that has good performance in a contactless payment environment [25, p.110].

The third important challenge for central banks is rising real estate prices. Rising housing prices can spill over into inflation over housing costs, directly affecting the goal of price stability. This paper investigates three issues that central banks must address: climate change, business digitization, and a sharp rise in real estate prices. Six sections comprise the paper. The first section is devoted to a literature review, which is followed by three sections of the paper in which we analyze each individual challenge for central banks. The fifth section of the paper investigates the effects of these difficulties on central bank functioning, and the key findings are presented in the conclusion.

## **LITERATURE REVIEW**

The consideration of new difficulties for monetary authorities is an important topic because economic and development, living standards and economic prospects depend on achieving price and financial stability, as the main goals of most central banks. Due to their role for surveillance in the financial system, certain central banks have begun to examine the financial sector's implications of climate change and the transition to a decarbonised economy, according to Campiglio et al. [3, p. 463]. Green financial instruments need to be actively pushed and released in order to raise money for the reduction of climate change's effects. The analysis of Diluiso et al. [7, p. 4] shows that the application of green quantitative easing, according to which the central bank would buy low-carbon energy assets, would help stabilize financial markets, then contribute to the relaxation of lending conditions and increase the level of private investment.

The next important challenge for central banks is digital innovation. Today, given the need to strike a balance between innovation and ensuring the safety of all financial service users, this is a difficult task [11, p. 100]. Central bank toolkit today includes big data and machine learning tools [8, p. 3]. The role of central banks in digital innovation is very important taking into consideration that it is the interest of central banks to ensure safer and more efficient exchange of funds [29, p. 5]. One of the most recent advancements in digital innovation is the creation of cryptocurrency as a type of virtual property [5, p. 8]. The increased use of other payment methods (such as mobile phones payments and internet payments) has had a significant impact on the growth in electronic service users, particularly mobile banking. This created new solutions in the field of financial services, which are mostly covered on the mobile access channel [10, p. 51].

The third significant challenge for central banks is rising real estate prices. Any excessive rise in prices, which is above its fundamental values, can lead to asset price bubbles, which consequently affects almost all economic decisions. The increase in prices makes it easier for investors to finance new projects, which means that investments first increase, and then significantly decrease. Collateral, which banks use as means of security, is becoming overvalued and real estate prices are collapsing, which significantly disrupts the balance sheets of financial institutions that are lenders [4, p. 3]. Namely, if mortgage holders are not able to repay their credit obligations, it will trigger large-scale risk contagion within the real estate industry and between related banks [23, p. 480]. In the continuation of paper, we will analyze every new challenge that central banks face.

## **CLIMATE CHANGES**

In order to reduce the level of global warming in 2016, the Paris Agreement was signed, with the goal of strengthening the global response to climate change as well as countries' ability to cope with the consequences of climate change [13]. The Network of Central Banks and Supervisors for Greening the Financial System (NGFS) was founded during the One Planet Summit in Paris in December 2017 by monetary authorities and supervisory with the goal of jointly combating the consequences of climate change. The purpose of this network is to help meet the objectives of the Paris Agreement, as well as to strengthen the role of the financial system in risk management and capital mobilization for green investments, in order to achieve an environmentally sustainable development [21]. NGFS has published recommendations on: (1) monitoring climate risks; (2) developing taxonomy; (3) promoting transparency and (4) integrating climate risks into prudential policies. Table 1 provides an overview of these recommendations and links them to ongoing policy and regulatory initiatives at the European level by the European Commission and the European Systemic Risk Board (ESRB) [18].

**Table 1. Recommendations by the NGFS and European initiatives with a focus on financial stability**

|                                                                       | 2019 NGFS Recommendations                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 2018 EU Action Plan and regulatory proposals & ESRB proposals                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Monitoring climate-related risks</b>                               | Central banks and supervisors are encouraged to develop methodologies for measuring climate-related risks, including forward-looking scenario analysis and stress tests.                                                                                                                                                                                                       | The ESRB has proposed that the European Supervisory Authorities include climate risk scenarios in stress-test exercises, and is conducting analytical work on data and methodologies.                                                              |
| <b>Developing taxonomies</b>                                          | Regulators should develop taxonomies that aim to facilitate (1) financial institutions' climate risk management, (2) assessment of the potential risk differentials between green and brown assets, and (3) mobilisation of capital for green investments.                                                                                                                     | The Commission has proposed a regulation for an EU classification system of sustainable economic activity (taxonomy), which aims to help investors redirect capital to towards green activities.                                                   |
| <b>Promoting disclosures</b>                                          | Non-financial and financial institutions should adopt the Financial Stability Board's Task Force on Climate-related Financial Disclosures (FSB TCFD) disclosure recommendations.                                                                                                                                                                                               | The Commission has proposed a disclosure regulation and a regulation for a low-carbon benchmark and a positive carbon impact benchmark.                                                                                                            |
| <b>Incorporating climate-related risks into prudential frameworks</b> | Central banks and supervisors are encouraged to integrate climate-related risks into supervision, among other things by (1) raising awareness and promoting climate risk assessment among institutions, (2) setting supervisory expectations regarding governance and risk management, and (3) potentially considering integrating climate risk into the prudential framework. | In its Action Plan, the Commission states that it will explore the feasibility of the inclusion of climate risks in institutions' risk management policies and the potential calibration of capital requirements for banks as part of the CRR/CRD. |

Source: European Central Bank, „*Climate change and financial stability*“, [https://www.ecb.europa.eu/pub/financial-stability/fsr/special/html/ecb.fsrart201905\\_1~47cf778cc1.en.html#toc1](https://www.ecb.europa.eu/pub/financial-stability/fsr/special/html/ecb.fsrart201905_1~47cf778cc1.en.html#toc1) [18]

It is necessary for monetary and fiscal authorities to have a coordinated action in order to achieve and maintain financial stability, as one of the important preconditions for a healthy and sustainable economic development. Without it, the costs of resolving the crisis may be higher than the costs of avoiding or minimizing the impacts of climate change. Central banks can respond by enacting macroprudential policy measures aimed at identifying and mitigating systemic risks in the financial system with the aim of keeping the economy stable. Climate change may lead to new types of risks to the financial system, of which, from the perspective of central banks, two types of risks have stood out. The first are physical risks (natural disasters caused by weather, which can negatively affect the property of the population and the economy), and the second are transition risks (tightening regulatory requirements for certain technological processes, for example the introduction of taxes to reduce carbon emissions could lead to the lower appraised value of the property). Implementing climate-related risks in regulatory frameworks brings with it new and significant challenges, such as the development of new methodological approaches [12, p. 28]. The banking sector is exposed to physical and transitional climate-related risks indirectly, via corporate and household loans. There are two impacts of climate-related concerns on the financial sector. Risks related to climate change may affect both the quality of the client's credit and the worth of the property used to secure it. Among the most prominent channels central banks can use when combating climate change is raising awareness about this issue and by promoting sustainable financing in the financial sector. This can be achieved by issuing green instruments (such as green bond, green loans) and invest those funds in project that can create economic

growth and development on a long-term sustainable basis. In the fight against climate change, central banks have several policy options such as forcing commercial banks to introduce climate change capital, then for commercial banks to reduce lending to environmentally adverse industries, establishing climate banks and reallocating active in areas less prone to climate change events [27, p. 5-9],

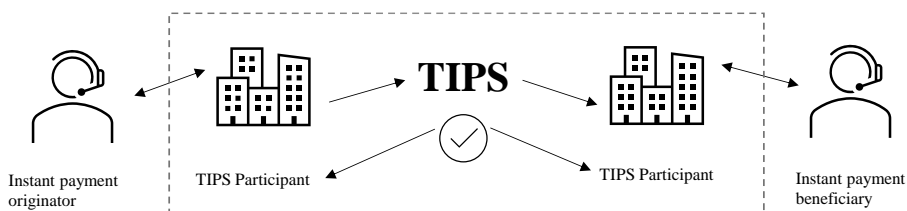
Climate stress tests were initiated by central banks to assess the impact of climate change risk on bank capital. The Dutch Central Bank (De Nederlandsche Bank, DNB) was the first to deliver a climate stress test in 2018 [28, p. 58], with the Banque de France following suit in 2020 [2]. The Federal Reserve System in September 2021 published a stress testing procedure in order to examine the resilience of financial institutions to climate-related risks [22, p. 22]. In January 2022 the Banking Supervision of the European Central Bank launches climate risk stress test [14].

## DIGITALIZATION

The development of innovative solutions in the digitalization of payments is the basic infrastructure of every modern society. In aspects of European digitalization, it is necessary to examine instant payments, the second Payment Services Directive (PSD2), and, finally, the Eurosystem's decision to consider the introduction of a central bank's digital currency, the digital euro [1, p. 2]. In addition to the above, we can add that the fourth challenge, in the field of digitalization, is the development and use of cryptocurrencies.

In November 2018 Target Instant Payment Settlement (TIPS), a brand-new market infrastructure technology, was launched by the Eurosystem. (Picture 1). TIPS enables real-time, round-the-clock, 365-day transfers of money to customers. Therefore, by implementing TIPS, it is enabled to individuals and companies to transfer funds to each other within a few seconds, regardless of the working hours of bank branches. TIPS has two features that can help make this technology accessible throughout Europe. To begin, TIPS is based on SCT Inst, an immediate payment mechanism that is likely to be used by a significant proportion of payment enterprises throughout Europe. Second, TIPS evolved from TARGET2, which already has a sizable user base in Europe [17].

**Picture 1. TARGET Instant Payment Settlement (TIPS)**



Source: European Central Bank, „What is TARGET Instant Payment Settlement (TIPS)?“, <https://www.ecb.europa.eu/paym/target/tips/html/index.en.html> [17]

The upgraded Payment Services Directive (PSD2) took effect in January 2016 and was required to be incorporated into national legislation by the EU's member states by January 2018. PSD2's main goals are: (1) to make a contribution to a higher degree of collaboration and effectiveness inside the European payment market; (2) to level the playing field for payment services by enabling young members to participate; (3) to provide greater security in the execution of payment services and (4) to provide protection for the household and corporates of Europe [16].

The third challenge in Europe, when it comes to digitalization, is the digital euro, which will be a secure, fast, and easy instrument for everyday payments. Thus, the introduction of the digital euro will support the digitalization of the European economy. The digital euro will be in the form of euro banknotes, but in digital form. The Eurosystem will be in charge of issuing it, and both individuals and businesses will have access to it. The European Central Bank conducted public consultations between October 2020 and January 2021 and led focus groups in all eurozone countries between October and December 2021. The results of this research will be included in the current phase of examination on the introduction of the digital euro. The European Central Bank's research phase will take roughly two years and is scheduled to end in October 2023. The Bank will decide whether to start generating the digital euro after the researching is complete [15].

The fourth digital challenge for central banks is cryptocurrencies, which are a form of digital currency that can be used as a medium of exchange using cryptography. Massive increase in cryptocurrencies began in 2008, when Satoshi Nakamoto's work was published and the design of a blockchain-based electronic payment method was clarified [26, p. 4]. Various and diverse communities so far had shown interest in the use of distributed technology [6, p. 1]. Since of their impact on the overall financial sector, cryptocurrencies have emerged as one of the most serious matters for the financial industry over the years [24, p. 188]. Bitcoin, the first cryptocurrency based on decentralized technology, was created in 2009. Ever since, a significant number of cryptocurrencies have indeed been developed that make use of a decentralized network distributed as one of a large number of computers. This decentralized structure allows cryptocurrencies to function outside the control of governments and central banks.

## **REAL ESTATE MARKET**

Inadequate security of housing loans is one of the causes of the global financial crisis 2007/2008 and thus developments in the real estate market can have a significant impact on the real and financial sector. For financial stability, the importance of residential real estate (RRE) stems from the fact that the household sector invests a large part of its assets in real estate, then the financial sector has a primary role in financing real estate investments (construction, purchase, adaptation) and real estate is important as collateral. As a consequence, macroprudential authorities, including the European Central Bank, take priority the identifier and tracking of risks that may arise from the residential real estate market, but also the effective application of macroprudential policy (Table 2) [19].

**Table 2. Macroprudential policy measures, by the type of RRE risks that they could directly address**

| Identified RRE stretch                                                   | Household stretch                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Collateral stretch                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Banking stretch                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Potential tools-depending on whether addressing stock or flow of lending | <b>Flow tools:</b><br>LTI cap, DTI cap, DSTI cap, affordability requirements, amortisation rules<br><br><b>Stock tools:</b><br>Sectoral capital requirements/increased risk weights on RRE lending, stress testing, capital buffer (including countercyclical)<br><br>Non-macroprudential policies may be useful, e.g. tax reform or rental market reforms | <b>Flow tools:</b><br>LTV cap, amortisation rules, term limit<br><br><b>Stock tools:</b><br>Sectoral capital requirements/increased risk weights on RRE lending, stress testing, capital buffer (including countercyclical)<br><br>Non-macroprudential policies may be useful, e.g. tax reform or rental market reforms | <b>Flow and stock tools:</b><br>Sectoral capital requirements/increased risk weights on RRE lending, stress testing, capital buffer (including countercyclical) |

*Note:* LTI-loan to income; DTI-debt to income; DSTI- debt service to income; LTV-loan to value

Source: European Systemic Risk Board, „*Vulnerabilities in the EU residential real estate sector*“,

[https://www.esrb.europa.eu/pub/pdf/reports/161128\\_vulnerabilities\\_eu\\_residential\\_real\\_estate\\_sector.en.pdf](https://www.esrb.europa.eu/pub/pdf/reports/161128_vulnerabilities_eu_residential_real_estate_sector.en.pdf) [9]

The European Central Bank unveiled a revised monetary policy in July 2021 that took into account housing costs in the harmonised consumer price index and looked at how climate change would affect price stability. The European Systemic Risk Board (ESRB) established in 2010 to oversee the European Union's financial system, publishing recommendations and warnings to prevent and mitigate systemic risks that could jeopardize stability of the entire economy. In early February 2022, the ESRB issued five cautions and two suggestions on medium-term dangers in the real estate market, as well as an evaluating the level of execution of the recommendations issued by the ESRB in 2019 for the same purpose. The warnings, which also include newly identified risks that have not been appropriately removed, were sent to five countries: Bulgaria, Croatia, Hungary, Liechtenstein, and Slovakia. The ESRB also deliver suggestions to Austria and Germany, which received ESRB warnings in 2016 and 2019, due to risks that were not appropriately excluded. The key risks highlighted by the ESRB are medium-term and, depending on the country, relate to the accelerated growth of real estate prices and possible overestimation of RRE prices, the level and dynamics of household indebtedness, housing loan growth and signs of weakening lending standards [20].

## CONSEQUENCES FOR CENTRAL BANKS

Research and modeling of climate change risks are important for achieving and maintaining the price and financial stability of central banks, bearing in mind that these risks have so far been insufficiently investigated. To accomplish this, a database for climate change analysis should be created, which should include data from financial sector, macroeconomics, and environmental parameters (such as the frequency of earthquakes, floods, and fires). Central banks should conduct a thorough evaluation of the impact of global warming risk on the whole financial sector while promoting public understanding of the detrimental effects of climate change on day-to-day life. We have previously stated that climate change manifests itself through two types of risk - physical and transitional risk. Realization of physical risks can worsen the ability of debtors to properly service their debts, which can lead to an increase in non-performing loans. In addition, climate risks can contribute to accelerating the amortization of collateral that serves as a means of securing a specific loan, thus increasing the loss given default. Due to regulatory changes, transition risks can contribute to investors changing their portfolio of investments because they believe that some type of asset has become less profitable and thus less attractive for investment. For example, the automotive industry has made a turnaround in business and has moved from the production of cars with fossil fuels for the production of electric cars. This may change the perception of the financial sector towards customers due to changes in their business model, which could potentially increase the cost of borrowing for these customers. Keeping all of this in mind, the requirement for central banks in the coming period in terms of climate change is to incorporate monetary and macroprudential policies in alongside with fiscal policies, with the goal of mitigating the bad repercussions of future climate change risks.

When considering the impact of digitalization on central banks, it is important to consider which digitalization is in question. Digitization of payments has contributed to shortening the time required to make payments, which has led to an increase in business efficiency, while reducing the cost of executing the transaction. In addition, clients have gained access to places where they can make payments, because today it is not necessary to go to the bank, but it is possible to pay obligations online (via mobile phone or computer). The future of digitalization also lies in the development of digital currencies of central banks, which will represent the form of money in digital form, and behind which will stand the monetary authority. Cryptocurrencies, on the contrary, are a type of digital currency whose value is not issued nor secured by a monetary authority. Therefore, cryptocurrency owners are susceptible to the volatility of their currency's value because there is no mechanism for preserving the value, as there is with fiat currencies, creating a risk for owning these currencies that can lead to significant economic consequences.

For central banks, it is of great importance to closely monitor developments in the real estate market and respond in a timely manner with adequate monetary and macroprudential policy measures, with the aim of achieving and maintaining price and financial stability. The global financial crisis has pointed to the need to properly value collateral, which is the basis for securing real estate. If the collateral is not



adequately assessed, it consequently leads to credit losses from the mortgage portfolio that occur due to unfavorable economic and financial trends, as well as due to negative trends in the real estate market. Finally, the inability to repay mortgage loans causes a build - up of non-performing loans, which tends to increase banking system' risk aversion, tightens credit standards (such as financial institutions' requirements for high collateral values, loan maturity periods are shortened, and interest margins are increased), decrease banks' income, and raises provisions for increased non-performing loan coverage, as well as increased employee engagement in non-performing loan departments.

## CONCLUSION

Nowadays, central banks face numerous challenges, such as climate change, digitalization, and real estate market developments, in addition to the consequences of these developments for the central bank. To achieve and maintain price and financial stability, central banks must pursue responsible monetary and macroprudential policies while coordinating fiscal policy implementation. From the perspective of central banks, climate change may lead to the creation of new types of risks to the financial system. Physical risks are manifested through the occurrence of natural disasters, which has a negative impact on the property of the corporates and the households. The second type of risk relates to transition risks, which involve stricter regulatory requirements, which could potentially lead to a reduction in the assessment of the value of assets.

The next important challenge for central banks is digitization. Digitization of payments enabled fast settlement of transactions, which contributed to the improvement of business conditions and lower costs of transaction execution. Concerning digitalization, it is important to highlight the entrepreneurial spirit of a large number of central banks to start an analysis of the introduction of a central bank digital currency. This would enable the digital format to exist instead of paper and coins. The development of cryptocurrencies is a possible source of instability for central banks, as these currencies represent digital assets that central banks do not issue or guarantee their value. As a result, cryptocurrency holders are exposed to the risk of price changes, as well as possible risks of financial losses.

An important challenge, both from the aspect of preserving price and financial stability, is the present growth of prices on the real estate market. Residential real estate represents the largest part of the household's assets, the financial sector has a primary role in financing real estate and these real estates are important from the aspect of use as collateral. In addition, significant growth in housing prices can largely spill over into inflation and thus jeopardize the achievement of price stability.

All the analyzed challenges indicate how important the role of central banks is today. The corona virus pandemic showed that the central banks, together with the representatives of the fiscal authorities, needed to react quickly and adequately in order to provide support in repairing the consequences of the pandemic for the corporates and the households. Currently, the operations of central banks are under the influence of great uncertainty resulting from disruptions in supply chains, higher

inflation rates compared to targets, as well as pressures caused by the geopolitical situation between Ukraine and Russia. All of the above represent new challenges for central banks that need to show their resilience and adaptability in these times of crisis.

## LITERATURE

1. Balz, B. (2021) The involvement of big techs in payment systems – are there reasons for central banks to worry?, Central Bank Payments Conference November 2021, pp. 1-6
2. Banque de France (2020) A first assessment of financial risks stemming from climate change: The main results of the 2020 climate pilot exercise, Analyses et synthèses No. 122-2021, pp. 1-61
3. Campiglio, E., Dafermos, Y., Monnin, P., Ryan-Collins, J., Schotten, G. and Tanaka, M. (2018) Climate change challenges for central banks and financial regulators, *Nature Climate Change*, 8 (6), pp. 462-468
4. Cecchetti, G. S. (2005) The Brave New World of Central Banking: The Policy Challenges Posed by Asset Price Booms and Busts, CNB Working Paper Series No. 14, pp. 1-30
5. Dabrowski, M. and Janikowski, L. (2018) Virtual currencies and central banks monetary policy: challenges ahead, European Parliament, Policy Department for Economic, Scientific and Quality of Life Policies, pp. 1-33
6. Dashkevich, N., Counsell, S. and Destefanis, G. (2020) Blockchain Application for Central Banks: A Systematic Mapping Study, *IEEE Access*, Volume 8, pp. 1-35
7. Diluiso F., Annicchiarico B., Kalkuhl M. and Minx, J. C. (2022) Climate actions and macro-financial stability: The role of central banks, *SUERF Policy Brief*, No 255, pp. 1-6
8. Doerr, S., Gambacorta, L. and Serena, J. M. (2021) How do central banks use big data and machine learning?, *SUERF Policy Briefs*, No 67, pp. 1-6
9. European Systemic Risk Board (2016), Vulnerabilities in the EU residential real estate sector, Available at: [https://www.esrb.europa.eu/pub/pdf/reports/161128\\_vulnerabilities\\_eu\\_residential\\_real\\_estate\\_sector.en.pdf](https://www.esrb.europa.eu/pub/pdf/reports/161128_vulnerabilities_eu_residential_real_estate_sector.en.pdf)
10. Folwarski, M. (2019) Challenges of central banks as regulators to the development of the FinTech sector, *Safe Bank Journal*, No 4(77), pp. 50-62
11. Giambelluca, G. (2020) Blockchain: The Regulatory Challenges for Central Banks and Financial Sector, University of Groningen, pp. 99-102
12. Grippa, P., Schmittmann, J. and Suntheim, F. (2019) Climate change and financial risk, *International Monetary Fund, Finance & Development A Quarterly Publication of the International Monetary Fund*, pp. 26-29
13. <https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement/the-paris-agreement>, Accessed May 11, 2022
14. <https://www.bankingsupervision.europa.eu/press/pr/date/2022/html/ssm.pr220127~bd20df4d3a.en.html>, Accessed: May 11, 2022
15. [https://www.ecb.europa.eu/paym/digital\\_euro/html/index.en.html](https://www.ecb.europa.eu/paym/digital_euro/html/index.en.html), Accessed May 12, 2022
16. [https://www.ecb.europa.eu/paym/intro/mip-online/2018/html/1803\\_revisedpsd.en.html](https://www.ecb.europa.eu/paym/intro/mip-online/2018/html/1803_revisedpsd.en.html), Accessed May 12, 2022
17. <https://www.ecb.europa.eu/paym/target/tips/html/index.en.html>, Accessed May 12, 2022
18. [https://www.ecb.europa.eu/pub/financial-stability/fsr/special/html/ecb.fsrart201905\\_1~47cf778cc1.en.html#toc1](https://www.ecb.europa.eu/pub/financial-stability/fsr/special/html/ecb.fsrart201905_1~47cf778cc1.en.html#toc1), Accessed May 11, 2022

19. [https://www.ecb.europa.eu/pub/financial-stability/macprudential-bulletin/html/ecb.mpbu201903\\_03~16f6101896.en.html#toc1](https://www.ecb.europa.eu/pub/financial-stability/macprudential-bulletin/html/ecb.mpbu201903_03~16f6101896.en.html#toc1), Accessed May 12, 2022
20. <https://www.esrb.europa.eu/news/pr/date/2022/html/esrb.pr220211~9393d5e991.en.html>, Accessed May 13, 2022
21. <https://www.ngfs.net/en>, Accessed May 11, 2022
22. Jung, H., Engle, R. and Berner, R. (2021) Climate Stress Testing. Federal Reserve Bank of New York Staff Reports, No. 977, pp. 1-58
23. Li, Y. and Guo, C. (2022) The Contagion of Associated Credit Risk Based on the Real Estate Companies Network, The 8th International Conference on Information Technology and Quantitative Management, Procedia Computer Science 199, pp. 479-486
24. Martin, V. (2020) Cryptocurrencies - Reshaping the Financial Industry, 2nd Virtual International Conference Path to a Knowledge Society-Managing Risks and Innovation PaKSoM 2020, pp. 187-193
25. Martin, V. (2021) Central Bank Digital Currencies, Bankarstvo, Volume 50, Number 3, pp. 109-139
26. Nakamoto, S. (2008) Bitcoin: A peer-to-peer electronic cash system. Available at: <https://bitcoin.org/bitcoin.pdf>
27. Ozili, P. (2021) Managing Climate Change Risk: The Policy Options for Central Banks, Munich Personal RePEc, MPRA Paper No. 111217, pp. 1-13
28. Regelink, M., Jan Reinders H., Iris van de Wie, M. V. (2017) Waterproof? An exploration of climate-related risks for the Dutch financial sector, De Nederlandsche Bank, pp. 1-64
29. Smets, J. (2016) Fintech and Central Banks. Available at: [https://www.suerf.org/docx/1\\_ec5decca5ed3d6b8079e2e7e7bacc9f2\\_9467\\_suerf.pdf](https://www.suerf.org/docx/1_ec5decca5ed3d6b8079e2e7e7bacc9f2_9467_suerf.pdf)

## REZIME

Danas se centralne banke suočavaju sa brojnim izazovima, kao što su klimatske promene, digitalizacija i razvoj tržišta nekretnina, pored sagledavanja tih uticaja na poslovanje centralnih banaka. Da bi postigle i održale cenovnu i finansijsku stabilnost, centralne banke moraju voditi odgovornu monetarnu i makroprudencijalnu politiku uz koordinaciju sa sprovođenjem fiskalne politike. Iz perspektive centralnih banaka klimatske promene mogu dovesti do stvaranja novih vrsta rizika po finansijski sistem. Fizički rizici se ispoljavaju kroz dešavanje prirodnih katastrofa, što ima negativan uticaj na imovinu privrede i stanovništva. Druga vrsta rizika se odnosi na tranzicione rizike, koji podrazumevaju pooštavanje regulatornih zahteva, što potencijalno može da dovede do smanjenja procenjenje vrednosti imovine.

Sledeći važan izazov za centralne banke jeste digitalizacija. Digitalizacija plaćanja omogućila je brže salidiranje transakcija, što je doprinelo poboljšanju uslova poslovanja i sniženju troškova izvršenja transakcija. U pogledu digitalizacije važno je istaći inicijativu velikog broja centralnih banaka da započne analizu o uvođenju digitalne valute centralne banke. Time bi se omogućilo da umesto papirnog i kovanog novca postoji i digitalni format. Razvoj kriptovaluta predstavlja mogući izvor nestabilnosti za centralne banke, jer ove valute predstavljaju digitalnu imovinu koju centralne banke ne emituje niti garantuju njenu vrednost. Posledično imaoi kriptovaluta su izloženi riziku promene cena, kao i mogućim rizicima od finansijskih gubitaka.

Važan izazov, podjednako sa aspekta očuvanja cenovne i finansijske stabilnosti, jeste prisutan rast cena na tržištu nekretnina. Stambene nekretnine predstavljaju najveći deo

aktive stanovništva, finansijski sektor ima primarnu ulogu u finansiranju nekretnina i te nekretnine su važne sa aspekta korišćenja kao kolaterala. Pored toga, značajan rast cena stambenih nekretnina može u velikoj meri da se prelije na inflaciju i time ugrozi postizanje cenovne stabilnosti.

Svi analizirani izazovi ukazuju koliko je danas važna uloga centralnih banaka. Pandemija virusa korona je pokazala da su centralne banke, zajedno sa predstavnicima fiskalnih vlasti, trebale brzo i adekvatno da reaguju kako bi pružile podršku u saniranju posledica pandemije za privredu i stanovništvo. Trenutno je poslovanje centralnih banaka pod uticajem velike neizvesnosti koja proističe iz poremećaja u lancima snabdevanja, višim stopama inflacije u odnosu na ciljane, kao i pritiscima koji su prouzrokovani geopolitičkom situacijom između Ukrajine i Rusije. Sve pobrajano predstavlja nove izazove za centralne banke koje u ovim kriznim vremenima treba da pokažu svoju otpornost i prilagodljivost u poslovanju.

## POZICIJA OSIGURANJA U FINANSIJSKOM SEKTORU REPUBLIKE SRBIJE

**Nemanja Pantić**

Fakultet za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji, Univerzitet u Kragujevcu, Vrnjačka  
Banja, Srbija  
*nemanja.pantic@kg.ac.rs*

**Ivan Milojević**

Ministarstvo odbrane Republike Srbije, Sektor za ljudske resurse,  
Beograd, Srbija  
*drimilojevic@gmail.com*

### **Apstrakt**

Potreba za osiguranjem datira u dalekoj prošlosti sa ciljem da se izbegnu rizici ali i solidarno podele troškovi u slučaju njegove realizacije. Od neorganizovanog do institucionalizovanog osiguranja je proteklo mnogo vremena. Danas osiguranje ima značajnu ulogu u finansijskom sistemu koja je različita u zavisnosti od dostignutog stepena privrednog razvoja. Predmet analize je razvoj osiguranja i njegova pozicija u finansijskom sektoru Republike Srbije u poslednjih sedam godina. U tom smislu je analizirano kretanje bilansnih suma, kapitala i broja zaposlenih u finansijskim institucijama i njihovo učešće u finansijskom sektoru. Podaci ukazuju na sve značajniju ulogu osiguranja i to posebno kada se govori o zaposlenosti. Ne samo osiguranje već i ceo finansijski sektor u posmatranom periodu ostvaruje pozitivne tendencije u svim razmatranim kateogrijama. Ipak, bez obzira na pozitivan trend, razvoj osiguranja je još uvek skroman pa će se njegov pun potencijal i značaj za finansijski sistem tek realizovati.

**Ključne riječi:** osiguranje, finansijski sektor, bilansna suma, kapital, zaposlenost.

## POSITION OF INSURANCE IN THE FINANCIAL SECTOR OF THE REPUBLIC OF SERBIA

### **Abstract**

The need for insurance dates back to the distant past with the main goal to avoid risks and to share the costs in case of its realization. A lot of time has passed from unorganized to institutionalized insurance. Today, insurance plays a significant role in the financial system, which is different depending on the achieved level of economic development. The subject of the analysis is the development of insurance and its position in the financial sector of the Republic of Serbia in the last seven years. In this sense were analyzed the movement of balance sheet amounts, capital and the number of employees in financial institutions and its participation in the financial sector. The data indicates an increasingly important role of insurance, especially when it comes to employment. Not only insurance, but also the entire financial sector in the observed period achieves positive tendencies in all considered categories. However, regardless of the positive trend, the development of insurance is still modest, so its full potential and significance for the financial system will be realized in the future.

**Key word:** insurance, financial sector, balance sheet, capital, employment.

**JEL codes:** G00, G2, G22

## UVOD

Savremeni sistem poslovanja je suočen sa brojnim rizicima od čijeg uspešnog upravljanja zavisi profitabilnost kao osnovni pokretač ekonomskih aktivnosti [10, str. 406]. Efekti osiguranja na ekonomiju su merljivi i mogu biti direktni i indirektni [8, str. 149]. Razvoj osiguranja je kroz istoriju imao različite faze i uvek je pratio nivo dostignutog ekonomskog razvoja [4, str. 228]. Put od neuređenog i neinstitucionalizovanog do savremenog je kristalizovao sve njegove prednosti i nedostatke koji nisu adekvatno valorizovani u svim društvima [1, str. 422]. Kako je osiguranje često bilo i još uvek jeste povezano sa prevarom i kockom, tako je ovakvo uvreženo shvatanje u nerazvijenim zemljama imalo negativan efekat na njegov razvoj [6, str. 119]. Time su njegova uloga i značaj za razvoj i stabilnost finansijskog sistema zanemareni [11, str. 110]. Globalno posmatrano društvo prolazi kroz krizne periode proteklih godina. Sa pandemijom COVID-19 uslovi poslovanja i života su značajno izmenjeni. Posledična finansijska kriza je uticala na opreznija ulaganja zbog većeg rizika i neizvesnosti [17, str. 74]. Nikada nije bila izraženija potreba da se rizicima pristupa na sistematičan način [9, str. 51]. Krizni periodi pojačavaju potrebu za svim vrstama osiguranja [5, str. 162]. Kako je tržište osiguranja, uz sve probleme sa kojima je bilo suočeno, napredovalo i razvijalo se, tako su i osiguravajuće kompanije kao nosioci ove delatnosti dobile još značajniju ulogu u finansijskom sektoru [2, str. 857]. Ona se ogleda kroz ne samo rastući kapital i bilansnu sumu već i značajno učešće u zaposlenosti u sektoru finansija. Osiguravajuća društva pored investicija u obveznice državnog sektora sve više investiraju u mala i srednja preduzeća ali i infrastrukturu [14, str. 67]. Kako su MSP pokretači i stabilizatori ekonomskih aktivnosti, odnosno ekonomskog razvoja, time se može istaći uloga i značaj osiguranja [19, str. 124]. Pored toga, razvojem tržišta osiguranja se smanjuje pritisak na javne finansije preraspodelom rizika sa države na institucije koje su spremne njima da upravljaju i time ostvare svoje postavljene ciljeve na dobrobit svih aktera.

## INSTITUCIJE FINANSIJSKOG SEKTORA

Banke su najznačajnije finansijske institucije na finansijskom tržištu imajući u vidu da apsorbuju najveće iznos finansijskih sredstava. Takođe, pored funkcije prikupljanja sredstava obavljaju i funkciju kreditiranja privrednih subjekata i fizičkih lica [13, str. 57]. Zato je stabilnost bankarskog tržišta ključna u stabilnosti finansijskog sistema svih država [16, str. 49].

**Tabela 1. Učešće banaka u finansijskom sektoru u periodu 2015-2021. god.**

|       | <b>Bilansna suma</b> | <b>Kapital</b> | <b>Broj zaposlenih</b> |
|-------|----------------------|----------------|------------------------|
| 2015. | 91,6                 | 92,2           | 68,0                   |
| 2016. | 91,2                 | 91,4           | 67,5                   |
| 2017. | 90,7                 | 91,3           | 67,1                   |
| 2018. | 90,3                 | 90,5           | 67,4                   |

|       |      |      |      |
|-------|------|------|------|
| 2019. | 90,1 | 89,7 | 66,5 |
| 2020. | 91,0 | 89,3 | 65,9 |
| 2021. | 90,9 | 88,8 | 65,8 |

Izvor: autori na osnovu izveštaja NBS iz 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020 i 2021. godine

U tabeli 1 je predstavljeno učešće bilansne sume, kapitala i broja zaposlenih u bankama u finansijskom sektoru Republike Srbije za period 2015-2020. godine. Bilansna suma i kapital banaka u finansijskom sektoru participira sa 90% u proseku za posmatrani period čime je potvrđena konstatacija o dominantnosti pozicije u finansijskom sistemu. Može se primetiti opadajući trend bilansne sume i kapitala u sedmogodišnjem periodu, pa je učešće posmatranih kategorija opalo za 0,7 i 3,4% respektivno. Smanjena participacija ne govori nužno o lošem poslovanju već naprotiv. Drugi učesnici u finansijskom sektoru su u posmatranom periodu ostvarili veći rast nego banke, što doprinosi dodatnom osnaživanju finansijskog sektora odnosno celokupnog finansijskog sistema. Apsolutni iznosi bilansne sume će biti razmatrani u tabeli 5 kada će izrečena konstatacija biti potkrepljena činjenicama. Takođe, primećuje se da banke aporbuju najveći deo radne snage, u proseku 67% u sedmogodišnjem posmatranom periodu uz konstantno opadajući trend. U pitanju je mala promena i to za 2,2% manje 2021. godine u poređenju sa početnom 2015. godinom.

Globalna privreda ima sklonost ka brzim promenama ali i sve većim rizicima sa kojima učesnici suočavaju. Ako se ima u vidu da ima dosta svojih podsistema, treba naglasiti da je finansijski sistem jedan od najznačajnijih bez kojeg se ne može zamisliti privredni razvoj. Ipak nivo privredne razvijenosti uslovljava razvoj finansijskog sistema i obratno. U razvijenijim privredama su sistemi finansiranja raznovrsniji uz prisustvo većeg broja finansijskih instrumenata od kojih se posebno može izdvojiti lizing [18, str. 13]. Karakterističan je za razvijene privrede i kreiran sa ciljem da postane jedna od bitnijih poluga privrednog razvoja [3, str. 299].

**Tabela 2. Učešće lizinga u finansijskom sektoru u periodu 2015-2021. god.**

|       | <b>Bilansna suma</b> | <b>Kapital</b> | <b>Broj zaposlenih</b> |
|-------|----------------------|----------------|------------------------|
| 2015. | 1,8                  | 1,2            | 1,2                    |
| 2016. | 1,9                  | 1,2            | 1,1                    |
| 2017. | 2,0                  | 1,3            | 1,1                    |
| 2018. | 2,1                  | 1,3            | 1,1                    |
| 2019. | 2,3                  | 1,2            | 1,0                    |
| 2020. | 2,2                  | 1,2            | 1,0                    |
| 2021. | 2,2                  | 1,2            | 1,0                    |

Izvor: autori na osnovu izveštaja NBS iz 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020 i 2021. godine

U tabeli 2 je predstavljeno učešće bilansne sume, kapitala i broja zaposlenih za lizing u finansijskom sektoru Republike Srbije za period 2015-2020. godine. Podaci govore o gotovo nepromenjenom učešću u posmatranom periodu. Zabeležen je rast učešća od

0,4% bilansne sume uz konstantno učešće kapitala od 1,2% sem 2017. i 2018. godine kada je bilo na nivou od 1,3%. Takođe je primetno da lizing aporbuje jako mali broj zaposlenih u finansijskom sektoru i na nivou je od 1% uz maksimalan od 1,2 koji je ostvaren 2015. godine. Sve navedeno govori o nerazvijenom lizingu u Republici Srbiji uz nepromenjenu participaciju u poređenju sa drugim učesnicima u finansijskom sektoru. U tabeli 5 će biti razmatrana kvantitativna promena bilansne sume koja će biti upoređena sa promenama drugih učesnika. To će omogućiti uvid u to da li razvoj lizinga u većoj ili manjoj meri prati razvoj finansijskog sektora.

Osiguranje predstavlja značajnu polugu privrednog razvoja. Bez obzira na tu činjenicu, svest ljudi o potrebi za osiguranjem varira u zavisnosti od dostignutog nivoa privrednog razvoja [6, str. 126]. S tim u vezi je primetna disproporcija u dostignutom stepenu razvoja tržišta osiguranja u razvijenim u odnosu na privrede u razvoju [10, str. 417]. Nedovoljna informisanost i nepoverenje onemogućavaju osiguranju da iskaže sav svoj kapacitet. Osiguranje sa velikom preciznošću može da planira isplate svojih šteta, odnosno iznose osiguravajućih suma. Time dobija prostor i vreme da deo svog neupisnog kapitala može investirati na različitim tržištima i u različite aktivnosti. U tome se upravo i ogledaju ekonomski benefiti osiguranja i njegovog posrednog i neposrednog uticaja na privredni razvoj. Ulaganjem slobodnog kapitala pospešuje se razvoj grana i sektora što ima značaja i uticaja na sveukupni privredni razvoj [17, str. 78].

**Tabela 3. Učešće osiguranja u finansijskom sektoru u periodu 2015-2021. god.**

|       | <b>Bilansna suma</b> | <b>Kapital</b> | <b>Broj zaposlenih</b> |
|-------|----------------------|----------------|------------------------|
| 2015. | 5,8                  | 6,7            | 30,5                   |
| 2016. | 6,1                  | 7,3            | 31,0                   |
| 2017. | 6,3                  | 7,4            | 31,5                   |
| 2018. | 6,7                  | 8,2            | 31,2                   |
| 2019. | 6,6                  | 9,1            | 32,1                   |
| 2020. | 6,0                  | 9,6            | 32,1                   |
| 2021. | 6,0                  | 10,0           | 32,8                   |

Izvor: autori na osnovu izveštaja NBS iz 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020 i 2021. godine

U tabeli 3 je predstavljeno učešće bilansne sume, kapitala i broja zaposlenih u osiguranju u finansijskom sektoru Republike Srbije za period 2015-2020. godine. Primetan je rast učešća bilansne sume iako za svega 0,2% ali se može konstatovati pozitivan trend za razliku od banaka. Najveći rast učešća je ostvaren u kapitalu. Rast je konstantan u svim godinama posmatranog perioda, dok ukupan rast učešća, poredeći prvu i poslednju godinu, iznosi 3,2% što je najveći rast učešća kapitala na finansijskom tržištu Republike Srbije. Ono što treba posebno naglasiti je zaposlenost u sektoru osiguranja. Kako osiguranje participira sa prosečnih 8% učešća u kapitalu i 6,2% u bilansnoj sumi, učešće zaposlenosti od 31% u proseku govori ne samo o specifičnosti osiguranja, već i o njegovom značaju u finansijskom sektoru Republike Srbije. Svaki treći zaposleni radnik se bavi poslovima osiguranja. Primećuje se



konstantan rast učešća u ukupnoj zaposlenosti pa je 2021. godine zabeležen rast učešća za 2,3% u odnosu na početnu godinu posmatranog perioda. Banke ipak apsorbuju najveći deo radne snage i to gotovo dvostruko više. Ipak, ako se ima u vidu činjenica da participiraju sa višestruko većim udelom kapitala i posebno bilanse sume, može se istaći izuzetna relativna zaposlenost koju apsorbuje osiguranje.

Kako je dobrovoljno penzijsko osiguranje treći stub osiguranja u analizu finansijskog sektora se moraju uključiti i dobrovoljni penzijski fondovi [7, str. 122]. Kako je funkcionisanje penzijskog sistema u ozbiljnoj krizi, razvoj privatnog penzijskog osiguranja je budućnost koja će rasteretiti državni budžet, ostavljajući mogućnost da ranije opredeljena sredstva za ove namene budu uposlena u aktivnosti od kojih će se povećati priliv u državnu kasu [15, str. 95].

**Tabela 4. Učešće DPF<sup>1</sup> u finansijskom sektoru u periodu 2015-2021. god.**

|       | <b>Bilansna suma</b> | <b>Kapital</b> | <b>Broj zaposlenih</b> |
|-------|----------------------|----------------|------------------------|
| 2015. | 0,9                  | -              | 0,3                    |
| 2016. | 0,9                  | -              | 0,3                    |
| 2017. | 1,0                  | -              | 0,4                    |
| 2018. | 1,0                  | -              | 0,4                    |
| 2019. | 1,0                  | -              | 0,4                    |
| 2020. | 0,9                  | -              | 0,4                    |
| 2021. | 0,9                  | -              | 0,4                    |

Izvor: autori na osnovu izveštaja NBS iz 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020 i 2021. godine

Ipak je tržište Republike Srbije još uvek nedovoljno razvijeno pa sistem dobrovoljnih penzijskih fondova nema značajnije učešće u posmatranim kategorijama. Učešće bilansne sume je gotovo nepromenjeno i na novou od 0,9% u početnoj i poslednjoj godini posmatranog perioda. Izuzetak su 2017, 2018 i 2019 godina sa neznatno većim učešćem od 0,1% što je zanemarljivo kako bi se smatralo značajnijom promenom. Takva je situacija i kod zaposlenosti koja je gotovo nepromenjena i na nivou od 0,4% u ukupnoj zaposlenosti finansijskog sektora. Ovi podaci mogu biti dovoljni kako bi se konstatovala nepromenjena uloga u finansijskom sektoru Republike Srbije u kojem dobrovoljni penzijski fondovi u svim kategorijama najmanje participiraju. Uslov njihovog razvoja je razvoj finansijskog sistema i privredna stabilnost, Time bi se podigao ne samo životni standard već i svest ljudi što važi i za sektor osiguranja.

## **UPOREDNA ANALIZA PROMENA BILANSNIH SUMA INSTITUCIJA FINANSIJSKOG SEKTORA**

Dosadašnja analiza se odnosila na promenu učešća bilansnih suma, kapitala i zaposlenosti u finansijskom sektoru. Time je omogućena analiza koja upućuje na

<sup>1</sup> dobrovoljni penzioni fondovi

značaj svakog od učesnika u finansijskom sektoru. Banke su nosioci ovog sektora sa bilansnom sumom koja apsorbuje više od 90% ukupne bilansne sume. Takva je situacija u svim privredama nezavisno od stepena njihove razvijenosti. U narednoj tabeli se nalaze apsolutni iznosi bilansnih suma u posmatranom periodu kao i njihove promene, odnosno rast po godinama.

**Tabela 5. Bilansne sume u finansijskom sektoru za period 2015-2021. god. u mlrd dinara**

|       | <b>Banke</b> | <b>Lizing</b> | <b>Osiguranje</b> | <b>DPF</b> | <b>Σ</b> |
|-------|--------------|---------------|-------------------|------------|----------|
| 2015. | 3.046,04     | 59,92         | 193,08            | 29,96      | 3.329    |
| 2016. | 3.240,07     | 67,00         | 216,92            | 32,01      | 3.556    |
| 2017. | 3.368,60     | 74,28         | 233,98            | 37,14      | 3.714    |
| 2018. | 3.774,45     | 87,78         | 280,06            | 41,71      | 4.180    |
| 2019. | 4.087,84     | 104,35        | 299,44            | 45,37      | 4.537    |
| 2020. | 4.795,43     | 113,73        | 316,38            | 47,46      | 5.273    |
| 2021. | 5.049,49     | 122,21        | 333,30            | 50,00      | 5.555    |

Izvor: autori na osnovu izveštaja NBS iz 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020 i 2021. godine

Ono što se primećuje je očigledan rast ukupne bilansne sume finansijskog sektora u sedmogodišnjem periodu pa je 2021. godine ona bila na nivou od 5.555 mlrd dinara naspram 3.329 mlrd u 2015 godini. Iako nije razmatrana inflacija, može se konstatovati da je finansijski sektor znatno ojačao u, za analizu ovog tipa, u kratkom periodu. Najveći rast su ostvarile banke i to za više od 2 mlrd dinara. Ukupna bilansna suma finansijskog sektora je porasla za više od 2,2 mlrd u posmatranom periodu. Očigledan je dominantan položaj banaka pogotovo imajući u vidu da apsorbuju najveći deo rasta bilansne sume sektora. Posmatrajući trend promena primećuje se da je u svim godinama ostvaren rast i to kod svih institucija što ide u prilog razvoju finansijskog sektora Republike Srbije što osnažuje celokupan finansijski sistem. Bilansna suma sektora osiguranja je dominantna u odnosu na lizing i DPF što ih postavlja na drugo mesto po značaju u finansijskom sektoru odmah iza banaka. Ako se tome doda podatak da je u osiguranju zaposleno više od 30% radne snage, jasan je njegov značaj sa različitih aspekata. U sledećoj tabeli je predstavljena procentualna promena bilansnih suma institucija u finansijskom sektoru u odnosu na prethodnu godinu.

**Tabela 6. Procentualna promena bilansnih suma institucija u finansijskom sektoru u odnosu na prethodnu godinu**

|       | <b>Banke</b> | <b>Lizing</b> | <b>Osiguranje</b> | <b>DPF</b> | <b>Σ</b> |
|-------|--------------|---------------|-------------------|------------|----------|
| 2016. | 6,37         | 11,82         | 12,35             | 6,84       | 6,82     |
| 2017. | 3,97         | 10,87         | 7,86              | 16,03      | 4,44     |
| 2018. | 12,04        | 18,17         | 19,70             | 12,30      | 12,54    |

|                  |       |       |       |       |       |
|------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 2019.            | 8,3   | 18,88 | 6,91  | 8,77  | 8,54  |
| 2020.            | 17,31 | 8,99  | 5,66  | 4,60  | 16,2  |
| 2021.            | 5,29  | 7,46  | 5,35  | 5,35  | 6,07  |
| Kumulativan rast | 53,28 | 76,19 | 57,83 | 53,89 | 54,61 |

Izvor: autori na osnovu podataka u tabeli 5

Kako je već konstatovano da je došlo do kontinuiranog rasta bilansnih suma na godišnjem nivou, tabela 6 pokazuje stepen promena u odnosu na prethodnu kao i kumulativni rast u posmatranom periodu. Najveći rast je primetan kod lizinga u periodu 2016-2019. godine sa rekordnim od 18,88% koji je ostvaren 2019. u odnosu na 2018. godinu. Već sledeće godine je rast usporen za bezmalo 10% što je karakteristično i za 2021. godinu. Ukupan kumulativni rast od 76,19% je najveći od svih učesnika finansijskog sektora što govori u prilog razvoja lizinga i sve značajnije uloge, tim pre što je rast u 2021. godini bio najveći u poređenju sa drugim institucijama. Kod osiguranja se uočava kumulativni rast bilansne sume od 57,83% u posmatranom periodu čime zauzima drugo mesto posle lizinga. Taj rast je veći od rasta u bankama ali i od kumulativnog rasta bilansne sume u finansijskom sektoru. Bitno je naglasiti da je rast u osiguranju bio najveći 2018. godine i to za 19,7% u odnosu na 2017. godinu i najveći u poređenju sa ostalim institucijama. Već sledeće godine je rast bio na najnižem nivou poredeći ga sa istim učesnicima finansijskog sektora. Na kraju se može konstatovati rast i razvoj finansijskog sektora, odnosno svih njegovih institucija. Takođe, osiguranje stidljivo zauzima sve značajniju ulogu u razvoju istog. Njegov rast je primetan kao i pozicija koju zauzima, ali su njegovi potencijali mnogo veći. Tim pre što apsorbuje značajan broj radnika ali i ostavlja veći manevarski prostor da neuposleni deo kapitala investira na različitim tržištima i za različite namene. Dostignuti nivo privrednog razvoja diktira razvoj osiguranja koje svojim mehanizmima može doprineti dodatnom razvoju. Time na osiguranje mora da se gleda, ne samo kao na posledicu ekonomskog rasta i razvoja već i kao na jednu od njegovih poluga.

## ZAKLJUČAK

Savremeni sistemi poslovanja su suočeni sa sve većim rizicima koji zahtevaju sistematičan pristup i adekvatno uparavljanje. Ova konstatacija se odnosi i na svakodnevni život svakog pojedinca. Potreba za osiguranjem datira u dalekoj prošlosti uz brojne materijalne dokaze postojanja osiguranja mnogo pre nego što je institucionalizovano i postalo deo zakonskih normi. Njegov razvoj je uslovljen dostignutim nivoom privrednog razvoja što je povezano sa različitim nivoom svesti ljudi koja je na višem stepenu u razvijenijim privredama. Neretko se prenebregava činjenica da osiguranje ne treba gledati kao na posledicu privrednog razvoja već i kao na jednu od poluga njegovog razvoja, ali i nosioca finansijskog sektora. Finansijski sistem Republike Srbije ostvaruje kontinuirani rast poslednjih 10 godina koji se ogleda kroz osnaživanje svih finansijskih institucija. U vezi sa tim se ipak, još uvek, finansijski sistem po svojoj snazi ne može porediti sa najrazvijenijim. Predmet analize rada je obuhvatio finansijski sektor u poslednjih sedam godina i kretanje vrednosti,

ali i učešća bilansnih suma, kapitala i zaposlenosti finansijskih institucija u finansijskom sektoru Republike Srbije. Cilj je utvrđivanje pozicije osiguranja i trend razvoja u posmatranom periodu. Specifičan karakter osiguranja u odnosu na druge finansijske subjekte omogućava značajniju apsorpciju radne snage. Gotovo svaki treći zaposleni radnik u finansijskom sektoru radi u sektoru osiguranja sa tendencijom rasta koja je uočena u periodu 2015-2021. godine. Ova participacija posebno dobija na značaju ako se ima u vidu da osiguranje uzima učešće u ukupnom kapitalu finansijskog sektora sa 10%. Drastičnija disproporcija se uočava uvidom u prvu godinu posmatranog perioda kada je bilo na nivou od 6,7%. Rast učešća u kapitalu govori o sve značajnijoj ulozi u finansijskom sektoru ali i o njegovom razvoju. Slično je i kada se govori o bilansnoj sumi. Uvidom u kumulativan rast koji je ostvaren u posmatranom periodu jasno je da osiguranje ima najznačajniju ulogu u finansijskom sektoru Republike Srbije posle banaka. Ipak, bez obzira na ovu činjenicu, pun potencijal koji sektor osiguranja ima će se tek pokazati. Krizni period sa kojim se globalno svi suočavaju i koji je posledica kako pandemije tako i društvenih previranja će omogućiti sektoru osiguranja da iskaže sav svoj potencijal. Pitanje osiguranja više nije izbor već nužnost, i u razvijenim privredama se to već primećuje. Tržište osiguranja u Republici Srbiji je u skromnom i stidljivom usponu i rastu koji je svakako bolji nego pad ili stagnacija. U vremenu koje predstoji, sa svim izazovima koje postavlja, će se uvideti značaj osiguranja za ekonomski i opštedruštveni prosperitet.

## **BIBLIOGRAFIJA**

1. Ahlin, C., Pang, J. (2008) Are financial development and corruption control substitutes in promoting growth?”, *Journal of Development Economics*, 86 (2), str. 414-433.
2. Antonić, M. (2021) Analiza razvijenosti tržišta osiguranja u Republici Srbiji sa posebnim osvrtom na osiguranje od odgovornosti, *Zbornik radova Fakulteta tehničkih nauka*, 36 (5), 856-859.
3. Bolea, A., Cosma, R. (2021) Leasing as a modern form of business financing, *Progress in Economic Sciences*, 7 (2), str. 295-307.
4. Cristea, M., Marcu, N., Carstina, S. (2014) The relationship between insurance and economic growth in Romania compared to the main results in Europe - A theoretical and empirical analysis, *Procedia Economics and Finance*, 8 (1), str. 226-235.
5. Čolović, V. (2010) Osiguravajuća društva - zakonodavstvo Srbije, pravo EU, uporedno pravo, Beograd, Institut za uporedno pravo.
6. Einav, L., Finkelstein, A. (2011) Selection in Insurance Markets: Theory and Empirics in Pictures, *Journal of Economic Perspectives*, 25 (1), str. 115-138.
7. Gajić, B., Radojković, I. (2018) The development of voluntary pension funds in Serbia, Retrieved from: <http://isc2018.ekonomskifakultet.rs/ISCpdfs/ISC2018-12.pdf>
8. Grace, M., Rebello, M. (1993) Financing and the Demand for Corporate Insurance, *Palgrave Macmillan Journals*, 18(2), str. 147-171.
9. Grbić, M., Jovanović, D. (2020) Comparative financial systems: Implications for economic growth. *Oditor - časopis za menadžment finansije i pravo*, 6 (1), str. 49-65.
10. Haiss, P., Sümegi, K. (2008) The relationship between insurance and economic growth in Europe: a theoretical and empirical analysis, *Empirica*, 35 (4), str. 405-431.
11. Kondovski, H. (2021) The Innovative Impact of Insurance for Economic Growth: The Evidence from New EU Member States, *Economics*, 9 (2), str. 109-122.
12. NBS (2015-2021) Narodna banka Srbije, Sektor osiguranja u Srbiji - Izveštaji, Beograd.

13. Ristić, K., Miljković, Lj., Milunović, M. (2021) Investment in the banking sector as a basis for money laundering, *Akcionarstvo - časopis za menadžment i pravo*, str. 55-70.
14. Simović, V., Mrvaljević, M., Radović, A. (2018) Perspektive online osiguranja u Republici Srbiji, *Ekonomski signali*, 18 (2), str. 65-74.
15. Šuković, D. (2013) Reforma penzionog sistema i problem starenja populacije, *Stanovništvo*, 51 (1), str. 91-102.
16. Tasić, S., Krstić, D., Milojević, I. (2021) Statistička analiza bankoosiguranja, *Akcionarstvo - časopis za menadžment i pravo*, 27 (1), str. 41-54.
17. Tymbaliuk, I., Pavlikha, N., Zelinska, O., Ventsuryk, A., Radko, A. (2021) Assessing the level of competitiveness of the insurance sector during economic crises: The example of Ukraine, *Insurance Markets and Companies*, 12 (1), str. 72-82.
18. Wiatek, P., Dženopoljac, V., Rauf, A. (2021) Loyalty program value: Give me more or treat me better?, *Menadžment u hotelijerstvu i turizmu*, 9 (2), str. 11-23.
19. Žarković, N. (2008) *Ekonomika osiguranja*, Beograd, Univerzitet Singidunum.

## RESUME

Insurance has a significant role in the financial system, which is different depending on the achieved level of economic development. The subject of the analysis is the development of insurance and its position in the financial sector of the Republic of Serbia in the last seven years. This article analyzes the movement of balance sheet amounts, capital and the number of employees in financial institutions and their participation in the financial sector. The financial system of the Republic of Serbia has achieved continuous growth over the past 10 years, which is reflected in the strengthening of all financial institutions. The specific character of insurance in relation to other financial subjects enables a more significant absorption of labor force. Almost every third employee in the financial sector works in the insurance sector with a growing tendency in the period 2015-2021. This participation becomes especially important if it is taken into account that insurance participates in the total capital of the financial sector with 10%. Drastic disproportion can be seen by looking at the first year of the observed period, when it was at the level of 6.7%. The growth of participation in the capital speaks of an ever-increasing role in the financial sector, but also of its development. It is similar with the balance amounts. Looking at the cumulative growth achieved in the observed period, it is clear that insurance plays the most important role in the financial sector of the Republic of Serbia after banks. However, regardless of this fact, the full potential of the insurance sector is yet to be revealed. The crisis period that everyone is facing globally and which is a consequence of both the pandemic and the social turmoil will allow the insurance sector to express its full potential. The issue of insurance is no longer a choice but a necessity, and this is already being noticed in developed economies. The insurance market in the Republic of Serbia is in a modest and shy growth, which is certainly better than decline or stagnation. In the time ahead, with all the challenges it poses, the importance of insurance for economic and general social prosperity will be seen.

## **ANALIZA INFLACIJE KAO JEDNOG OD MASTRIHTSKIH KRITERIJUMA KONVERGENCIJE**

**Milojević Ivan**

Ministarstvo odbrane Republike Srbije, Sektor za ljudske resurse  
Beograd, Republika Srbija  
*drimilojevic@gmail.com*

**Krstić Dalibor**

Visoka škola za menadžment i ekonomiju  
Kragujevac, Republika Srbija  
*dal.krstic@gmail.com*

**Brajković Bojan**

Banka Intesa  
Beograd, Republika Srbija  
*brajkoboj@gmail.com*

### **Apstrakt:**

Kada govorimo o formiranju Evrozona, može se reći da je sam postupak predstavljao vrlo komplikovanu operaciju, jer je formiranje iziskivalo niz precizno utvrđenih koraka koje je trebalo koordinisati među svim državama koje ulaze u nju. Svaka od država članica Evropske monetarne unije morala je da ispuni određene uslove, i to je trebalo učiniti trajno, najmanje dve godine pre ulaska, u trenutku ulaska i sve vreme tokom boravka u Evropskoj monetarnoj uniji. U ovom članku ćemo dati kritičku analizu inflacije kao jednog od elemenata Mاستrihtskog ugovora.

**Ključne riječi:** Mاستrihtski kriterijumi konvergencije, inflacija, Evropska unija.

## **ANALYSIS OF INFLATION AS ONE OF THE MASTRICHT CONVERGENCE CRITERIA**

### **Abstract:**

When we talk about the formation of the Eurozone, it can be said that the procedure itself represented a very complicated operation, because the formation required a series of precisely determined steps that had to be coordinated among all the countries that enter it. Each of the member states of the European Monetary Union had to fulfill certain conditions, and it had to be done permanently, at least two years before the entry, at the time of entry and all the time during the stay in the European Monetary Union. In this article, we will provide a critical analysis of inflation as one of the elements of the Mاستricht Treaty.

**Key word:** Mاستricht convergence criteria, inflation, European Union.

**JEL codes:** E31, O52

## UVOD

Kada je reč o ispunjavanju uslova za ulazak u monetarnu uniju, predviđeno je da države koje žele da pripadaju Uniji moraju da zadovolje tri grupe uslova. Prvi uslov jeste članstvo u Evropskoj uniji, jer samo članice Evropske unije mogu biti i članice Evropske monetarne unije. (Evro treba da bude jedinstvena valuta Evropske unije u celini. Sada ga svakodnevno koristi oko 343 miliona ljudi u 19 država članica evrozona. Praktične prednosti uključuju stabilne cene, niže transakcijske troškove za ljude i preduzeća, transparentnija i konkurentnija tržišta i povećanu trgovinu unutar EU i međunarodne trgovine. (5, str. 132) Evro je takođe druga najkorišćenija valuta u svetu. Države članice koje još nisu ispunile neophodne uslove za usvajanje evra nazivaju se „države članice sa derogacijom – Bugarska, Češka, Hrvatska, Mađarska, Poljska, Rumunija i Švedska).

Drugi uslov je predstavljala zakonska konvergencija, odnosno usklađivanje i prilagođavanje zakonske regulative država članica sa zakonima Evropske monetarne unije, što su mogle postići izmenom i primenom zakonodavstva u skladu sa zakonskim odredbama Unije.

I kao treći uslov, izdvajaju se ekonomski kriterijumi konvergencije, odnosno ispunjavanje grupe ekonomskih uslova, koji se odnose kako na postojeće države članice, tako i na one koje žele ubuduće da postanu nove članice Evrozona. (1, str. 321) U pripremi Maastrichtskog ugovora, makroekonomske prilike u državama članicama Unije značajno su se razlikovale, pa su se u skladu s tim razlikovale i njihove makroekonomske politike.

U tom smislu je postojala realna bojazan da određene zemlje nisu u mogućnosti da ispune zahtevanu monetarnu disciplinu, što su kasniji događaji, nastali od 2008. godine, nedvosmisleno i potvrdili. (12, str. 303) U vreme nastanka i potpisivanja Ugovora, Nemačka je bila najviše zainteresovana za stabilnost cena, pa je, kao jedna od vodećih država u okviru Unije, zahtevala da i druge zemlje prihvate kriterijume vezane za stabilnost cena kao prioritet. (10, str. 97) Na osnovu toga je prvi Maastrichtski zahtev bio direktno tretiranje dopuštene stope inflacije.

Ekonomski kriterijumi konvergencije, kao uslovi za priključivanje Evropskoj monetarnoj uniji, mogu se razvrstati po sledećem: (6, str. 860)

- stopa inflacije jednogodišnjem periodu pre procesa ocenjivanja ne sme da pređe referentnu vrednost od 1,5 procentna poena. Ovaj iznos se uzima kao prosek stopa infacije u tri zemlje EU sa najnižom inflacijom za taj vremenski period.

- budžetski deficit ne bi smeo da se kreće iznad 3% BDP određene zemlje,

- javni dug ne bi trebalo da pređe granicu od 60% BDP određene zemlje,

- mora se poštovati granica odstupanja valuta od  $\pm 15\%$  koju predviđa ERM2 (predstavlja mehanizam deviznih kurseva koji valute država koje ne učestvuju u EMU povezuje preko zajednički usvojene osnovne kursne stope i fluktuacionih margina.

- dugoročne nominalne kamatne stope ne bi trebalo da variraju više od 2 procentna poena u poređenju sa tri najbolje rangirane zemlje EU u toku godine.

Ukoliko bismo kriterijume konvergencije delili na određene podgrupe, moglo bi se istaći da su tri od pet kriterijuma monetarnog karaktera – stopa inflacije, kamatne stope i granica fluktuacija valuta, dok su prosta dva kriterijuma – budžetski deficit i javni dug, fiskalnog karaktera. (7, str. 137) Svakako, navedena dva fiskalna

kriterijuma imaju veoma snažne posledice na monetarnu politiku, jer jednostavno striktna monetarna politika ne bi pružila mnogo pozitivnih rezultata ukoliko je fiskalna politika slabo ograničena.

## METODOLOGIJA

U ovom radu ćemo kod analize inflacije u vremenskom periodu od 2012. godine do 2021. godine koristiti deskriptivne statističke mere i to aritmetičku sredinu kao meru centralne tendencije i standardnu devijaciju kao meru varijabiliteta. Kao sekundarne izvore podataka smo koristili podatke Eurostat-a.

Aritmetičku sredinu po formuli  $\mu = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N a_i$  ćemo koristiti prilikom obrade prosečne stope inflacije u Evropskoj uniji po godinama, gde je:

$$N - \text{broj država u tabeli} \\ a - \text{stope inflacije}$$

Standardnu devijaciju ćemo koristiti da bi smo odredili koliko zemlje iz tabele 1. odstupaju od aritmetičke sredine stope inflacije članica Evropske unije.

$$\sigma = \sqrt{\frac{1}{N} \sum_{i=1}^N (x_i - \mu)^2}$$

gde je:

$$N - \text{broj država u tabeli} \\ \mu - \text{aritmetička sredina} \\ x_i - i\text{-ti član skupa}$$

## INFLACIJA

Suštinski uslov za uspeh monetarne unije je konvergencija stopa inflacije, u suprotnom ne bi smo mogli da govorimo o zajedničkoj monetarnoj politici. [2, str. 215] Ovaj kriterijum konvergencije je uslovljen potrebom kompromisa više ili manje valuta koje su podložne inflaciji. [8, str. 56] Takva inflacija ne mora biti posebno niska, jer zavisi od pomenutog proseka.

Kada se govori o poštovanju kriterijuma stope inflacije i učestalosti kršenja pravila, generalno se može reći da je opravdano mišljenje o tome kako je inflacija niža u Srednjoj i Severnoj, a viša u Južnoj Evropi [9, str. 22] što se može videti iz tabele 1. Takođe, kao interesantna činjenica, izdvaja se to da su tri stare članice Unije, koje inače nisu članice Evrozona, bolje poštovale pravilo inflacije zemalja koje se nalaze u njoj, odnosno može se videti da su Danska, Švedska i Švajcarska poštovale ovaj kriterijum skoro svih posmatranih godina, sa retkim izuzecima. [3, str. 101]



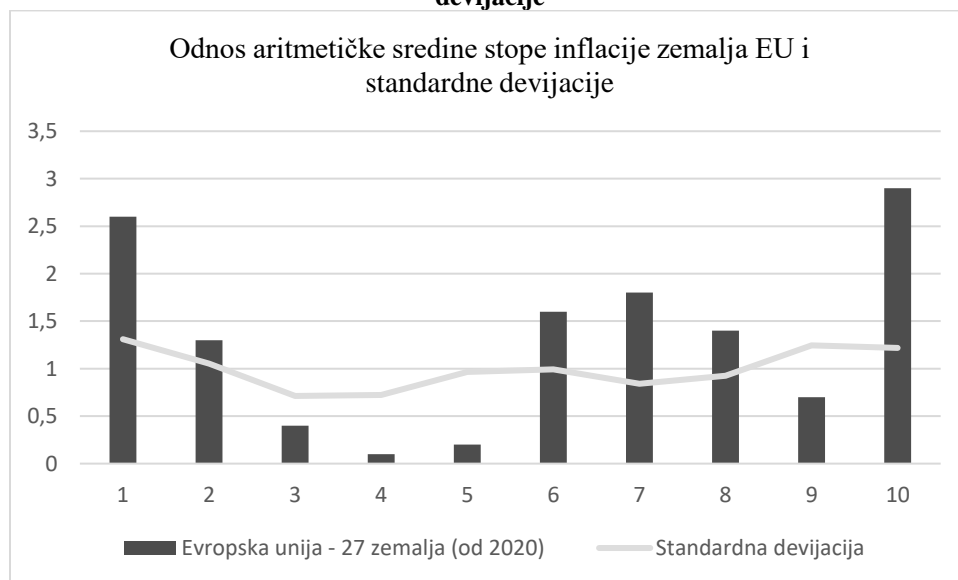
**Tabela broj 1: Stopa inflacije u zemljama Evropske unije**

|                                                 | 2012        | 2013        | 2014        | 2015        | 2016        | 2017        | 2018        | 2019        | 2020        | 2021        |
|-------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Evropska unija - 27 zemalja (od 2020)           | 2.6         | 1.3         | 0.4         | 0.1         | 0.2         | 1.6         | 1.8         | 1.4         | 0.7         | 2.9         |
| Evropska monetarna unija - 19 zemalja (od 2015) | 2.5         | 1.3         | 0.4         | 0.2         | 0.2         | 1.5         | 1.8         | 1.2         | 0.3         | 2.6         |
| Belgija                                         | 2.6         | 1.2         | 0.5         | 0.6         | 1.8         | 2.2         | 2.3         | 1.2         | 0.4         | 3.2         |
| Bugarska                                        | 2.4         | 0.4         | -1.6        | -1.1        | -1.3        | 1.2         | 2.6         | 2.5         | 1.2         | 2.8         |
| Češka                                           | 3.5         | 1.4         | 0.4         | 0.3         | 0.6         | 2.4         | 2.0         | 2.6         | 3.3         | 3.3         |
| Danska                                          | 2.4         | 0.5         | 0.4         | 0.2         | 0.0         | 1.1         | 0.7         | 0.7         | 0.3         | 1.9         |
| Nemačka                                         | 2.2         | 1.6         | 0.8         | 0.7         | 0.4         | 1.7         | 1.9         | 1.4         | 0.4         | 3.2         |
| Estonija                                        | 4.2         | 3.2         | 0.5         | 0.1         | 0.8         | 3.7         | 3.4         | 2.3         | -0.6        | 4.5         |
| Irska                                           | 1.9         | 0.5         | 0.3         | 0.0         | -0.2        | 0.3         | 0.7         | 0.9         | -0.5        | 2.4         |
| Grčka                                           | 1.0         | -0.9        | -1.4        | -1.1        | 0.0         | 1.1         | 0.8         | 0.5         | -1.3        | 0.6         |
| Španija                                         | 2.4         | 1.5         | -0.2        | -0.6        | -0.3        | 2.0         | 1.7         | 0.8         | -0.3        | 3.0         |
| Francuska                                       | 2.2         | 1.0         | 0.6         | 0.1         | 0.3         | 1.2         | 2.1         | 1.3         | 0.5         | 2.1         |
| Hrvatska                                        | 3.4         | 2.3         | 0.2         | -0.3        | -0.6        | 1.3         | 1.6         | 0.8         | 0.0         | 2.7         |
| Italija                                         | 3.3         | 1.2         | 0.2         | 0.1         | -0.1        | 1.3         | 1.2         | 0.6         | -0.1        | 1.9         |
| Kipar                                           | 3.1         | 0.4         | -0.3        | -1.5        | -1.2        | 0.7         | 0.8         | 0.5         | -1.1        | 2.3         |
| Latvija                                         | 2.3         | 0.0         | 0.7         | 0.2         | 0.1         | 2.9         | 2.6         | 2.7         | 0.1         | 3.2         |
| Litvanija                                       | 3.2         | 1.2         | 0.2         | -0.7        | 0.7         | 3.7         | 2.5         | 2.2         | 1.1         | 4.6         |
| Luxembourg                                      | 2.9         | 1.7         | 0.7         | 0.1         | 0.0         | 2.1         | 2.0         | 1.6         | 0.0         | 3.5         |
| Mađarska                                        | 5.7         | 1.7         | 0.0         | 0.1         | 0.4         | 2.4         | 2.9         | 3.4         | 3.4         | 5.2         |
| Malta                                           | 3.2         | 1.0         | 0.8         | 1.2         | 0.9         | 1.3         | 1.7         | 1.5         | 0.8         | 0.7         |
| Holandija                                       | 2.8         | 2.6         | 0.3         | 0.2         | 0.1         | 1.3         | 1.6         | 2.7         | 1.1         | 2.8         |
| Austrija                                        | 2.6         | 2.1         | 1.5         | 0.8         | 1.0         | 2.2         | 2.1         | 1.5         | 1.4         | 2.8         |
| Poljska                                         | 3.7         | 0.8         | 0.1         | -0.7        | -0.2        | 1.6         | 1.2         | 2.1         | 3.7         | 5.2         |
| Portugalija                                     | 2.8         | 0.4         | -0.2        | 0.5         | 0.6         | 1.6         | 1.2         | 0.3         | -0.1        | 0.9         |
| Rumunija                                        | 3.4         | 3.2         | 1.4         | -0.4        | -1.1        | 1.1         | 4.1         | 3.9         | 2.3         | 4.1         |
| Slovenija                                       | 2.8         | 1.9         | 0.4         | -0.8        | -0.2        | 1.6         | 1.9         | 1.7         | -0.3        | 2.0         |
| Slovačka                                        | 3.7         | 1.5         | -0.1        | -0.3        | -0.5        | 1.4         | 2.5         | 2.8         | 2.0         | 2.8         |
| Finska                                          | 3.2         | 2.2         | 1.2         | -0.2        | 0.4         | 0.8         | 1.2         | 1.1         | 0.4         | 2.1         |
| Švedska                                         | 0.9         | 0.4         | 0.2         | 0.7         | 1.1         | 1.9         | 2.0         | 1.7         | 0.7         | 2.7         |
| Island                                          | 6.0         | 4.1         | 1.0         | 0.3         | 0.8         | -1.7        | 0.7         | 2.0         | 1.2         | 3.7         |
| Norveška                                        | 0.4         | 2.0         | 1.9         | 2.0         | 3.9         | 1.9         | 3.0         | 2.3         | 1.2         | 3.9         |
| Švajcarska                                      | -0.7        | 0.1         | 0.0         | -0.8        | -0.5        | 0.6         | 0.9         | 0.4         | -0.8        | 0.5         |
| Srbija                                          | 7.4         | 7.7         | 2.3         | 1.5         | 1.3         | 3.3         | 2.0         | 1.9         | 1.8         | 4.0         |
| Standardna devijacija                           | <b>1.31</b> | <b>1.05</b> | <b>0.71</b> | <b>0.72</b> | <b>0.97</b> | <b>0.99</b> | <b>0.84</b> | <b>0.92</b> | <b>1.24</b> | <b>1.22</b> |

Izvor: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/prc\\_hicp\\_aind/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/prc_hicp_aind/default/table?lang=en)

Na grafikonu 1 je prikazan odnos aritmetičke sredine stope inflacije zemalja EU i standardne devijacije zemalja iz tabele 1 bez republike Srbije jer ista nije članica EU. Utvrdimo sada za 2021. godinu koliko zemalja članica EU i koji je procenat njih udaljen od aritmetičke sredine do:

- jedne standardne devijacije, tj. u intervalu  $\mu - \sigma$ ,  $\mu + \sigma$ ;
- dve standardne devijacije, tj. u intervalu  $\mu - 2\sigma$ ,  $\mu + 2\sigma$ ;
- tri standardne devijacije, tj. u intervalu  $\mu - 3\sigma$ ,  $\mu + 3\sigma$ .

**Grafikon 1: Odnos aritmetičke sredine stope inflacije zemalja EU i standardne devijacije**

Izvor: proračun autora

**Tabela 2: Obračun intervala odstupanja**

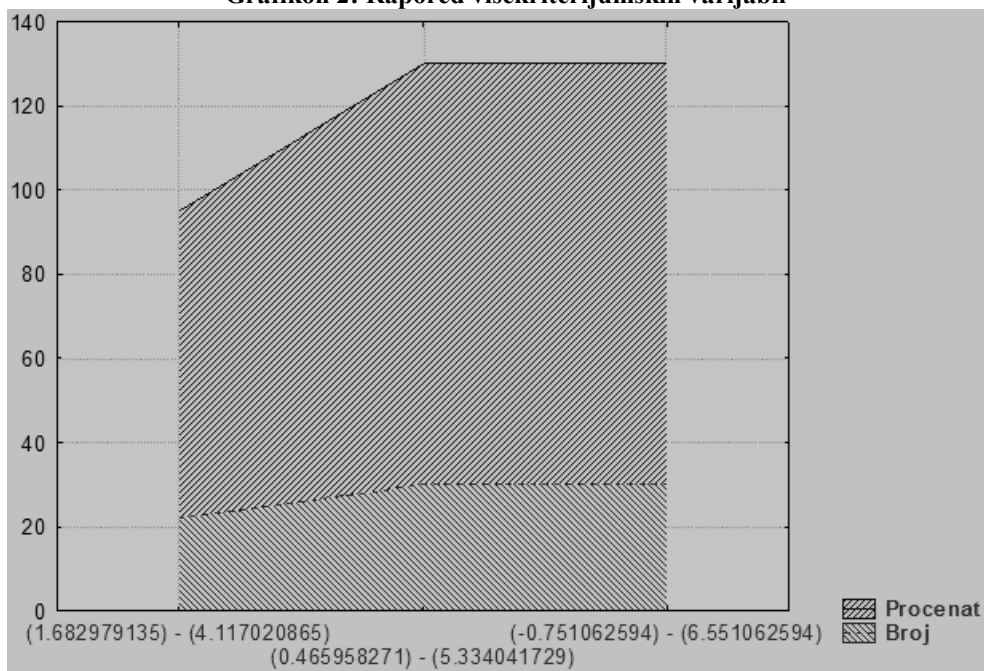
| Interval                       | Broj | Procenat |
|--------------------------------|------|----------|
| (1.682979135) – (4.117020865)  | 22   | 73       |
| (0.465958271) – (5.334041729)  | 30   | 100      |
| (-0.751062594) – (6.551062594) | 30   | 100      |

Izvor: obračun autora

Kako možemo videti iz tabele 1, standardna devijacija je niska a to nam ukazuje da stope inflacije blago variraju oko srednje vrednosti. Ovde možemo zaključiti da se radi o normalnoj raspodeli i možemo primeniti pravilo 68-95-99 (Pravilo 68-95-99,7 uz pretpostavku da se radi o približno normalnoj raspodeli, nam govori da je oko 68% populacije smešteno u intervalu  $\pm$  jedne standardne devijacije, oko 95% u intervalu od  $\pm$  dve standardne devijacije i oko 99,7% u intervalu  $\pm$  tri standardne devijacije). Na grafikonu 2 je dat raspored broja EU zemalja po intervalu odstupanja iz tabele 2. Država koja pokušava da uđe u EU mora da preduzme takve korake da obezbedi da njena inflacija ne pređe referentnu vrednost godinu dana pre pristupanja. [4, str. 125] Glavni cilj je da se minimalizuje rizik od promovisanja ekspanzivne monetarne politike, prema John H. Cochrane. Kao pozadinski kriterijum, takođe može postojati bojazan da bi u slučaju asimetričnog šoka neka zemlja želela da napusti EU. Ove tenzije mogu porasti ili iz zemalja u problemima ili iz zemalja koje će na taj način biti prinuđene da finansiraju zemlje u problemima. [13, str. 21] U ovom kontekstu je značajno da, uprkos tome što se Ugovor odnosi na „visok stepen stabilnosti cena“, u stvari je moguće imati bilo koju stopu inflacije do godinu dana pre usvajanja evra. Nije bilo većeg problema sa ispunjavanjem kriterijuma inflacije od strane osnivača evrozona. Između ostalog, tačno je da su zemlje sa većom inflacijom vodile restriktivniju ekonomsku politiku, pa stoga konvergencija inflacije ne treba da čudi.

Pitanje je, međutim, da niža inflacija nije postignuta samo u zamenu za manju proizvodnju i veći nivo nezaposlenosti.

**Grafikon 2: Rapored višekriterijumskih varijabli**



Izvor: prikaz autora

Drugo pitanje koje smo već spomenuli jeste da li je konvergencija inflacije pre usvajanja evra garancija za istovremeni razvoj posle nje. [20, str. 375] Sledeća tabela jasno daje odgovor na ovo pitanje gde je Referentna vrednost inflacije je izračunata na 4,9% u aprilu 2022, sa Francuskom, Finskom i Grčkom kao tri „države članice sa najboljim učinkom“. Odgovarajuće dvanaestomesečne prosečne stope inflacije bile su 3,2%, 3,3% i 3,6% .

Kao što se može videti u tabeli 3, od januara 2022. do oktobra 2022. nijedna zemlja nije sve vreme ispunjavala kriterijum inflacije iz Mاستrihta, pa čak ni Nemačka koja je poznata po 100% ispunjavanju ovog kriterijuma. Izbijanje pandemije COVID-19, mere preduzete kao odgovor na tu krizu, skok cena roba, uska grla u snabdevanju i snažan oporavak u 2021. godini imali su značajan uticaj ocenu kriterijuma stabilnosti cena. Razlike u inflacionim performansama širom EU su se povećale uglavnom zbog heterogenog uticaja oporavka na stope inflacije u državama članicama i razlika u inflaciji cena energije. [14, str. 24] Pored toga, važnu ulogu igraju različite fiskalne mere koje su preduzele nacionalne vlasti da bi ublažile uticaj viših cena energije. Iako neke od ovih mera, kao što su socijalni transferi najugroženijim domaćinstvima, nemaju direktan uticaj na potrošačke cene, drugi imaju direktniji uticaj na procenu konvergencije inflacije. Pored toga, na dugoročne kamatne stope u početku su uticale mere politike preduzete za stabilizaciju finansijskih tržišta i očuvanje povoljnih uslova

finansiranja, a kasnije i veća inflatorna očekivanja i različiti putevi monetarnog zaoštavanja. [17, str. 137]

**Tabela 3: HICP po mesecima**

| TIME                                  | 2022-01 | 2022-02 | 2022-03 | 2022-04 | 2022-05 | 2022-06 | 2022-07 | 2022-08 | 2022-09 | 2022-10 |
|---------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Evropska unija - 27 zemalja (od 2020) | 3.3     | 3.7     | 4.2     | 4.7     | 5.3     | 5.9     | 6.5     | 7.1     | 7.7     | 8.3     |
| Belgija                               | 3.9     | 4.7     | 5.3     | 5.9     | 6.5     | 7.2     | 7.9     | 8.4     | 9.1     | 9.8     |
| Bugarska                              | 3.5     | 4.2     | 5.0     | 5.9     | 6.8     | 7.8     | 8.9     | 9.9     | 10.9    | 11.7    |
| Češka                                 | 3.9     | 4.5     | 5.3     | 6.2     | 7.2     | 8.4     | 9.7     | 10.8    | 12.0    | 12.9    |
| Danska                                | 2.3     | 2.7     | 3.1     | 3.6     | 4.2     | 4.8     | 5.4     | 6.1     | 6.8     | 7.5     |
| Nemačka                               | 3.5     | 3.8     | 4.3     | 4.8     | 5.3     | 5.8     | 6.3     | 6.8     | 7.3     | 7.9     |
| Estonija                              | 5.4     | 6.3     | 7.5     | 8.9     | 10.4    | 11.9    | 13.5    | 15.2    | 16.7    | 18.0    |
| Irska                                 | 2.8     | 3.4     | 3.9     | 4.5     | 5.0     | 5.7     | 6.3     | 6.8     | 7.2     | 7.6     |
| Grčka                                 | 1.2     | 1.9     | 2.7     | 3.6     | 4.6     | 5.5     | 6.4     | 7.2     | 8.1     | 8.6     |
| Španija                               | 3.5     | 4.1     | 4.8     | 5.4     | 5.9     | 6.5     | 7.2     | 7.8     | 8.2     | 8.3     |
| Francuska                             | 2.3     | 2.6     | 2.9     | 3.2     | 3.5     | 3.9     | 4.4     | 4.7     | 5.0     | 5.3     |
| Hrvatska                              | 3.1     | 3.6     | 4.1     | 4.7     | 5.4     | 6.2     | 7.1     | 7.9     | 8.6     | 9.4     |
| Italija                               | 2.3     | 2.7     | 3.3     | 3.7     | 4.2     | 4.8     | 5.4     | 6.0     | 6.5     | 7.3     |
| Kipar                                 | 2.7     | 3.3     | 3.8     | 4.4     | 5.0     | 5.6     | 6.3     | 6.8     | 7.2     | 7.6     |
| Latvija                               | 3.9     | 4.6     | 5.6     | 6.5     | 7.7     | 9.1     | 10.7    | 12.2    | 13.7    | 15.0    |
| Litvanija                             | 5.6     | 6.8     | 7.9     | 9.1     | 10.4    | 11.8    | 13.2    | 14.6    | 15.9    | 17.1    |
| Luxembourg                            | 3.8     | 4.5     | 4.9     | 5.4     | 5.8     | 6.4     | 6.9     | 7.3     | 7.7     | 8.0     |
| Mađarska                              | 5.6     | 6.1     | 6.5     | 6.8     | 7.3     | 7.9     | 8.8     | 9.9     | 11.2    | 12.5    |
| Malta                                 | 1.0     | 1.3     | 1.7     | 2.1     | 2.6     | 3.1     | 3.7     | 4.3     | 4.8     | 5.4     |
| Holandija                             | 3.3     | 3.8     | 4.6     | 5.4     | 6.1     | 6.8     | 7.6     | 8.5     | 9.7     | 10.8    |
| Austrija                              | 3.0     | 3.4     | 3.8     | 4.2     | 4.6     | 5.1     | 5.7     | 6.2     | 6.8     | 7.5     |
| Poljska                               | 5.6     | 6.0     | 6.5     | 7.0     | 7.7     | 8.6     | 9.4     | 10.2    | 11.0    | 11.9    |
| Portugalija                           | 1.2     | 1.5     | 2.0     | 2.6     | 3.3     | 4.1     | 4.8     | 5.4     | 6.2     | 6.9     |
| Rumunija                              | 4.5     | 5.0     | 5.6     | 6.4     | 7.1     | 7.9     | 8.7     | 9.5     | 10.2    | 10.8    |
| Slovenija                             | 2.6     | 3.3     | 3.8     | 4.2     | 4.8     | 5.5     | 6.3     | 7.1     | 7.8     | 8.4     |
| Slovačka                              | 3.4     | 4.0     | 4.7     | 5.5     | 6.3     | 7.1     | 8.0     | 8.8     | 9.6     | 10.4    |
| Finska                                | 2.3     | 2.6     | 3.0     | 3.3     | 3.7     | 4.2     | 4.7     | 5.2     | 5.8     | 6.2     |
| Švedska                               | 2.8     | 3.0     | 3.4     | 3.7     | 4.1     | 4.7     | 5.3     | 5.9     | 6.5     | 7.0     |
| Island                                | 3.7     | 3.9     | 4.0     | 4.2     | 4.3     | 4.4     | 4.7     | 4.8     | 5.0     | 5.2     |
| Norveška                              | 3.9     | 3.9     | 4.0     | 4.2     | 4.5     | 4.8     | 5.2     | 5.5     | 5.7     | 6.1     |
| Švajcarska                            | 0.6     | 0.8     | 1.0     | 1.2     | 1.4     | 1.7     | 1.9     | 2.1     | 2.3     | 2.4     |
| Srbija                                | 4.6     | 5.2     | 5.9     | 6.4     | 7.0     | 7.7     | 8.5     | 9.2     | 9.9     | 10.6    |

Izvor: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/prc\\_hicp\\_aind/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/prc_hicp_aind/default/table?lang=en)

Dalja kritika inflacionog kriterijuma proizilazi iz činjenice postojanja zajedničke monetarne politike. Nije bilo problema sa kriterijumom pre stvaranja EU jer je monetarnu politiku svake zemlje vodila nezavisna centralna banka, a na inflaciju u svakoj zemlji, barem u najvećoj meri, uticala je monetarna i fiskalna politika nacionalnih institucija. [18, str. 785] Ali, situacija se promenila nakon usvajanja evra kada je monetarnu politiku počela da sprovodi ECB. U tom kontekstu, prvobitna formulacija kriterijuma inflacije, vezana za svih 27 zemalja, postala je besmislena.

Prvo, ECB ima svoju definiciju stabilnosti cena (nižu, ali blizu 2%) i drugo, inflacija u zemljama EU nije pod uticajem nezavisne monetarne politike, ali politike ECB strukturnih faktora i šokova specifičnih za zemlju. [7, str. 198] To dovodi do relativno divergentne inflacije unutar EU. U zemljama sa nižim prihodima sa bržom stopom rasta, inflacija ima tendenciju da bude veća i obrnuto. Sa stanovišta strukturnih karakteristika, nove države članice mogu se uporediti sa članicama EU sa nižim prihodima, koje brzo rastu. Ali, prema kriterijumu inflacije, potencijalno su obavezne da sprovode takvu monetarnu politiku koja ne sledi politiku ECB, već hipotetičke asimetrične šokove i strukturne karakteristike tipične pre, ali ne samo, za zemlje koje polako rastu. [21, str. 223] Evropska komisija se uporno zalaže za zadržavanje aktuelne verzije kriterijuma, zbog „principa jednakog tretmana” [19, str. 753].

Napominjemo da su inflatorni pritisci najveći u zemljama sa fiksnim kursom prema evru, dok zemlje sa fluktuirajućim kursom mogu dozvoliti da kurs raste. Izgleda prilično ironično da bi zemlje sa fiksnim deviznim kursom, a samim tim i monetarno integrisanim sa EU, mogle biti i najudaljenije od članstva u EU. [22, str. 32] Pored jednostavne kritike kriterijuma inflacije, postoje i predlozi za njegovu modifikaciju. Polazna tačka većine analiza je princip jednakog tretmana koji promovise EU. (19, str. 20) Nekada se tvrdilo da se od vremena formulisanja kriterijuma značajno promenilo ekonomsko i institucionalno okruženje, a primena originalne formulacije nije u skladu sa principom jednakog tretmana. [16, str. 213]

Kada se procenjuje efikasnost monetarne politike treba voditi računa i o tome da u ekonomski stabilnijim zemljama opšti nivo cena ne reaguje momentalno na monetarne promene, kao što je slučaj u zemljama sa visokom inflacijom, već sa određenim zakašnjenjem, koje može biti čak i do dve godine. [15, str. 541] U skladu sa time, može se reći da je niska inflacija, u početnim godinama funkcionisanja Evrozona, u velikoj meri zasluga nacionalnih centralnih banaka zemalja koje su pristupile zoni evra, a tek neku godinu nakon 1999. godine zaslugu, ali i odgovornost, može preuzeti Evropska centralna banka.

## ZAKLJUČAK

Iz svega navedenog, može se videti da se ispostavilo kako su kriterijumi ipak bili veoma oštri za ovakav skup zemalja, različitih po ekonomskom razvoju, iako oni zapravo u osnovi to i nisu. Neke zemlje su jedva uspele da ih ispune, neke čak i nisu, ali su se na kraju ipak našle u Evropskoj monetarnoj uniji. S druge strane, česta je pojava da su one zemlje koje su, u vreme stvaranja Evrozona i evra uopšte, ispunjavale propisane kriterijume, kasnije, već u prvim godinama nakon nastanka zajedničke valute, počele da ih krše.

Pored ulaganja velikih napora da se zahtevana stopa inflacije održi u dugom vremensko roku, priključivanje Evrozoni donelo je još jedan problem slabije razvijeni zemljama. Naime, pre nastanka Evrozona, određene zemlje (gotovo sve zemlje Južne Evrope) su često snižavale vrednost svoje valute kako bi na najbezbolniji način kontrolisale visinu poslovnih troškova. Međutim, u prisustvu evra, odnosno pristupanjem Evrozoni, to je postalo nemoguće, tako da su se kontrola troškova i prilagođavanje nivou produktivnosti morali obavljati na druge načine, pre svega

nominalnim, samim tim i realnim, snižavanjem plata i penzija. U suprotnom, pretila bi pojava pada konkurencije. Sve prethodno navedeno podržava mišljenje i stav da je primena kriterijuma vezanog za stopu inflacije, u dugom vremenskom roku, bila težak posao, kako za slabije razvijene države, tako i za one najrazvijenije, i da su gotovo sve ekonomije, u okviru Evrozone, trpele veliki inflatorni pritisak.

## BIBLIOGRAPHY

1. Abbey, M. H., & Bromfield, N. (1993). A Practitioner's Guide to the Maastricht Treaty. *Mich. J. Int'l L.*, 15, 1329.
2. Barth, C., & Bijsmans, P. (2018). The Maastricht Treaty and public debates about European integration: the emergence of a European public sphere?. *Journal of Contemporary European Studies*, 26(2), 215-231.
3. Bastiaens, E., & Van Merriënboer, J. (2022). Four-Component Instructional Design Model, Maastricht. In H. Mieg, E. Ambos, A. Brew, D. Galli, & J. Lehmann (Eds.), *The Cambridge Handbook of Undergraduate Research* (Cambridge Handbooks in Education, pp. 101-107). Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/9781108869508.014
4. Borger, V. (2020). *The Currency of Solidarity: Constitutional Transformation during the Euro Crisis* (Cambridge Studies in European Law and Policy). Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/9781108864633
5. Christiansen, T., & Duke, S. (Eds.). (2016). *The Maastricht Treaty: Second Thoughts after 20 Years*. Routledge.
6. Glawe, L., & Wagner, H. (2021). Convergence, divergence, or multiple steady states? New evidence on the institutional development within the European Union. *Journal of Comparative Economics*, 49(3), 860-884.
7. Gordon, B. (2022). The Failure and Abrogation of the Maastricht Model. In *The Constitutional Boundaries of European Fiscal Federalism* (Cambridge Studies in European Law and Policy, pp. 137-198). Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/9781108909037.004
8. Hartmann, M., Herwartz, H., & Ulm, M. (2022). Inflation targeting under inflation uncertainty—multi-economy evidence from a stochastic volatility model. *Macroeconomic Dynamics*, 26(5), 1302-1337. doi:10.1017/S1365100520000565
9. John H. Cochrane, The fiscal roots of inflation, *Review of Economic Dynamics*, Volume 45, 2022, Pages 22-40, ISSN 1094-2025, <https://doi.org/10.1016/j.red.2021.06.002>
10. Jorge, S., Jesus, M. A., & Laureano, R. (2018). Budgetary balances adjustments from governmental accounting to national accounts in EU countries: can deficits be prone to management?. *Public Budgeting & Finance*, 38(4), 97-116.
11. Kilian, L., & Zhou, X. (2022). Oil prices, gasoline prices, and inflation expectations. *Journal of Applied Econometrics*, 37( 5), 867– 881. <https://doi.org/10.1002/jae.2911>
12. Krampf, A. (2014). From the Maastricht Treaty to post-crisis EMU: The ECB and Germany as drivers of change. *Journal of Contemporary European Studies*, 22(3), 303-317.
13. Milojević, I., Mihajlović, M., & Pantić, N. (2019). Makroekonomske politike evrozone. *Ekonomski izazovi*, 8(16), 21-27. <https://doi.org/10.5937/EkoIzazov1916021M>

14. Nikolić, G. V., & Zdravković, S. (2021). Sličnost ekonomskog razvoja Turske i Jugoslavije između dva svetska rata - uporedna analiza makroekonomskih indikatora. *Ekonomski izazovi*, 10(19), 24-33. <https://doi.org/10.5937/EkoIzazov2119024N>
15. Picco, E., Houkes, I., De Rijk, A. et al. The MAastricht Instrument for Sustainable Employability – Italian version (MAISE-IT): a validation study. *BMC Public Health* 22, 541 (2022). <https://doi.org/10.1186/s12889-022-12872-z>
16. Prokopijević M, *Evropska unija – Uvod*, Treće dopunjeno izdanje, Čigoja štampa, Beograd, 2012. godina
17. Ristić, K., Marjanović, N., Miličković, M., & Kadić, Z. (2020). Analiza održivosti, dometi i ograničenja ekonomske politike Evropske unije. *Oditor*, 6(3), 137-145. <https://doi.org/10.5937/Oditor2003137R>
18. Rogers, J. H. (2007). Monetary union, price level convergence, and inflation: How close is Europe to the USA?. *Journal of Monetary economics*, 54(3), 785-796.
19. Vasić, Z., & Baciñ, 3. (2022). Pravna analiza značaja poreske kontrole za budžet. *Revija Prava Javnog Sektora*, 1(1), 7–26.
20. Wessels, W. (2012). The Maastricht Treaty and the European Council: the history of an institutional evolution. *Journal of European Integration*, 34(7), 753-767.
21. Yeritsyan, A., Mjelde, J., & Litzenberg, K. (2022). Grade Inflation or Grade Increase. *Journal of Agricultural and Applied Economics*, 54(2), 375-393. doi:10.1017/aae.2022.15
22. Yiangou, J., O'keeffe, M., & Glöckler, G. (2013). 'Tough love': how the ECB's monetary financing prohibition pushes deeper euro area integration. *Journal of European integration*, 35(3), 223-237.
23. Živković, A., Pantić, N., & Rosić, M. (2019). Fiskalna održivost makroekonomskog sistema članica Evropske unije. *Oditor*, 5(2), 32-41. <https://doi.org/10.5937/Oditor1902033Z>

## RESUME

In addition to making great efforts to maintain the required inflation rate in the long term, joining the Eurozone brought another problem to less developed countries. Namely, before the creation of the Eurozone, certain countries (almost all Southern European countries) often lowered the value of their currency in order to control the level of business expenses in the most painless way. However, in the presence of the euro, that is, joining the Eurozone, this became impossible, so cost control and adjustment to the level of productivity had to be done in other ways, primarily by nominal, and therefore also real, lowering of salaries and pensions. Otherwise, there would be a threat of a drop in competition. All of the above supports the opinion and position that the application of criteria related to the inflation rate, in the long term, was a difficult task, both for less developed countries.

## ZASTARELOST MODELA OPOREZIVANJA EVROPSKE UNIJE I PREDLOG NOVOG MODELA OPOREZIVANJA

**Dražen Raičković**

Departman za ekonomske nauke Univerziteta u Novom Pazaru,  
Novi Pazar, Srbija,  
*drazen.raickovic@gmail.com*

**Mehmed Meta**

Departman za ekonomske nauke Univerziteta u Novom Pazaru,  
Novi Pazar, Srbija,  
*m.meta@gmail.com*

### **Apstrakt**

Imajući u vidu sve probleme sa kojima se globalna ekonomija suočava, a posebno zemlje Evropske Unije moglo bi se zaključiti da je jedan od uzroka ekonomskih problema takođe i poreski model Evropske unije koji se može okarakterisati ka zastareo i nefunkcionalan. Analizirajući efekte glavnog poreskog sistema tačnije poreza na dodatu vrijednost (PDV-a), možemo zaključiti da postoji puno problema koji se rješavaju u hodu u cilju prevazilaženja brojnih problema ali stvarni rezultati su daleko od poželjnih. Baveći se ovom temom moglo bi se zaključiti da veoma mali broj ljudi ili bolje rečeno stručnjaka preuzima inicijativu za promjenu ovog sistema i da ne postoji stvarna inicijativa ni akademije ni realne privrede za davanje rješenja odnosno novog poreskog sistema koji bi trebao pružiti bolju priliku za razvoj svih evropskih pa i svjetskih ekonomskih sistema. U ovom materijalu će se nastojati dati konkretan i efikasan model odnosno rješenje i to kroz konkretne primjere i metodu poređenja odnosno komparacije „starog“ i „novog“ poreskog modela.

**Ključne riječi:** poreski model, poreski sistem, digitalna ekonomija, porez na dodatu vrijednost (PDV).

## THE OBSOLETE OF THE EUROPEAN UNION TAXATION MODEL AND THE PROPOSAL OF THE NEW TAXATION MODEL

### **Abstract**

Bearing in mind all the problems which the global economy faced, especially in the countries of the European Union, it could be concluded that the tax model of the European Union is one of the causes of the most economic problems and it could be characterized as outdated and dysfunctional. Analyzed the effects main of main taxation system, Value Additional Tax (VAT) it could be conclude that there existing to many problems which are being solved on the path with main goal to exceed numerous problems with this wrong system and as expected real scores are far away from purpose. Researching this topic, it could be concluded that a very small range of people, or rather experts, take the initiative to change this system. Perhaps there is not real initiative from the academy or the real economy to provide a solution. Anyhow, new tax system should provide a better opportunity for the development of all European and world economic systems. In this material, we will try to provide a concrete and effective model or solution through concrete examples and a method of comparing the "old" and "new" tax model.

**Key word:** tax model, tax system, digital economy, Value Added Tax (VAT).



**JEL codes:** H21, H71

## UVOD

Evropska unija (EU) je zajednica država evrope preciznije njih 27 u trenutku pisanja rada. Vizija formiranja Evropske unije je prije svega bila ekonomskog karaktera, a jedinstveno tržište je bilo cilj kao bi se uvođenjem sistema i zakonskim aktima u svim državama članicama obezbijedila sloboda u protoku ljudi, robe, usluga i kapitala. Najviše iz tog razloga Evropska unija je osmislila i implementirala zajedničku valutu Euro koju primjenjuje u većini Evropskih zemalja. Takođe osim toga smatralo se da će se uvezivanjem sistema oporezivanja postići bolje i lakše funkcionisanje cijele Evropske unije. Iako postoji više vrsta oporezivanja u ovom radu će se napraviti poseban osvrt na porez na dodatu vrijednost odnosno PDV koji je jedan od najznačajnijih sistema oporezivanja na nivou cijele EU. S tim u vezi, porez na dodatu vrijednost (PDV) sistem oporezivanja je utvrđen direktivom 2006/112/EZ što predstavlja zajednički sistem PDV-a i podrazumijeva primjenu opšteg poreza na potrošnju roba i usluga koji je tačno srazmjern cijeni roba i usluga, bez obzira na broj transakcija koje se odvijaju u postupku proizvodnje i distribucije prije faze u kojoj se porez obračunava. Važno je napomenuti da EU ne vrši neposredno prikupljanje poreza i ne utvrđuje visinu poreske stope već o tome pojedinačno odlučuju vlade država članica. Ono čime se EU bavi je nadziranje državnih poreskih propisa i može se reći vrši više indirektni uticaj na poresku politiku i na poreske stope. U praksi na nivou EU odnosno u različitim državama se javljaju različite vrste stopa PDV-a ( standardna stopa, snižena stopa i posebna stopa). Treba reći da svaka zemlja članica EU ima standardnu stopu koja se primjenjuje na većinu isporuka robe i usluga i ta stopa ne može biti niža od 15 %, što se tiče snižene stope države članice mogu primjenjivati jednu ili dvije snižene stope na isporuku određenih kategorija roba i usluga koje se utvrđuju kao postotak oporezivog iznosa koji ne može biti manji od 5%, dok postoje i posebne PDV stope koje mogu biti i niže od 5%. Kako bi se omogućio “pristojan” život građanima većina zemalja pokušava obezbijediti „fer” sniženu PDV stopu na osnovne namirnice i time teži da građanima olakša ekonomsku situaciju i omogućiti normalan život. Analizirajući efekte PDV-a postavlja se pitanje iz kojeg razloga se ulaže toliko napora da bi se održao sistem PDV-a i zašto se ulažu tolika sredstva da se isti zadrži iako pravi brojne formalne, suštinske, tehničke i finansijske probleme. S tim u vezi u radu će posebno biti obrađena tema PDV jaza i biti analizirani problemi koje ovaj sistem zadaje zemljama EU kao i cijelom sistemu EU.

## **KADA NASTAJE IDEJA O UJEDINJENJU EU I KAKO TO UTIČE NA FORMIRANJE POREZA NA DODATU VRIJEDNOST**

Ideja o udruživanju zemalja Evrope datira još iz perioda Rimskog carstva, a potrebno je istaći da je poslije tog perioda nekoliko puta pokušavano da se izvrše prisilna ujedinjenja (Franačka država, Sveto rimsko carstvo, Nacistička Njemačka itd) Treba

reći da takav princip nije imao uspjeha upravo iz razloga što je bio zasnovan na prinudi, a ne na ideji mira, razumijevanja, a prije svega ekonomske i bezbjedonosne saradnje. Za razliku od tog pristupa ujedinjenju sadašnje EU prethodila je ekonomska saradnja odnosno saglasnost u vezi kooperacije u domenu najznačajnijeg ekonomskog sektora što u tom periodu tačnije 1951 godine podrazumijeva proizvodnju i promet čelika i uglja, a može se reći da je francuski premijer Rene Pleven prvi inicirao mogućnost političkog jedinstva. Ideja je išla u smjeru formiranja jedinstvene vojske i odbrambene zone EU. Zahvaljujući toj ideji potpisan je Ugovor o stvaranju zajedničke Evropske odbrane 1952 godine. Kasnije kada se održala konferencija ministara ino poslova Evropske zajednice za uglj i čelik 1955. godine donosi se odluka da se produbi diskusija koja bi imala za cilj bolju i jaču integraciju. Na osnovu toga, u martu 1957. potpisani su sporazumi o osnivanju Evropske ekonomske zajednice. Na osnovu ovoga može se reći da se dolazi do logične pretpostavke da je interes stvaranja zajedničkog tržišta za uglj i čelik preovladao i u dijelu opšteg oporezivanja i da je Francuska izvršila uticaj da se sistem oporezivanja koji podrazumijeva porez na dodatu vrijednost to jest PDV primjenjuje i na ostale zemlje EU. Tome ide u prilog i činjenica da je ekonomista Moris Lore koji bio direktor francuske poreske službe još 10. aprila 1954. uveo porez na dodatu vrijednost, a da je poslije Francuske to uradila i Njemačka. Treba istaći da je prije te vrste oporezivanja aktuelan bio porez na promet, dok se porez na dodatu vrijednost smatrao unapređenjem te vrste oporezivanja, što se baš neće pokazati kao dobra pretpostavka.

## **UVODENJE POREZA NA DODATU VRIJEDNOST I PRITISAK NA OSTALE DRŽAVE EU DA GA PRIMJENJUJU U CILJU HARMONIZACIJE ODNOSA**

Pritisak na države članice i ostale koje žele učlanjenje u EU odnosno cilj harmonizacije poreskih opterećenja na nivou EU je prvanstveno rađen da bi se izbjegle negativne posledice u slučaju da svaka zemlja ima zaseban poreski sistem. Konkretno najveće posledice koje EU želi da izbjegne bile su da svaka zemlja članica Evropske unije vodi potpuno inokosno svoju poresku politiku i da nezavisno od zajedničkih ciljeva evropske integracije izazove diskriminaciju u pogledu investicija i fragmentacije tržišta u okviru EU granica. To bi svakako za rezultat imalo nelojalnu poresku konkurenciju među državama članicama. EU. Iz tog razloga EU je imala za cilj da izvrši poresko usklađivanje maksimalno koliko je to moguće. Najveća potreba za usklađivanjem bila je u dijelu posrednih poreza tačnije poreza na dodatu vrednost i akciza i to je realizovano kroz dvije faze:

- prva faza gdje su kumulativni svfazni porezi i jednofazni porezi promijenjeni u jedinstveni poreski oblik tačnij porez na dodatu vrednost (PDV-om), a to je bilo započeto 1967. godine
- druga faza u oblasti poreza na dodatu vrijednost koja je podrazumijevala između ostalog ukidanje kontrole poreza na granicama između zemalja EU. Treba istaći da je vizija Evropske unije stvaranje jedinstvenog tržišta, pa je Evropska komisija poslije dugih priprema usvojila direktive koje su uklonile ove barijere. Ipak i nakon donošenja niza direktiva koje su imale za cilj dalje usklađivanje u oblasti

primjene poreza na dodatu vrednost, rezultati u usklađivanju poreskih stopa nisu ostvareni. U prilog tome u tabeli ispod je pregled visine poreskih stopa koje se primenjuju u zemljama članicama Evropske unije, a razlike u poreskim stopama su evidentne.

**Tabela 1. Stope poreza na dodatu vrijednost u Evropi**

| Država                 | Kod | Redukovana stopa (%) | Niža stopa (%) | Standardna stopa |
|------------------------|-----|----------------------|----------------|------------------|
| Mađarska               | HU  | –                    | 5% / 18%       | 27%              |
| Danska                 | DK  | –                    | –              | 25%              |
| Hrvatska               | HR  | –                    | 5% / 13%       | 25%              |
| Švedska                | SE  | –                    | 6% / 12%       | 25%              |
| Grčka                  | EL  | –                    | 6% / 13%       | 24%              |
| Finska                 | FI  | –                    | 10% / 14%      | 24%              |
| Irska                  | IE  | 4,80%                | 9% / 13,5%     | 23%              |
| Poljska                | PL  | –                    | 5% / 8%        | 23%              |
| Portugal               | PT  | –                    | 6% / 13%       | 23%              |
| Italija                | IT  | 4%                   | 5% / 10%       | 22%              |
| Slovenija              | SI  | –                    | 5% / 9,5%      | 22%              |
| Belgija                | BE  | –                    | 6% / 12%       | 21%              |
| Češka                  | CZ  | –                    | 10/15%         | 21%              |
| Španija                | ES  | 4%                   | 10%            | 21%              |
| Litvanija              | LT  | –                    | 5% / 9%        | 21%              |
| Letonija               | LV  | *                    | 5% / 12%       | 21%              |
| Holandija              | NL  | –                    | 9%             | 21%              |
| Crna Gora              | MN  |                      |                | 21%              |
| Austrija               | AT  | –                    | 10% / 13%      | 20%              |
| Bugarska               | BG  | –                    | 9%             | 20%              |
| Estonia                | EE  | –                    | 9%             | 20%              |
| Francuska              | FR  | 2,10%                | 5,5% / 10%     | 20%              |
| Ujedinjeno Kraljevstvo | GB  | –                    | 5%             | 20%              |
| Slovačka               | SK  | –                    | 10%            | 20%              |
| Sjeverna Irska         | XI  |                      | 5%             | 20%              |
| Srbija                 | SR  |                      |                | 20%              |
| Kipar                  | CY  | –                    | 5% / 9%        | 19%              |
| Njemačka               | DE  | –                    | 7%             | 19%              |
| Rumunija               | RO  | –                    | 5% / 9%        | 19%              |
| Malta                  | MT  | –                    | 5% / 7%        | 18%              |
| Luksemburg             | LU  | 3%                   | 8%             | 17%              |
| Švajcarska             | CH  |                      | 2,5%/3,7%      | 7,70%            |

Izvor: autorovo istraživanje

U tabeli se vidi da je opšta stopa izrazito visoka i kreće se od 17% u Luksemburgu do 27% u Mađarskoj, dok se snižene stope koje mogu biti najmanje 5% kreću do najviše 18 % opet u Mađarskoj što dovoljno govori o tome da visoka poreska stopa nije povoljna za ekonomiju i privredu. Tako na primjer BDP po glavi stanovnika dosta govori o ekonomskom stanju što se može vidjeti u sledećoj tabeli.

U tabeli se vidi da je opšta stopa izrazito visoka i kreće se od 17% u Luksemburgu do 27% u Mađarskoj, dok se snižene stope koje mogu biti najmanje 5% kreću do najviše 18 % opet u Mađarskoj što dovoljno govori o tome da visoka poreska stopa nije povoljna za ekonomiju i privredu. Tako na primjer BDP po glavi stanovnika dosta govori o ekonomskom stanju što se može vidjeti u sledećoj tabeli.

**Tabela 2. Stopa BDP-a po glavi stanovnika u evropskim zemljama**

| Država     | Broj stanovnika | Godišnji BDP | GDP per capita | Dug       | Dug %   | Tok    |
|------------|-----------------|--------------|----------------|-----------|---------|--------|
| Luksemburg | 645,397         | €73,314M     | € 114,37       | 17,729    | 24.50%  | 0.80%  |
| Irska      | 5,060,005       | €426,283M    | € 84,94        | 236,073   | 55.40%  | -1.70% |
| Danska     | 5,873,420       | €336,719M    | € 57,52        | 123,315   | 36.60%  | 3.60%  |
| Švedska    | 10,452,326      | €537,085M    | € 51,56        | 193,253   | 36.30%  | -0.10% |
| Holandija  | 17,590,672      | €856,356M    | € 48,84        | 449,026   | 52.40%  | -2.60% |
| Finska     | 5,548,241       | €251,520M    | € 45,39        | 181,92    | 72.40%  | -2.70% |
| Austrija   | 8,978,929       | €406,149M    | € 45,37        | 334,162   | 82.30%  | -5.90% |
| Belgija    | 11,631,136      | €502,312M    | € 43,33        | 548,488   | 109.20% | -5.60% |
| Njemacka   | 83,237,124      | €3,601,750M  | € 43,29        | 2,471,628 | 68.60%  | -3.70% |
| Francuska  | 67,842,582      | €2,500,870M  | € 36,66        | 2,821,899 | 112.80% | -6.50% |
| Italija    | 58,983,122      | €1,782,050M  | € 30,14        | 2,678,098 | 150.30% | -7.20% |
| Malta      | 520,971         | €14,983M     | € 28,89        | 8,268     | 56.30%  | -7.80% |
| Kipar      | 904,705         | €24,019M     | € 26,68        | 24,271    | 101.00% | -1.70% |
| Španija    | 47,615,034      | €1,206,842M  | € 25,50        | 1,427,238 | 118.30% | -6.87% |
| Slovenija  | 2,107,180       | €52,208M     | € 24,77        | 38,877    | 74.50%  | -4.70% |
| Estonija   | 1,331,796       | €31,445M     | € 23,64        | 5,534     | 17.60%  | -2.40% |
| Češka      | 10,516,707      | €238,238M    | € 22,27        | 103,26    | 42.00%  | -5.10% |
| Portugal   | 10,352,042      | €214,471M    | € 20,85        | 269,25    | 125.50% | -2.90% |
| Letonija   | 2,805,998       | €56,179M     | € 20,00        | 24,536    | 43.70%  | -1.00% |
| Slovačka   | 5,434,712       | €98,523M     | € 18,11        | 61,267    | 62.20%  | -5.50% |
| Litvanija  | 1,875,757       | €33,696M     | € 17,89        | 14,688    | 43.60%  | -7.00% |
| Grčka      | 10,603,810      | €181,675M    | € 17,01        | 353,434   | 194.50% | -7.50% |
| Mađarska   | 9,689,010       | €153,759M    | € 15,84        | 114,715   | 76.80%  | -7.10% |
| Poljska    | 37,654,247      | €574,772M    | € 15,06        | 306,837   | 53.80%  | -1.80% |
| Hrvatska   | 3,879,074       | €58,254M     | € 14,72        | 45,743    | 78.40%  | -2.60% |
| Rumunija   | 19,038,098      | €240,154M    | € 12,56        | 116,695   | 48.90%  | -7.10% |
| Bugarska   | 6,838,937       | €71,077M     | € 10,33        | 17,01     | 23.90%  | -3.90% |

Izvor: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/national-accounts/data/main-tables>

U tabeli se može vidjeti da Mađarska ima visoku stopu poreza na promet od 27 % i nalazi se na prvom mjestu po visini stope PDVa dok je po BDPu na 23 mjestu. U Luksemburgu imamo situaciju da je ta Država po BDPu na prvom mjestu, a po visinstope PDVa je posle Švajcarske na posljednjem mjestu. To može biti razlog da se razmotri da li manja stopa poreza donosi veći cjelokupni ekonomski efekat. Možemo reći da Švajcarska predstavlja symbol zdrave ekonomije, a već vidimo kakvu poresku politiku vodi. Treba istaći da u prilog neadekvatnosti sistema PDVa svakako ide i

činjenica da većina zemalja forsira snižene stope koje se u principu odnose na većinu važnih proizvoda i usluga za jednu državu odnosno njene građane što dovoljno govori o tome da je PDV kao sistem loš za građane privredu i državu jednom riječju cjelokupnu ekonomiju jedne zemlje. Gore prezentirana tabela pokazuje da se može razmišljati da PDV sistem ne funkcioniše dobro i što je važnije ne generiše dovoljno dobre ekonomske efekte.

## KOMPARACIJA PDV SISTEMA I POREZA NA PROMET

Klasičan porez na promet bio je kumulativni oblik poreza. Glavni nedostatak kumulativnog poreza na promet je što ne djeluje neutralno na ekonomsku i društvenu sredinu. Profesor Matejević je u svom radu “Porez na dodatu vrijednost - jedna uporedna analiza” dao osvrt nastojeći da pobroji nedostatke poreza na promet i predvidi prednosti PDVa. U odnosu na to istaknute su sledeći nedostaci koje je PDV sistem trebao da riješi :

A. U svim fazama proizvodnog procesa od početka do finalizovanja, naplaćuje se porez i stvorena vrijednost svake faze se ponovo obuhvata porezom. Takođe objasnio da je to u stvari svfazni kumulativni porez na promet s tim što je naveo da postoji i fazni ali ne kumulirani porez na promet, kad se u razmjeni roba opterećuje u više faza, pri čemu se porez pojedinih faza ne kumulira.

Ova primjedba ima smisla s tim sto se postavlja pitanje je, da li PDV sistem rješava ovaj problem? Iz tog razloga dobro je napraviti analizu na konkretnom primjeru. Uzmimo na primjer faznu proizvodnju automobila. Proces koji ćemo pokriti u ovom slučaju su svakako proizvodnja automobila, prodaja automobila preko veleprodaje sve do prodaje automobila preko maloprodaje. Uzmimo na primjer situaciju da proizvodimo automobil i za sirovinu plaćamo 5000 eura neto bez poreza, a za neki poluproizvod na primjer karoseriju plaćamo 10.000 eura neto bez poreza. Kada od sirovine i poluproizvoda sastavimo automobil dodajemo zaradu (neto maržu) 5.000 eura i prodajemo automobil za 20.000 eura. Nakon toga iz maloprodaje prodajemo krajnjem kupcu taj automobil za 22000 eura kao u tabeli.

**Tabela 3. Primjer proizvodnja, maloprodaje, veleprodaje automobile sa PDV sistemom**

|                                     |       | STARI SISTEM PDVA |         |                         |                          |                             |
|-------------------------------------|-------|-------------------|---------|-------------------------|--------------------------|-----------------------------|
|                                     |       | PDV               |         | CASHFLOW<br>ODLIV STARI | CASHFLOW<br>PRILIV STARI | PRIHOD<br>PRODAVAC<br>STARI |
| PROIZVODNJA / PRODAJA<br>AUTOMOBILA |       | ULAZNI            | IZLAZNI |                         |                          |                             |
| SIROVINA                            | 5000  | 1050              |         | 6050                    |                          |                             |
| POLUPROIZVOD                        | 10000 | 2100              |         | 12100                   |                          |                             |
|                                     | 0     | 0                 |         | 0                       |                          |                             |
| ZARADA                              | 5000  |                   |         |                         |                          |                             |
| VELEPRODAJA                         | 20000 |                   | 4200    |                         | 24200                    | 5000                        |
|                                     | 0     | 0                 |         |                         | 0                        |                             |
| MALOPRODAJA                         | 22000 | 4200              |         | 24200                   | 26620                    | 2000                        |
| KRAJNJI KUPAC                       | 22000 |                   | 4620    | 26620                   |                          |                             |

Izvor: Autor

Posmatrano u neto iznosu proizvodnja je napravila automobil za 15.000 eura (sirovina + polu-proizvod), a prodala ga 20.000 eura što čini neto zaradu 5000 eura. Što se tiče poreza u ovoj tabeli se uzima sistem poreza na dodatu vrijednost pa je stoga kupovinom sirovine u iznosu od 5.000 eura plaćen PDV u iznosu od 1050 eura. Treba napomenuti da se ovdje radi o ulaznom PDV-u pa firma ima pravo da ga koristi kao odbitni i da prilikom prodaje umanju svoju PDV obavezu. Isti je slučaj i sa poluproizvodom koji se plaća 10.000 plus PDV to jest 2100 eur takođe ovaj iznos ulaznog PDV-a će se koristiti kao odbitni kada dođe do prodaje gotovog proizvoda. Kao što smo naveli nakon finalne proizvodnje automobil će se prodati 20.000 eura plus izlazni PDV u iznosu od 4200 eura. Kako smo naveli od ovog izlaznog PDVa možemo odbiti ulazni PDV od sirovine i poluproizvoda što čini razliku od izlaznog minus ulaznog PDV-a to jest 4200-2100-1050 eura odnosno to čini razliku od 1050 eura. U praksi bi to izgledalo ovako mi bi izdali fakturu na 20.000 plus PDV 4200 nama bi veleprodaja platila taj iznos na račun a mi bi poreskoj upravi doplatili razliku od 1050 eura pri čemu bi nam ostalo na računu čista zarada od 5000 eura. Evo i kako da bi lakše sagledali situaciju uzećemo na primjer da nijesmo platili ništa dok nam nije legao novac od gotovog proizvoda. Kada nam legne novac od gotovog proizvoda u iznosu od 24200 naši odlivi bi bili sledeći :

1. 1050 eura razlika za Izlazni PDV
2. 12100 eura za poluproizvod
3. 6050 eura za sirovinu

$$1+2+3 = 1050+12100+6050 = 19200$$

to jest kad oduzmemo od ukupne uplate  $24200-19200=5000$  eur što čini ukupnu zaradu.

Sada uzmimo da je maloprodaja (neki salon automobila) platila automobil 24200 od čega je ukoliko gledamo iz ugla maloprodaje to ulazni PDV u iznosu od 4200 eura, a kako je automobil namijenjen za dalju prodaju krajnjem kupcu taj salon automobila ima pravo na odbitak PDVa kada ga proda krajnjem kupcu. Dakle, salon automobila (maloprodaja) želi da ima zaradu, to jest maržu na ovaj automobil u iznosu od 2000 eura neto. To znači  $20000+2000=22000$  je neto cijena automobila odnosno 22000 plus PDV po stopi od 21% na primjeru Crne Gore. To iznosi 26620 eura prema krajnjem kupcu. Kao i u prethodnom proračunu, a shodno tabeli 1 zbog lakšeg obračuna računacemo da se tek nakon uplate krajnjeg kupca uplaćuju sve druge obaveze. Tako da je krajnji kupac uplatio maloprodaji to jest puni iznos sa PDV-om odnosno 26620 eura, dok je nakon toga salon isplatio sledeće obaveze:

1. Razliku između Izlaznog i ulaznog PDVa, tj.  $4620-4200=420$  eura
2. Iznos za kupovinu automobila od veleprodaje 24200

$1+2=420+24200=24620$  to jest kad oduzmemo od ukupne uplate  $26620-24620=2000$  eur što čini ukupnu zaradu.

Radi boljeg ukupnog sagledavanja PDV sistema i sagledavanje efekata odnosno korisnosti ovog sistema imajmo na umu sledeće proračune

1. Država je na ovom primjeru odnosno cijelom prometu zaradila 4620 eura.
2. Proizvođač je zaradio 5000 eura, a morao je da plati  $1+2+3 = 1050+12100+6050 = 19200$  za sve troškove i poreze na dodatu vrijednost
3. Kupac je na kraju platio 26620 eura i na njega se prelila sva obaveza plaćanja PDV-a. I to znači da je kupac platio cijeli iznos od 4620 eura bez prava na odbitak

dok su svi u lancu prije njega koristili odbitni PDV što nikako ne predstavlja fer odnos prema kupcu odnosno građaninu.

Treba istaći da je gore pomenuti glavni razlog slabosti ranijeg poreza na promet to što se od početka do finalizovanja, naplaćuje porez i stvorena vrijednost svake faze se ponovo obuhvata porezom takođe i ovdje problematična jer sistem PDVa je na kraju opteretio krajnjeg kupca da plati cjelokupan porez iz svih faza prometa. To znači da je ta konstatacija vrlo diskutabilna jer je istina da se porez naplaćuje u svim fazama ali preduzeća imaju pravo na odbitni PDV i država bi morala na zahtjev obveznika da mu ga vrati na račun. Tako da bi pravilno bilo reći da država svoj čisti porez dobija tek na kraju kada on dođe do krajnjeg potrošača. Naravno, ima faza gdje država ima „višak“ PDVa i prije krajnjeg potrošača ali uvijek treba imati na umu da u lancu svako pravno ili fizičko lice pod određenim uslovima ima pravo koristiti taj PDV tačnije zahtjevati od države da mu ga vrati na račun. Ono što posebno treba istaći je to da nije u redu da defacto cijeli poreski teret pada na kupca (ukoliko nije u PDV sistemu), a kupac je najslabija karika u lancu i dužan je da plaća najveći porez i trpi najveće opterećenje. Samo ta činjenica dovoljno govori o nepravilnosti i nerealnosti PDV sistema. Jer vidimo da svi u lancu od fabrike automobila preko veleprodaje i maloprodaje plaćaju mnogo manji porez i imaju pravo da koriste odbitni PDV dok kupac to pravo nema ukoliko nema djelatnost i nije registrovan za PDV.

B. Porez na promet je dio cijene, on se ubira i kumulira sa brojem faza u prodaji. Ova druga konstatacija jeste tačna ali nije problematična čak je i dobra iako je ovdje bila intencija da se to pokaže kao nedostatak poreza na promet. A to se najbolje može vidjeti kada gore navedeni primjer provučemo kroz potencijalni porez na promet. Ovdje je važno istaći da je između ostalog težnja ovog rada da se pokaže prednosti inovativnog poreza na promet uz stopu od 3% koju posebno plaćaju sve strane u prometu kao što slijedi na tabeli 4.

**Tabela 4. Proizvodnja, maloprodaja, veleprodaja sa inovativnim digitalnim poreskim sistemom od 6%**

|               | PROIZVODNJA<br>AUTOMOBILA NOVI | 3%       |         | CASHFLOW<br>ODLIV NOVI | CASHFLOW<br>PRILIV NOVI | PRIHOD<br>PRODAVAC<br>NOVI | STARI | NOVI    |
|---------------|--------------------------------|----------|---------|------------------------|-------------------------|----------------------------|-------|---------|
|               |                                | PRODAVAC | KUPAC   |                        |                         |                            |       |         |
| SIROVINA      | 5000                           |          | 150     | 5150                   |                         |                            |       | 150     |
| POLUPROIZVOD  | 10000                          |          | 300     | 10300                  | 0                       | 0                          |       | 300     |
|               | 0                              |          | 0       | 0                      |                         |                            |       | 0       |
| ZARADA        | 5000                           |          |         |                        |                         |                            |       |         |
| VELEPRODAJA   | 20450                          | 613,5    | 613,5   |                        | 21063,5                 | 5000                       |       | 1227    |
|               | 0                              |          | 0       | 0                      |                         |                            |       | 0       |
| ZARADA        | 2000                           |          |         |                        |                         |                            |       |         |
| MALOPRODAJA   | 23677                          | 710,31   | 710,31  | 21677                  | 24387,31                | 2000                       |       | 1420,62 |
| KRAJNJI KUPAC | 25097,62                       |          |         |                        |                         |                            |       | 0       |
|               |                                | 1323,81  | 1773,81 |                        |                         |                            | 4620  | 3097,62 |

Izvor: Autor

Kako bi bilo uporedivo sa gore navedenim primjerom odnosno slikom 1, uzećemo iste polazne osnove tačnije za proizvodnju automobila ćemo uzeti cijenu sirovine od 5.000 eura cijenu poluproizvoda 10.000 eura i zaradu od 5.000 eura. Ukoliko primjenimo predloženi poreski sistem od 3% poreza na promet koji funkcioniše tako da ga plaćaju

strane u prometu na svaki promet roba i usluga i to automatskim putem jer je predviđeno da zbog efikasnosti država odnosno njena centralna banka preko lokalnih banaka automatski „skida“ iznos. Kupovinom sirovine u iznosu od 5.000 eura plaćen je porez odnosno banka bi skinula porez u iznosu od 150 eura. Treba napomenuti da se ovdje radi o porezu na promet i da firma nema pravo da ga koristi kao odbitni kao što je to slučaj sa PDV-om. Isti je slučaj i sa poluproizvodom koji se plaća 10.000 eura plus porez na promet to jest 300 eur. Kao što smo naveli nakon finalne proizvodnje automobil će se prodati 20.000 eura plus 450 eura koji proizvođač podiže za iznos poreza na promet koji je platio kada je kupio sirovinu i poluproizvod. U praksi bi to izgledalo ovako, mi bi izdali fakturu na 20.450 eura na tu fakturu bi izrazili porez od 3% za prodaju i 3 % na kupovinu kada bi nam na račun leglo 20.450 eura plus 613,5 eura koje bi banka automatski povukla na državni račun za porez dok bi takođe toliki iznos povukla od kupca, kao što se može vidjeti na tabeli 2. Ukupna cijena za ovaj automobil u ovoj fazi i sa ovom vrstom oporezivanja bi bila 21.677 eura od čega bi za poreze do ove faze konačno „otišlo” državi 1677 eura i to bi bio iznos koji bi bio spreman i operetivan za korišćenje dok bi u PDV sistemu možda i bio priliv kod države u iznosu od 4200 eura ali on predstavlja odbitni odnosno ulazni PDV kod druge strane koja ima pravo na povraćaj tih sredstava na svoj račun što hipotetički znači da država realno prihoduje 0 eura u ovoj fazi. Osim toga ukupna cijena u slučaju PDV sistema iznosi 24.200 eura dok sa inovativnim sistemom ona iznosi 21.677 eura. U sledećoj interakciji maloprodaja podiže cijenu za 2.000 eura što čini njenu zaradu tj. Maržu i ovaj automobil prodaje krajnjem kupcu koji je po ovom modelu dužan da plati 25.097,62 dok od tog iznosa ukupno za poreze ide 1.420,62 eura. Opet poređenjem sa starim modelom na kupca povoljnije djeluje ovaj model oporezivanja jer mu je cijena niža. Država ovim modelom na prvi pogled kolektuje manju poresku sumu tačnije ovim modelom naplaćuje 3.097,62 eura dok sistemom PDVa „naplaćuje” 4620 eura. Namjerno je stavljeno „naplaćuje” pod znacima navoda, jer sva istraživanja, čak i na nivou EU pokazuju da je naplata PDV-a na izuzetnom niskom nivou i to trajno. Što se jasno može utvrditi istraživanjem koje je sprovedeno na primjeru Crne Gore i što se može vidjeti u sledećoj tabeli 5.

**Tabela 5. Komparacija PDV sistema i inovativnog digitalnog poreza na promet 6% u 000**

| Godina | Prihod od PDVa | Naplaceni PDV | Prihod kompanija | Rashodi kompanija | 3% na Prihod | 3% na Rashod |
|--------|----------------|---------------|------------------|-------------------|--------------|--------------|
| 2018   | 616.900        | 251.278       | 9.100.000        | 8.300.000         | 273.000      | 249.000      |
| 2017   | 548.700        | 205.908,9     | 7.930.000        | 7.880.000         | 237.900      | 236.400      |
| 2016   | 500.700        | 201.395,6     | 7.200.000        | 7.340.000         | 216.000      | 220.200      |
| UKUPNO | 1.666.300      | 658.582,5     |                  |                   | 726.900      | 705.600      |

Izvor: Autor

**Tabela 6. Prihod od PDV-a po godinama sa uključenim inovativnim poreskim modelom**

| Naplaćeno | PDV         | Inovativni porez | Država saldo   |
|-----------|-------------|------------------|----------------|
| 2016-2018 | 658.582.498 | 1.432.500.000,00 | 773.917.502,00 |

Izvor: Autor



U tabeli se jasno vidi da država "hronično" naplaćuje svega oko 40% od ukupnog PDV-a. Sa druge strane kako bi mogli da za potrebe eksperimenta primijenimo inovativni porez na promet od 3% uzeli smo prihode i rashode kompanija i oporezovali ih „novom“ stopom i to prihode sa 3% i rashode sa 3% pri čemu se došlo da rezultata da bi tom vrstom oporezivanja država naplatila čistog poreza u iznosu od 1.432.500.000,00 eura dok je PDV sistemom naplatila svega 658.582.498 eura što čini ogromnu razliku i jasno pokazuje prednost inovativnog poreskog modela koji je predmet ovog rada i istraživanja. To bi značilo da bi ovaj model oporezivanja bio bolji i za krajnje građane zbog nižih cijena i za preduzeća zbog niže poreske stope ali i za državu.

C. Porez na promet štetno utiče na privredu zemlje u njenoj konkurentnosti sa drugim zemljama. Pošto za jednu robu nije moglo biti utvrđeno poresko opterećenje u svakom pojedinačnom slučaju, nije bilo moguće u međunarodnoj razmjeni utvrditi finasijsko izravnaje. To je bio razlog da su se morale na primjer u Njemačkoj primjenjivati paušalne stope koje nisu garantovale puno oslobođenje domaće robe. Pri uvozu ove stope nisu dovoljno opterećivale stranu robu. Za uvoz u Njemačkoj su bile uvedene paušalne stope poravnaja i to se štetno odražavalo na odnose sa evropskim tržištem.

Ova konstatacija za štetan uticaj poreza na promet na privredu zemlje koja želi veći izvoz može predstavljati problem za novi model oporezivanja koji ponajviše ima veze sa porezom na promet ali sa druge strane za razliku od perioda kada je to predstavljalo problem danas su svi podaci dostupni i digitalizovani i nije teško utvrditi cijenu proizvoda po nomenklaturi i shodno tome pri izvozu refundirati određenu sumu izvoznom preduzeću kako bi ga podstakli na izvoz tako da ovaj problem korišćenjem informacionih tehnologija lako može biti prevaziđen.

D. Porez na promet se plaćao za sirovine, pomoćni materijal, repro-materijal, investicije i usluge tako da veća preduzeća nisu mogla da poboljšaju intezitet rada i bila su oštećena zbog tog poreza.

Ova konstatacija je ispravna samo što nema razlike za model poreza na dodatu vrijednost jer se i u tom modelu naplaćuje porez za sve faze samo što ga nažalost na kraju plati krajnji korisnik.

E. Unutrašnji promet tj. promet među preduzećima istog preduzetnika nije bio oporezovan.

Ovo ne bi bio slučaj sa novim poreskim modelom jer bi svaki promet bio jednako oporezovan

F. Klasični svefazni promet na promet je izazivao probleme između proizvođača, razlog tome je to što su konkurentne robe i usluge prema stepenu koncentracije

proizvodnje, bile različito opterećene. Naročito su jednostepena preduzeća prema višestepenim preduzećima proizvodnim i trgovinskim bila jako oštećena.

Ovo ne bi bio slučaj sa novim modelom oporezivanja, čak bi bilo obrnuto i više bi bila opterećena preduzeća sa višestepenim preduzećima.

G. Štetne posledice posebno u privredi Njemačke bile su izražene kad je 1951 godine poreska stopa povećana na 4%. Pošto se kumulativni porez na promet po pravilu naplaćuje u punom iznosu poresko opterećenje jedne robe zavisilo je od broja proizvodnih procesa kroz koje roba prolazi od proizvođača do krajnjeg potrošača.

Ovo jeste dobra konstatacija ali pitanje je koliko je sadašnji sistem PDVa opterećujući s obzirom da u većini evropskih zemalja on iznosi preko 20% pa i do 27%. Uzmimo na primjer Crnu Goru i njenu stopu PDVa od 21%. Da bi neka usluga ili proizvod, dostigli cijenu od 1210 eura sa PDVom, po novom poreskom modelu bilo bi potrebno da se izvrši minimum 5 preprodaja odnosno transakcija što je složićemo se veliki broj, pogotovo u doba interneta kada se brže dolazi do proizvoda i direktnog prodavca.

H. U izvozu robe kumulirani porez na promet izazivao je probleme koji su dolazili od potrebe da se izvoz stimuliše oslobođenjem poreza čime bi se omogućio veći plasman robe. Ističe se da je oslobođenje od poreza na promet znatno zakomplikovalo situaciju stimulisanja izvoza jer svaka roba koja se izvozi u sebi imala već ranije oporezovane proizvode, sirovine i sl. što je uslovljeno sa brojem faza koji roba prolazi od proizvodnje do izvoza. Broj faza je različit pa je bilo teško utvrditi visinu poreza za oslobođenje. Čak i kad se pokušalo putem prenošenja poreza u trgovinu na malo otkloniti dejstvo svefaznog poreza jer je postojala takva mogućnost da se roba prodaje neposredno potrošaču, a ne preko maloprodaje.

Treba dobro razmisliti o ovoj konstataciji jer PDV izaziva puno veće probleme. Uzmimo na primjer da je jedan proizvođač automobila prodao salonu automobila za 100000 eura i a to platio PDV 21000 i nije imao stimulaciju za izvoz jer je prodao domaćem salonu automobila. Sada se na primjer dešava da je salon prodao automobil strancu prilikom čega je izrazio stimulativnu stopu od 0% na fakturi za izvoz. Time je dobio mogućnost da se njegova obaveza za PDV smanji za 21% tačnije za 21000 eura, pri čemu proizvođač od toga nije dobio ništa odnosno krajnji prodavac automobila je prikupio porez iz svih faza proizvodnje što nije fer.

Osim ovih 7 konstatacija profesora Matejića konstatovano je da porez na dodatu vrijednost ima karakter nekumuliranog faznog poreza koji se razlikuje od kumuliranog poreza na promet što ne zahvata na svakom nivou privređivanja ukupnu vrijednost robe, već samo onu vrijednost koja je dodata tj. stvorena u toj fazi. Zato se taj porez i naziva porezom na dodatu vrijednost. Ova konstatacija je takođe vrlo diskutabilna jer je očigledno da krajnji kupac plaća na kraju kumulativno defacto cjelokupan porez koji se akumulirao iz svih faza u prometu. Na kraju može se reći da je od svih navedenih najutemeljenija konstatacija da kod PDV-a krajnji poreski teret

jedne robe nije zavistan od broja faza koje roba na svome putu od proizvođača do potrošača prolazi. Osim toga dobro je gledati da je PDV sistem oporezivanja najprije neutralan u odnosu na slobodnu utakmicu među preduzećima, i da je lakše odrediti koliko će jedna roba biti opterećena porezom, a samim tim lakše je odrediti i granična poravnjanja pri njenom izvozu, odnosno uvozu. Međutim iako ove konstatacije jesu utemeljene sa jedne strane sa druge strane svih ovih godina se uvidjelo da PDV sistem nije ni približno riješio ove probleme nasuprot tome on ih je samo nagomilao. Danas čitava Evropska unija i njene članice imaju ogromne probleme sa obračunom i naplatom PDV-a što će se vidjeti i u nastavku rada. Prije svega toga važno je napomenuti da države teško mogu da se oslone na PDV sistem prije svega što svaki priliv od prikupljenog PDV-a u stvari predstavlja potencijalni odliv odnosno što jednom preduzeću stvara obavezu plaćanja PDV-a drugom preduzeću stvara PDV kredit odnosno stvara državi “obavezu” vraćanja PDV-a. Tako bi u gore navedenom primjeru Tabele 1 u slučaju da krajnji kupac nije građanin (koji u principu nema pravo na povraćaj PDV-a) već neko pravno lice koje ima pravo na povraćaj PDV-a država ostala kratka za cijeli iznos PDV i otuda se javlja jaz između prihoda od PDV i naplate. To nije jedini slučaj, razlika se javlja u još mnogo situacija, a najčešća je kod izvozno orjentisanih kompanija ili projekata koji imaju neke druge posebne povlastice kao što je to slučaj sa auto putem u Crnoj Gori. To je dobro objasnio g. Mihajlo Galić urednik ekonomskog sadržaja portala talas.rs na sledeći način: „Tako na primer, Fijat u Kragujevcu uvozi automobilske delove koje potom sklupa u konačni proizvod (auto Fiat 500 l) koji onda izvozi u inostranstvo. Pošto se PDV plaća po destinaciji, to jest u zemlji gde se ta roba koristi, proizvođači imaju pravo povraćaja na prethodno plaćeni PDV za svu robu koju izvezu. Kada Poreska uprava vrši povraćaj ovog novca, ona to radi sa računa razdela prihoda od naplate PDV-a na domaću robu. Na primjer, ako je neko preduzeće uvezlo robu određene vrijednosti i tom prilikom platilo 100 dinara PDV-a; a potom dalje obradilo te sirovine i izvezlo gotove proizvode po većoj cijeni i tada platilo 150 dinara PDV-a, ono će kasnije tražiti povraćaj za tu robu u iznosu od datih 150 dinara. Pošto će im se ova sredstva isplatiti sa razdela PDV-a naplaćenog u zemlji, deluje kao da se ukupan PDV naplaćen u zemlji smanjuje.” To nije jedini slučaj kada se PDV jednostavno „gubi” kao prihod države.

## **PREDVIĐANJE PORESKOG JAZA EU**

Koliko je teško održati PDV sistem održivim dovoljno govore ogromni naponi svih država da “doskoče” i investiraju u informacione sisteme kako bi na neki način dali sav napor da se isprati PDV sistem. Na primjeru Crne Gore taj napor je toliki da je poslednji Zakon o PDV-u predvidio fiskalizaciju svih računa kako gotovinskih tako i bezgotovinskih odnosno detaljno praćenje cijelog prometa toliko da Poreska uprava fiskalizuje i najmanju uslugu koja se izvrši na prostoru Crne Gore što predstavlja presedan ne samo u region već i šire. Svakako taj zakon se morao donijeti jer se vidjelo da PDV sistem ostavlja ogromne prostore za manipulaciju. Osim informacionog ulaganja i digitalizacije sve zemlje su primorane da ulažu u eksperte koji će znati protumačiti sve ono što PDV donosi. Na nivou Evrope prema zadnjim istraživanjima se jasno pokazuje da će jaz u PDV-u biti veći. Samim tim jasno je koliko ovakav sistem

zahtjeva napora i koliko iz godine u godinu jasnije pokazuje da je zastario i neprimenljiv pogotovo za nove nadolazeće digitalne tehnologije. Takođe važno je osvrnuti se na još jedan detalj koji je objavila komisija koja kaže sledeće. Iz perspektive Komisije i OECD-a, postojeće poresko zakonodavstvo onemogućava prikupljanje profita inovativnih poslovnih modela u digitalnoj ekonomiji u određenim zemljama. To je dovelo do toga da se digitalna preduzeća oporezuju manje od tradicionalnih. Komisija je usvojila dve ideje za direktivu o porezima digitalne ekonomije u martu 2018, a privremeno rješenje predviđa porez od 3% na prodaju digitalnih usluga od strane velikih korporacija, a to je još jedan dokaz da se rješenje kreće ka predloženom modelu oporezivanja.

## ZAKLJUČAK

Ovaj rad jasno i nedvosmisleno pokazuje i prije svega dokazuje da sistem PDV-a kao takav jednostavno „gubi dah „ pred novim izazovima. Jedno je evidentno da današnja digitalna ekonomija treba bolje, brže, jednostavnije, lakše i efikasnije rješenje. Takođe, svi hibridni modeli koji su podrazumijevali sniženu stopu, pa onda super sniženu stopu pa zatim razna oslobođenja za kapitalne projekte i mnoge druge pokušaje su bili jedini način da se kompanije „izbave“ od ovog neodrživog i nerealnog poreskog nameta. Ono što je važno istaći je da sve te inicijative ne rješavaju situaciju i da je potrebno da se odlučnije pristupi promjeni trenutnog poreskog modela. Treba pomenuti da je moguće da model koji je predložen ne predstavlja najbolji model ali svakako nudi jedno rješenje koje se relativno lako može istestirati jer su makroekonomski podaci relativno pristupačni i dostupni. Svakako je siptomatično što nema više ovakvih inicijative već se nekako po default-u svi opredjeljuju za neko malo poboljšanje postojećeg sistema. Ono što ovaj rad pokazuje da upravo suštinske (temeljne) stvari kod PDV sistema nisu dobro postavljene tako da bi “građevinskim” riječnikom rečeno bilo veoma rizično još više nadograđivati soliter koji je već na klimavim temeljima. Ono što svakako treba novom sistemu oporezivanja je digitalna konotacija odnosno potpuna digitalna transformacija postojećeg sistema koja bi obuhvatila savremene trendove poslovanja i podrazumijevala korespondenciju sa e-računom, e-upravom, e-bankom, e-novcem, e-komercom, e-svim. U suprotnom ovakav sistem će nastaviti praviti negativne efekte prouzrokujući veće troškove, veće nezadovoljstvo svih učesnika od države, preko preduzeća i na kraju svih građana. Ovim radom kao što je i priloženo i prezentirano, data su konkretna istraživanja, analize i što je najvažnije konkretni predlozi kako bi trebao da bude postavljen novi način oporezivanja odnosno novi poreski model budućnosti.

## BIBLIOGRAFIJA

1. ABC of Taxes, German Federal Ministry of Finance, Berlin, 2011.
2. Burg, D.: A World History of Tax Rebellions, Routledge, New York, London, 2004.
3. Raičević, B.: Javne finansije, Ekonomski fakultet, Beograd, 2007.
4. Ristić, Ž.: Fiskalni menadžment: fiskalno upravljanje, poreski konsalting, budžetski inženjering, Savremena administracija, Beograd, 1998.

5. Schwartz, S. & Lathrope, D.: Fundamentals of Corporate Taxation, Foundation Press, London, 2016.
6. Burda, M., Vipoš, Č.: Makroekonomija, Beograd, 2004., str.420-421
7. Wagner, A.: Finanzwissenschaft, III izdanje, Laipcg, 1883.
8. Mijić, R. Poreska politika, Visoka strukovna škola za preduzetništvo, Beograd, 2017
9. Dr Miodrag Matejić Porez na dodatu vrednost-jedna uporedna studija-  
WEB STRANICE:
10. COUNCIL DIRECTIVE 2006/112/EC of 28 November 2006 on the common system of value added tax, Official Journal Official Journal of the European Union L 347/1, Consolidated version, Član 1
11. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:02006L0112-160601&from=EN>
12. of the European Union L 347/1, Consolidated version, Član 1
13. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:02006L0112-20160601&from=EN>
14. Sixth Council Directive 77/388/EEC of 17 May 1977 on the harmonization of the laws of the Member States relating to turnover taxes-Common system of value added tax: uniform basis of assessment, Official
15. Journal L 145
16. <https://talas.rs/2021/02/03/drzavno-racunovodstvo-gde-se-gubi-novac-od-poreza/>
17. [http://www.case-research.eu/files/?id\\_plik=6544](http://www.case-research.eu/files/?id_plik=6544)
18. COM(2018) 147 final, Prijedlog direktive o utvrđivanju pravila o oporezivanju dobiti trgovačkih društava od znatne digitalne prisutnosti; i COM(2018) 148 final, Prijedlog direktive o zajedničkom sustavu poreza na digitalne usluge kojim se oporezuju prihodi od pružanja određenih digitalnih usluga.

## RESUME

This is a time of change and you must be aware that everything has already changed. There is no reason to keep the old tax system because the tax model must be in line with the trends (Digital Transformation, IoT, AI, MI, E-economy) otherwise it only worsens the situation for all parties. In any case, the tax system will be changed, but the difference is between solutions that provide only small and peripheral changes or solutions that involve transformation in the right direction. In this material is a realistic and practical solution that probably represents the best opportunity for the future tax model. The only question is who will be innovative and efficient and who will use this opportunity before others. It's hard to make changes, it's like the circle of life. If you try to avoid a bad fact, you will succeed before it grows up. At some point after a lot of dodging you will see that there is no place to delay and you have to change something or you will die. Most people probably take heart and make a decision in that situation, but sometimes it's too late. Since states are also a collection of people and there is the same law, everyone is waiting for some big disruption and only after that they will be able to change some "big things" like the tax system. For now, we can only wait and see what happens because science still not is on the right position.

## UTICAJ COVID-19 PANDEMIJE NA ZAPOSLENOST U REPUBLICI SRBIJI

**Gordan Janković**

Inovacioni centar Univerzitet Niš  
Niš, Srbija  
jankovic.gordan90@gmail.com

**Miloš Golubović**

Inovacioni centar Univerzitet Niš  
Niš, Srbija  
milos.golubovic19@gmail.com

*„Ovaj istraživački rad finansijski je podržalo Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije (Ugovor br. 451-03-68/2022-14/200371)“*

*"This research was financially supported by the Ministry of Education, Science and Technological Development of the Republic of Serbia (Contract No. 451-03-68/2022-14/200371)"*

### **Apstrakt**

Osnovni faktor trenutne globalne recesije jeste neekonomske prirode, odnosno osnovni uzročnik globalne recesije jeste pandemija Covid-19. Iz tog razloga ne možemo upoređivati trenutnu ekonomsku situaciju sa nekim ranijim ekonomskim krizama. Smanjenje zaposlenosti predstavlja osnovnu odliku svake krize koja je zahvatila svet. Pojava Covid-19 pandemije dovela je do zatvaranja velikog broja država, odnosno možemo slobodno reći skoro celog sveta, što je za posledicu imalo porast stope nezaposlenosti. Sva buduća istraživanja trebaju biti usmerena na stvaranju tržišta rada, koja će biti manje podložna negativnim efektima svetskih kriza. Istraživački rad ukazuje da je tržište radne snage Republike Srbije izuzetno inherentno uticaju globalne recesije, tj. stopa nezaposlenosti u Republici Srbiji tokom Covid-19 pandemije je porasla.

**Ključne riječi:** Covid-19 pandemija, globalna recesija, stopa nezaposlenosti

## IMPACT OF COVID-19 PANDEMIC ON EMPLOYMENT IN REPUBLIC OF SERBIA

### **Abstract**

The main factor of the current global recession is a non-economic nature, i.e. the main cause of the global recession is the Covid-19 pandemic. For this reason, we cannot compare the current economic situation with some earlier economic crises. The employment decreasing is a basic feature of every crisis that has gripped the world. The emergence of the Covid-19 pandemic led to the closure of a large number of countries, i.e. we can freely say almost the entire world, which resulted in an increase in the unemployment rate. All future research should be focused on creating a labor market that will be less susceptible to the negative effects of world crises. The research work indicates that the labor market of the Republic of Serbia is extremely inherent in the impact of the global recession, i.e. the unemployment rate in the Republic of Serbia increased during the Covid-19 pandemic.

**Key word:** Covid-19 pandemic, global recession, unemployment rate

**JEL codes:** E24, H12

## UVOD

Globalna recesija svoje korene vuče iz Covid-19 pandemije koja je zahvatila čitav svet 2020.godine. Posledica nastanka Covid-19 pandemije leži u pojavi virusa Sars-Cov-2 u Kineskom gradu Vuhan krajem 2019.godine, a potom se širi celim svetom. Kao i ostale ekonomske krize, ova globalna recesija je između ostalog uzrokovana velikim poremećajem u samoj strukturi finansijskog sistema, a njene posledice se katastrofalno odražavaju pre svega na kretanje monetarnih i fiskalnih indikatora. Ovaj rad je koncipiran tako da odgovori na pitanje posledica i analize istih koje globalna recesija ima po pitanju kretanja stope nezaposlenosti u Republici Srbiji.

Predmet istraživanja ovog rada jeste teorijska i empirijska analiza tržišta rada Republike Srbije, pre i tokom Covid-19 pandemije, odnosno analiza efekata izazvanih Covid-19 pandemijom na tržištu radne snage. Otkrivanje faktora koji mogu dovesti do urušavanja tržišta radne snage uopšte, sa posebnim osvrtom na uticaj Covid-19 pandemije na zaposlenost u Republici Srbiji jeste naučni cilj istraživanja. Metode korišćene u ovom istraživanju jesu indukcija i dedukcija, analiza, kao i metod komparacije.

Prvi deo rada, pažnju najpre posvećuje samom pojmovnom određenju krize, takođe ovde se analiziraju i osnovni faktori koji mogu dovesti do kriza. Osim ovoga, u ovom delu rada govorimo i o Covid-19 pandemiji koja ima pogubne efekte kako na ljudski život, tako i na privrede mnogih zemalja.

Naime, globalizacija svetske privrede je u velikoj meri dovela do povećanja učestalosti i disperzije ne samo finansijskih i ekonomskih kriza, već i socijalnih i zdravstvenih. Efekat prenošenja krize se generiše u vidu talasa, koji u potpunosti razotkrivaju osetljivost svetskog ekonomskog sistema.

U drugom delu rada definišemo tržište rada, kao i zaposlenost i nezaposlenost kao ključnih fragmenata tržišta rada. Takođe, ovde sagledavamo makroekonomske prilike uoči nastanka globalne recesije, ali i stopu nezaposlenosti tokom Covid-19 pandemije, što je i predmet ovog rada.

Poslednji deo rada je usmeren na identifikovanju nekih od već primenjenih mera izlaska iz recesije, pa samim tim i smanjenja stope nezaposlenosti u Republici Srbiji, kao i analizi ovim putem postignutih rezultata

Istraživanjem uticaja Covid-19 pandemije na tržištu rada u Republici Srbiji, težilo se određenoj komparaciji njenih sveobuhvatnih posledica.

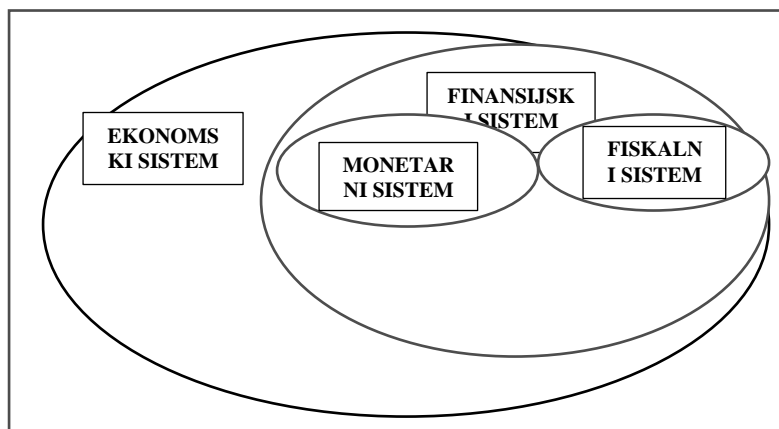
## I EKONOMSKE KRIZE I COVID-19 PANDEMIJA

### 1. Sistemski pristup sagledavanja finansijske sfere ekonomije

Kako bi se savremeni ekonomski tokovi odvijali bez ikakvih problema, neophodno je da postoji nesmetano funkcionisanje i finansijske i realne sfere ekonomije. U sagledavanju odnosa između realne i finansijske sfere ekonomije, obično se koristi

sistemski pristup [1, str.3]. Ako vršimo detaljnu analizu samo finansijske sfere, dobićemo sistem odnosa kao što je prikazan na slici broj 1.

**Slika 1:** Sistemski pristup sagledavanja finansijske sfere ekonomije



Izvor: [2, str. 38]

Kao što možemo videti sa slike broj 1, finansijski sistem jeste podsystem ekonomskog sistema. To znači, da svaka promena u finansijskom sistemu imaće za posledicu i promenu u čitavom ekonomskom sistemu, ali i obrnuto. Takođe, možemo videti da i finansijski sistem ima svoje podsysteme, a to su monetarni i fiskalni. Ovde takođe, svaka promena bilo u monetarnom ili u fiskalnom sistemu povodi do promena u finansijskom sistemu, što u krajnjoj instanci dovodi do promena i u ekonomskom sistemu. S obzirom da je reč o dvosmernom uticaju, isto tako će i bilo koja promena u ekonomskom sistemu dovesti do promena u monetarnom ili fiskalnom sistemu.

Prilikom sagledavanja finansijskog sistema moramo obratiti pažnju da li je reč o nacionalnom, regionalnom ili je reč o globalnom sistemu. Obično se radi o makro aspektu, pa iz toga proizilazi da se finansijski sistem može definisati na različite načine:

- Finansijski sistem jeste zbir svih institucija finansijskog tržišta i instrumenata koji su usmereni prema prikupljanju, koncentraciji i raspodeli finansijskih resursa jednog društva [3, str. 193];
- Finansijski sistem jeste deo šireg ekonomskog sistema, koji dozvoljava neometani tok finansijskih sredstava [4, str. 8];
- Finansijski sistem je skup finansijskih institucija, instrumenata i usluga [5, str. 3].

Između realne i finansijske sfere postoji korelacija. Oko toga se slaže većina teoretičara, međutim tačka ne slaganja među njima jeste koja sfera ima prvobitni uticaj na ovu drugu. U skladu sa tim, vremenom su se rodila tri različita shvatanja [6, str. 38 – 39]:

- Tradicionalno,
- Savremeno i
- Interakciono



Zastupnici *tradicionalnog shvatanja*, smatraju da je realna sfera ta koja ima primarni uticaj na finansijsku, za razliku od njih predstavnici *savremenog shvatanja* imaju totalno suprotno mišljenje, a to je da je finansijska sfera ta koja određuje kretanja u realnoj sferi. Između ova dva gledišta, pojavljuje se treće i to tkz. *interakciono*. Pristalice ovog shvatanja, smatraju da realna i finansijska sfera utiču jedna na drugu istovremeno.

Ne smemo nikako zaboraviti da je smer ovog delovanja uslovljen još jednim faktorom, a to je stepen razvijenosti zemlje. Obično, kod razvijenih zemalja, finansijska sfera je izuzetno jaka pa samim tim ona ima veliki uticaj na realnu sferu. Za razliku od razvijenih, kod zemalja u razvoju situacija je obrnuta. Možemo slobodno reći da finansijski razvoj pozitivno utiče na ekonomski razvoj određene zemlje [7, str. 513 – 542].

S obzirom da smo rekli da jak finansijski sistem dovodi i do jakog ekonomskog sistema, to dovodi do toga da finansijska kriza može dovesti do krize čitavog ekonomskog sistema. Kako ne bi došlo do toga, neophodno je utvrditi faktore koje mogu dovesti do finansijske krize pa samim tim i do ekonomske krize. Neki od tih faktora su sledeći:

- Povećanje kamatne stope,
- Porast nivoa nesigurnosti,
- Različiti problemi u bankarskom sektoru,
- Budžetski deficit i
- Uticaj tržišta efekta na bilans stanja i uspeha preduzeća.

## COVID-19 PANDEMIJA

Krajem 2019.godine dolazi do pojave virusa Sars-Cov-2 u Kineskom gradu Vuhan. Virus spada u porodicu virusa korona, a naziv Sars-Cov-2 označava drugo širenje bolesti iz porodice korona virusa, nakon SARS-a iz 2002. i 2004.godine. Decembra meseca dolazi do proglašenja epidemije u ovom Kineskom gradu. Svetska zdravstvena organizacija (World Health Organization) je 23. januara 2020.godine potvrdila da se Sars-Cov-2 prenosi sa čoveka na čoveka. Veoma brzo virus Sars-Cov-2 zahvata čitav svet, tako da WHO marta meseca 2020.godine proglašava pandemiju Covid-19.

Reč je infektivnoj bolesti disajnih i respiratornih organa, koja se veoma lako prenosi. Period inkubacije je od 5 do 14 dana. To je jedna od najvećih pošasti savremenom i starog sveta. Stopa smrtnosti od ovog virusa je izuzetno velika. Simptomi ove bolesti jesu karalj, temperatura, malaksalost ali i gubitak čula mirisa i ukusa.

Proglašenjem pandemije Covid-19, mnoge zemlje sveta su uvele drastične mere radi sprečavanja daljeg širenja ove pošasti. Neke od drastičnih mera jesu zatvaranje granica, zabrana mnogih letova, uvođenje vanrednog stanja u zemlji – što predstavlja zabranu kretanja građanima u određenim intervalima itd. To je odmah dovelo do toga da je MMF (International Monetary Fund) već u aprilu mesecu 2020.godine naveo da će svet ući u globalnu recesiju. Covid pandemija ima negativan uticaj na sve sfere, kako ekonomsku, tako i na društvenu i političku. Dolazi do zatvaranja mnogih preduzeća, ljudi se distanciraju jedni od drugih, investitori gledaju da ulažu sa minimalnim rizicima. Sve to uvelo je svet u globalnu recesiju.

Jedno od veoma bitnih pitanja jeste i pitanje globalizacije u uslovima Covid-19 pandemije. Ljudi će morati da se naviknu na novonastalu situaciju i da se zapitaju koji je odnos dobrih i loših strana procesa globalizacije [8, str. 92]

**Tabela 1:** Podaci o Covid-19 u Srbiji od pojave do 11.01.2023.godine

| Ukupan broj obolelih | Ukupan broj testiranih | Ukupan broj umrlih | Stopa smrtnosti |
|----------------------|------------------------|--------------------|-----------------|
| 2.456.293            | 11.969.153             | 17.577             | 0.72%           |

Izvor: [9] Dostupno na: <https://covid19.rs/статистички-подаци-о-коронавирусу/>  
Pristupljeno 12.01.2023.

**Tabela 2:** Podaci o Covid-19 u svetu od pojave do 11.01.2023.godine

| Ukupan broj obolelih | Ukupan broj umrlih | Ukupan broj datih vakcinalnih doza | Stopa smrtnosti |
|----------------------|--------------------|------------------------------------|-----------------|
| 660.378.145          | 6.691.495          | 13.073.712.554                     | 1.01%           |

Izvor: [10] Dostupno na: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019> Pristupljeno 12.01.2023.

Kao što možemo videti iz tabele broj 1 u Republici Srbiji je od izbijanja Covid-19 pandemije do skoro sredine januara meseca 2023.godine od virusa Sars-Cov-2 obolelo skoro 2,5 miliona ljudi, dok je umrlo nešto više od 17,5 hiljade. U svetu je naravno taj broj daleko veći, što možemo videti iz tabele broj 2. Ukupan broj obolelih je preko 660 miliona ljudi, dok je u svetu ukupan broj preminulih od posledica virusa Sars-Cov-2 blizu 6,7 miliona ljudi. Kolike su razmere govore brojevi. Da bi smo pojednostavili, ukupan broj umrlih u svetu od virusa Sars-Cov-2 jeste sličan broju stanovništva pojedinih zemalja u regionu, poput npr. Bugarske.

Takođe, iz tabele broj 1 vidimo da je stopa smrtnosti u Republici Srbiji nešto iznad 0.7 procenata, dok iz tabele broj 2 vidimo da je ta stopa nešto iznad 1 procenat. Upoređujući ove podatke dolazimo do zaključka da je stopa smrtnosti od virusa Sars-Cov-2 za trećinu procentnih poena niža u Republici Srbiji u odnosu na svetski prosek stope smrtnosti izazvane ovim virusom. To implicira da, državni vrh Republike Srbije nije olako shvatio ovu pošast, da su preduzete sve mere koje je WHO predložila, kao i da je zdravstveni sistem Srbije na veoma dobrom nivou, odnosno možemo slobodno reći da je iznad svetskog proseka.

S obzirom da su u pitanju enormno veliki brojevi umrlih u svetu, možete samo predpostaviti koliko nula ima brojka kojom se mere ekonomski tj. finansijski gubici u svetu izazvani ovom pošasću.

## II TRŽIŠTE RADA I ZAPOSLENOST U PERIODU COVID-19 PANDEMIJE

### 1. Pojmovno određenje tržišta rada

Da bi smo definisali tržište rada, neophodno je najpre definisati sam pojam rada. Postoje različite definicije pojma rad, ali slobodno možemo reći da rad predstavlja broj radnih sati i količinu uloženog truda koju čovek izdvoji radi proizvodnje određenog proizvoda [11, str.5]. Na osnovu ovako definisanog rada, tržište rada

predstavlja mesto na kome se susreću ponuda i tražnja za radom. Ponuda u smislu radnika, a tražnja u smislu poslodavca. Osnovna karakteristika tržišta rada se ogleda u nejednakosti u smislu pola, rasne pripadnosti itd. Osnovne smernice za ispravku tržišta rada za sve zemlje Evropske unije, ali i Srbije kao zemlja kandidata za članstvo, date su u dokumentu Evropske strategije zapošljavanja 2020 [12, str.387-400]. Kao što smo na početku već rekli, dva ključna fragmenta tržišta rada jesu zaposlenost i nezaposlenost.

Kreatori makroekonomske politike teže ka tome da se postigne tkz. puna zaposlenost, što je inače i cilj države blagostanja. Puna zaposlenost jeste stanje gde u državi postoji potpuna ravnoteža između ponude i tražnje za radnom snagom [13, str.83]. To je osnovno polazište predstavnika neoklasicizma. Puna zaposlenost predstavlja stanje u kome za određenu, već unapred definisanu cenu rada, svako ko hoće može da radi. Oni koji ne budu želeli da rade za tu cenu rada, predstavljaju tkz. frikcionu nezaposlenost. Stanje pune zaposlenosti je samo teorijski moguće, pa iz tih razloga države ne teže ka punoj zaposlenosti već ka ciljanoj zaposlenosti, koja se određuje strategijama zapošljavanja. Ciljana zaposlenost teži ka punoj zaposlenosti.

Drugi fragment tržišta rada je svakako nezaposlenost. Sve do pojave Velike ekonomske krize (1929-1933), ekonomska teorija i praksa nisu posvećivali veliku pažnju nezaposlenosti. Tek sa pojavom Kejnosa, nezaposlenost dobija glavnu ulogu izlaska iz krize. Osnova opstanka kapitalističkog društva po Kejnusu jeste rešavanje problema nezaposlenosti. Međutim, 70-ih godina prošlog veka, nezaposlenost gubi na značaju sa pojavom velike ekonomske bolesti odnosno sa pojavom inflacije. Savremene ekonomske teorije najveći značaj daju inflaciji, odnosno održavanju cena, pa onda nezaposlenost. Radna snaga (L) predstavlja zbir zaposlenih (E) i nezaposlenih (U). Stopa nezaposlenosti se izražava u procentima i ona predstavlja odnos između nezaposlenih i ukupne radne snage. Postoje različite vrste nezaposlenosti. Frikciona nezaposlenost predstavlja broj ljudi koji mogu da se zaposle za određenu cenu rada, ali oni ne žele da rade za taj iznos. Ciklična nezaposlenost jeste posledica pada trenutne agregatne tražnje, dok je strukturna nezaposlenost trajnijeg karaktera i posledica je neravnoteže između ponude i tražnje za radnom snagom.

## **2. Makroekonomske prilike uoči nastanka globalne recesije izazvane Covid-19 pandemijom**

Globalizacija je na primeru aktuelne globalne recesije izazvane Covid-19 pandemijom pokazala svoju snagu prenosa efekata celom planetom. Već smo rekli da se globalizacijom povećava zavisnost među privrednim i drugim kretanjima celim svetom. Na osnovu toga možemo zaključiti i da poremećaji nastali na jednom mestu, mogu veoma lako i brzo da se ispolje bilo gde u svetu. To vidimo i kod Covid-19 pandemije, koja se pojavila u vidu virusa Sars-Cov-2 u Kineskom gradu Vuhan, zatim se proširio celom Kinom, a potom i celim svetom, a sve to se desilo za svega par meseci. Do preliivanja efekata dolazi ne samo negativnih efekata, već i pozitivnih, što možemo naći i u godinama koje su prethodile Covid-19 pandemije i globalne recesije.

**Tabela 3:** Indeks rasta realnog BDP-a u SAD-u i u zemljama EU izražen u trilionima dolara u periodu od 2015.-2020.

| 2015. |       | 2016. |       | 2017. |       | 2018. |       | 2019. |       | 2020. |       |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| SAD   | EU    | SAD   | EU    | SAD   | EU    | SAD   | EU    | SAD   | EU    | SAD   | EU    |
| 18,21 | 13,55 | 18,7  | 13,89 | 19,48 | 14,76 | 20,53 | 15,98 | 21,38 | 15,69 | 21,06 | 15,37 |

Izvor: [14] Pristupljeno 30.11.2022. Dostupno na:

<https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?locations=US>

Kao što možemo videti iz tabele broj 3 realni rast BDP-a u SAD-u neposredno pre Covid-19 pandemije tačnije od 2015. do 2019. godine beleži konstantni rast. Razlog za to jesu mere FED-a koje su sprovedene radi prevazilaženja negativnih efekata svetske ekonomske krize iz 2008. godine. Efekti globalizacije i komplementarnost privrede, dovele su do toga da se slična makroekonomska kretanja prenese i na zemlje članice EU. Tako je BDP ovih zemalja beležio sve veći rast u periodu od 2015. do 2019. godine. Ipak, 2019. godine dolazi do pada realnog BDP-a u zemljama EU, kao posledica pojave Covid-19 pandemije.

**Tabela 4:** Stopa nezaposlenosti u SAD-u u periodu od 2015.-2020. izražena u %

| 2015. | 2016. | 2017. | 2018. | 2019. | 2020. |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 5,3   | 4,9   | 4,4   | 3,9   | 3,7   | 8,1   |

Izvor: [15] Dostupno na: <https://www.statista.com/193290/unemployment-rate-in-the-usa-since-1990/> Pristupljeno 28.12.2022.

**Tabela 5:** Stopa nezaposlenosti u zemljama EU u periodu od 2015.-2020. izražena u %

| 2015. | 2016. | 2017. | 2018. | 2019. | 2020. |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 9,5   | 8,7   | 7,8   | 6,8   | 6,5   | 7,7   |

Izvor: [16] Dostupno na: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Unemployment rates, EU and EA, seasonally adjusted, January 2008 - November 2022 update.png#file](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Unemployment_rates,_EU_and_EA,_seasonally_adjusted,_January_2008_-_November_2022_update.png#file) Pristupljeno 08.01.2023.

Kao što možemo videti iz tabele broj 4 i 5, imamo skoro identičnu situaciju kao i u slučaju BDP-a. Stopa nezaposlenosti u godinama pre globalne recesije, odnosno zaključno sa 2019. godinom, je bila u konstantnom padu kako kod SAD-a, tako i u zemljama članicama EU. Opet, razlog za to jeste politika zapošljavanja koja je postavljena tokom i nakon svetske ekonomske krize iz 2008. godine. Stopa nezaposlenosti u SAD-u jeste bila na nižem nivou u odnosu na stopu nezaposlenosti u zemljama članicama Evropske unije, ali politika zapošljavanja EU je bila drastično bolja od politike zapošljavanja SAD-a, jer iz pomenutih tabela vidimo da je stopa nezaposlenosti u zemljama EU pala za 3 procentna poena, dok je ista u SAD-u pala za nešto iznad 1.5 procentnih poena.

**Tabela 6:** Stopa nezaposlenosti i stopa realnog rasta BDP-a u Republici Srbiji u periodu od 2015.-2021. izražena u %

| 2015. |     | 2016. |     | 2017. |     | 2018. |     | 2019. |     | 2020. |      | 2021. |     |
|-------|-----|-------|-----|-------|-----|-------|-----|-------|-----|-------|------|-------|-----|
| N     | BDP | N     | BDP | N     | BDP | N     | BDP | N     | BDP | N     | BDP  | N     | BDP |
| 18,9  | 1,8 | 16,4  | 3,3 | 14,   | 2,1 | 13,7  | 4,5 | 11,2  | 4,3 | 9,7   | -0,9 | 11    | 7,5 |

Izvor: [17] Dostupno na: <https://www.mfin.gov.rs/dokumenti2/makroekonomski-i-fiskalni-podaci> Pristupljeno 05.01.2023.

Što se tiče stope nezaposlenosti u Republici Srbiji za period do 2019.godine situacija je potpuno ista kao u slučaju razvijenih zemalja, odnosno SAD-a i zemalja EU, ona je u opadanju bila kao što možemo videti iz tabele broj 6. Međutim, što se tiče stope realnog rasta BDP-a naše zemlje u periodu pre izbijanja Covid-19 pandemije situacija je nešto drugačija. Za razliku od razvijenih zemalja, koje su beležile konstantni rast stope BDP-a, u našoj zemlji je stopa realnog rasta BDP-a bila u konstantnim oscilacijama, što takođe pokazuje tabela broj 6.

### **3. Makroekonomski indikatori za vreme Covid-19 pandemije u Republici Srbiji sa posebnim osvrtom na nezaposlenost**

Osnovna karakteristika privrede Republike Srbije za period od 2015. do 2019. godine jeste poboljšanje ukupnih performansi privrede naše zemlje, što se ogleda u smanjenju javnog duga i fiskalnog deficita, što podstiče privredni rast naše privrede. U periodu od kraja 2014. do kraja 2017. godine Republika Srbija je radila na fiskalnoj konsolidaciji, a osnovni cilj te konsolidacije je bilo smanjenje učešća javnog duga u bruto domaćem proizvodu [18, str.2]. U ovom istom periodu kao što smo već naveli dolazi do određenih oscilacija u pogledu realnog rasta BDP-a, ali isto tako u tom periodu stopa nezaposlenosti konstantno pada, kao rezultat „strategije zapošljavanja 2020“.

Sa pojavom virusa Sars-Cov-2 i njegovim širenjem po celom svetu, dolazi do određenih promena, kako društvenih, tako i ekonomskih. Pandemija Covid-19 je dovela do toga da, mnoge zemlje, pa i najrazvijenije, zatvaraju svoje granice, uvode vanredna stanja, što u krajnjoj instanci dovodi do zatvaranja mnogih firmi, pa samim tim i do smanjenja ekonomskih aktivnosti. Smanjenje ekonomskih aktivnosti je imalo kao posledicu usporavanje stope rasta privrede. Usporavanje i smanjenje stope rasta kao posledicu ima zatvaranje mnogih radnih mesta, finansijske institucije se suočavaju sa velikim gubicima i rizicima u daljem poslovanju.

Kao što nam tabela broj 3 pokazuje dolazi do pada realnog rasta BDP-a, najrazvijenih zemalja sveta odnosno SAD-a i zemalja članica Evropske unije. S obzirom da su one najveći izvoznici i najveći učesnici međunarodne trgovine, posledice pandemije Covid-19 se uočavaju već u 2020.godini kod ovih zemalja. Sa padom BDP-a, dolazi istovremeno i do rasta stope nezaposlenosti što možemo videti iz tabele broj 4 i 5. Rast stope nezaposlenosti prvo beleže SAD-e, a potom i zemlje članice EU. Nezaposlenost je drastično veća u SAD-u i ona dostiže svoj maksimum u 2020.godini na čak 8,1%, što je najveći rast stope nezaposlenosti u SAD-u nakon svetske ekonomske krize iz 2008.godine. Stopa nezaposlenosti u EU u 2020.godini dostiže približnu vrednost koju je imala 2017.godine. Odmah je bilo jasno da svet ulazi u globalnu recesiju.

Pad privredne aktivnosti se nije naravno zadržao samo na ove zemlje, već se širi poput pandemije čitavim svetom. Između ostalog, dolazi do pada privredne aktivnosti naše privrede, što dovodi do toga da realni rast BDP-a privrede Republike Srbije beleži negativne poene. Kao što tabela broj 6 pokazuje, u 2020.godini stopa realnog rasta BDP-a dostiže vrednost od skoro -1,00%. Za razliku od najrazvijenih zemalja kod kojih je odmah nakon pada BDP-a, došlo i do rasta stope nezaposlenosti, u našoj zemlji se tokom 2020.godine nastavlja trend pada stope nezaposlenosti.

Taj trend je trajao zahvaljujući merama ekonomske politike naše zemlje koje su sprovedene, a o kojima će detaljnije biti reči u narednom delu rada. Trend pada stope nezaposlenosti u Republici Srbiji se nije dugo zadržao, već u 2021.godini dolazi do rasta stope nezaposlenosti sa 9,7 na 11 procentnih poena, što možemo videti iz tabele broj 6, kao posledica globalne recesije.

### **III EKONOMSKE MERE ZA SMANJENJE NEGATIVNIH EFEKATA IZAZVANIH GLOBALNOM RECESIJOM**

#### **Ekonomске mere Republike Srbije**

Ovakvo stanje u svetu, impliciralo je što hitriju reakciju zemalja kako bi se sačuvali životi i zdravlje ljudi. Osim toga, nametnula se i obaveza donošenja različitih paketa pomoći u ublažavanju efekata globalne recesije. Prvenstveno te pomoći su bile usmerene ka održavanju zaposlenosti i stabilizaciji privrede. U suštini, države su se obično opredeljivale na nekoliko smerova pomoći privredi i građanima. Kao i kod mnogih drugih zemalja i u Republici Srbiji obično su to bila direktna davanja građanima, lakši pristup finansijskim sredstvima za privrednike, direktna davanja privrednicima, moratorijum kredita, produžavanje vremenskog okvira za izmirivanje obaveza po osnovu poreza i doprinosa.

Sve ekonomske mere Republike Srbije, možemo podeliti u četiri grupe [8, str.96]. Prvu grupu pomoći čine mere poreske politike. Ovde spadaju sledeće mere: produžavanje vremenskog okvira radi plaćanja poreza i doprinosa u privatnom sektoru, pomeranje roka plaćanja akontacije poreza na dobit. Drugu grupu pomoći čini tkz. direktna davanja privrednicima po glavi zaposlenog. Mere za likvidnost privrede čine treću grupu pomoći. Tu spada pomoć privredi putem Fonda za razvoj, kao i pomoć putem olakšanog pristupa sredstvima preko bankarskih kredita. Poslednju grupu pomoći čine direktna davanja građanima, moratorijum dividendi, moratorijum kredita isl. Ovaj set spada pod ostalim merama.

Navedene mere pomoći imaju i svoje nosioce. Glavni nosilac jeste Vlada Republike Srbije a potom i Narodna banka Srbije (NBS). Osim ukaza o moratorijumu kredita, NBS je imala veliku ulogu u sprovođenju dobrog dela ekonomskih mera Vlade Republike Srbije, što se ogleda u različitim merama monetarne politike.

Narodna banka Srbije je najpre smanjila referentnu kamatnu stopu na 1.75%, stopu na depozitne olakšice na 0.75%, dok je stopa na kreditne olakšice smanjena na 2.75%, potom su iste smanjene na dodatnih 0.75%, 0.10% i 1.90%, osim ovoga NBS je vršila u više navrata devizne svop aukcije i aukcije repo kupovine hartija od vrednosti, kako bi obezbedila bankama dinarsku i deviznu likvidnost [19].

Ukupan set mera ekonomske pomoći teži nešto preko 608 milijardi dinara, tačnije 608,3 milijarde dinara.

## ZAKLJUČAK

Loša i spora reakcija zapadnih zemalja, uticali su da se virus Sars-Cov-2 brže širi, što se ogleda u ukupnom broju zaraženih stanovnika u odnosu na broj zaraženih u Kini. Kineske vlasti su pravovremeno reagovale, zaustavile širenje virusa unutar svoje zemlje, tako što su potpuno zatvorili pojedine gradove, ali se je virus poput brzine svetlosti proširio celom planetom. Covid-19 pandemija, nije samo zdravstvena pandemija, možemo slobodno reći da je reč i o ekonomskoj pandemiji, koja se ispoljila u vidu globalne recesije. Set mera koje su bile usmerene na smanjenje negativnih efekata izazvanih pandemijom Covid-19, a koje je sprovedla naša zemlja imali su pozitivne efekte, pogotovu 2020. godine. Kao što smo u radu pokazali tokom 2020. godine u Republici Srbiji nije došlo do porasta stope nezaposlenosti, i to upravo iz razloga sprovedenih mera. Sobzirom na veliku zavisnost naše zemlje o razvijenim zemljama, kao i o uticaju svetske ekonomije na našu, tokom 2021. godine u našoj zemlji dolazi do smanjenja ekonomskih aktivnosti, zatvaranja mnogih radnih mesta, što u krajnjem rezultira smanjenje zaposlenosti odnosno dolazi do porasta stope nezaposlenosti. Početna pretpostavka, da globalna recesija izazvana Covid-19 pandemijom negativno utiče na zaposlenost u Republici Srbiji je potvrđena. Mera koje su sprovedene radi ublažavanja negativnih efekata su izuzetno efikasne i u većini slučajeva usmerene u pravom smeru. Jedino ne slaganje koje postoji u tim merama između kreatora mera pomoći i autora ovog rada, jesu direktna davanja finansijskih sredstava po glavi zaposlenog u podsektoru trgovine, tačnije super i mini marketima. Ovi trgovci su u istom periodu beležili najveće prihode. Po mišljenju autora rada, te novčane pomoći su možda mogle biti usmerene ugroženijim sektorima. Da li su direktna davanja svim stanovnicima Republike Srbije imala pozitivnije efekte (koji se ogledaju u povećavanju kupovne moći) ili negativnije efekte (u vidu povećanja stope inflacije) zahteva detaljniju analizu. Ono što znamo jeste da je trenutno stanje, ne samo kod nas već i u celom svetu, puno nesigurnosti, neizvesnosti i rizika.

## BIBLIOGRAFIJA

1. Janković, G. (2014) Efekti svetske ekonomske krize na monetarne i fiskalne indikatore, Master rad, Niš
2. Đurović-Todorović, J. (2010) Monetarna ekonomija, Niš, Ekonomski fakultet
3. Jovanović, M., Krstić, B., Ristić, Ž., Živković, A. (2001) Monetarni i fiskalni menadžment, Niš, Ekonomski fakultet
4. Erić, D. (2003) Finansijska tržišta i instrumenti, Beograd, Čigoja štampa
5. Gurusamy, S. (2008) Financial Services and Systems, Noida: Tata McGraw-Hill Education
6. Đurović-Todorović, J. (2012) Monetarna i fiskalna ekonomija, Niš, Ekonomski fakultet
7. King, R., Levine, R. (1993) Finance entrepreneurship and growth, Theory and evidence, Journal of Monetary Economics 32
8. Marjanović, D., Đukić, M., (2020) Ekonomske mere za ublažavanje posvedica Covid-19, Ekonomija i finansije
9. Institut za javno zdravlje Srbije „Milan Jovanović Batut“, SZO
10. www.who.int

11. Parkin, M., Powell, M., Matthews, K. (2008) Economics, (7th edn), Harlow: Person Education Limited, ISBN 978-0-13-204-122-5
12. Vučenov, S., Andejević, A., Đuran, J. (2012) „Serbian national employment strategy vs European employment strategy 2020“, in: Zubović, J. and Domazet, I., New challenges in changing labour markets, Institut ekonomskih nauka, Beograd, poglavlje 23
13. Dimitrijević, B., Fabris, N. (2009) Makroekonomija, Novi Sad: Fakultet poslovne ekonomije, Univerzitet Educons
14. [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)
15. [www.statista.com](http://www.statista.com)
16. [www.europa.eu](http://www.europa.eu)
17. [www.mfin.gov](http://www.mfin.gov)
18. Institut za razvoj i inovacije (2020) Efekti ekonomskih mera za ublažavanje negativnih posledica Covid-19 na privredu, Centar za evropske politike, NALED
19. [www.nbs.rs](http://www.nbs.rs) Dostupno na <https://www.nbs.rs/sr/drugi-nivo-navigacije/pres/covid19/index.html> Pristupljeno 19.12.2022.

## RESUME

The poor and slow reaction of Western countries has influenced the rapid spread of the Sars-Cov-2 virus, which is reflected in the total number of infected residents compared to the number of infected in China. The Chinese authorities reacted in time, stopped the spread of the virus within their country, by completely closing certain cities, but the virus spread like the wildfire across the entire planet. The Covid-19 pandemic is not only a health pandemic, we can safely say that it is also an economic pandemic, which manifested itself in the form of a global recession. The set of measures that were aimed at reducing the negative effects caused by the Covid-19 pandemic, and which were implemented by our country, had positive effects, especially in 2020. As we have shown in the paper, during 2020, there was no increase in the unemployment rate in the Republic of Serbia, precisely because of the implemented measures. Considering the great dependence of our country on developed countries, as well as the influence of the world economy on ours, during 2021, in our country there was a decrease in economic activities, the closing of many workplaces, which will ultimately result in a decrease in employment, i.e. an increase in the unemployment rate. The initial assumption, that the global recession caused by the Covid-19 pandemic has a negative effect on employment in the Republic of Serbia, has been confirmed. The measures implemented to mitigate the negative effects are extremely effective and in most cases directed in the right direction. The only disagreement that exists in these measures between the creators of the aid measures and the author of this paper, is the direct grants of financial resources per capita of employee in the trade subsector, more precisely to super and mini markets. During the same period, these merchants recorded the highest revenues. According to the author of the paper, those financial aids could perhaps have been directed to more vulnerable sectors. Whether direct grants to all residents of the Republic of Serbia had more positive effects (which are reflected in the increase in purchasing power) or more negative effects (in the form of an increase in the inflation rate) requires a more detailed analysis. What we know is that the current situation, not only in our country but in the whole world, is full of insecurity, uncertainty and risk.



## **SAVREMENI PRISTUP MENADŽMENTU KAO FAKTOR EFIKASNOG FUNKCIONISANJA DJEČIJIH VRTIĆA**

**Amela Muratović**

Departman za pedagoško-psihološke nauke, Univerzitet u Novom Pazaru,  
Novi Pazar, Srbija  
*a.muratovic@uninp.edu.rs*

**Admir Muratović**

Departman za pedagoško-psihološke nauke, Univerzitet u Novom Pazaru,  
Novi Pazar, Srbija  
*muratovic.admir8@gmail.com*

**Eldis Dacić**

Departman za pedagoško-psihološke nauke, Univerzitet u Novom Pazaru,  
Novi Pazar, Srbija  
*eldisdacic6@gmail.com*

### **Apstrakt**

Pružanje otvorenih mogućnosti, sticanje doživljaja i iskustava gdje je moguće da se razviju kapaciteti dječije ličnosti i njihovi potencijali u periodu ranog uzrasta su elementi od kojih će zavisiti i njegove buduće aktivnosti, mogućnosti i funkcionisanje kao aktivni član društvene zajednice. Djeca predškolskog uzrasta putem komunikacije stiču slobodu govora, samostalna su, osposobljavaju se da se snalaze u različitim situacijama, kreativna su, radoznala, znatiželjna, i na ovaj način doprinosi se razvijanju dispozicija za aktivno djelovanje i učenje. Kvalitetno predškolsko vaspitanje i obrazovanje treba da se bazira na ovakav razvoj djece predškolskog uzrasta, na kompetencije vaspitača, aktivno učešće roditelja djece u organizaciju rada i života njihove djece, i drugih sistema u cilju progresivnih promjena. Svi ovi sistemi uslovljavaju prisustvo menadžera u svim vaspitno-obrazovnim ustanovama pa i u vrtićima. Razvojni plan i program posmatramo kao priliku za podizanje svijesti o vrijednosti sistema organizacije vaspitno-obrazovnog rada u vrtićima, kao i zajedničke aktivnosti svih faktora koji učestvuju u procesu vaspitanja i obrazovanja djece predškolskog uzrasta, kroz prizmu menadžerstva u vrtićima.

**Ključne riječi:** menadžerstvo, vrtić, odgoj, obrazovanje, djeca.

## **MODERN APPROACH TO MANAGEMENT AS A FACTOR OF EFFECTIVE FUNCTIONING OF KINDERGARTEN**

### **Abstract**

Abstract

The provision of open opportunities, the acquisition of experiences where it is possible to develop the capacities of the child's personality and their potential in the period of early age are elements on which his future activities, opportunities and functioning as an active member of society will depend. Through communication, children of pre-school age gain freedom of speech, are independent, learn to navigate different situations, are creative, inquisitive, curious, and this way contributes to the development of dispositions for active action and learning. Quality preschool upbringing and education should be based on this development of preschool children, on the competence of educators, active participation of parents of children in the

organization of work and life of their children, and other systems with the aim of progressive changes. All these systems condition the presence of managers in all educational institutions, including kindergartens. We see the development plan and program as an opportunity to raise awareness of the value of the system of organizing educational work in kindergartens, as well as the joint activities of all factors that participate in the process of raising and educating preschool children, through the prism of management in kindergartens.

**Key word:** management, kindergarten, upbringing, education, children.

**JEL codes:** I21, P46

## UVOD

Vaspitno-obrazovne institucije koje se bave ranim i predškolskim odgojem i obrazovanjem su sredine gdje se implementiraju planirane zajedničke aktivnosti svih subjekata koji učestvuju-djeca, vaspitači, stručni saradnici, pedagozi, psiholozi, logopedi. Djeca za vrijeme boravka u vrtiću se osposobljavaju za dalje učenje, budući život, u tom smislu vrtić predstavlja sredinu gdje djeca posle porodice stiču i ostvaruju kontakte sa drugom djecom, sa odraslima, socijalizuju se i usvajaju znanja kako o sebi tako o svom okruženju i o svijetu. Predškolska ustanova je zajednica gdje se djeci pruža mogućnost da ispolje svoje potencijale, vještine, sposobnosti, kapacitete, te je primarna uloga vaspitača da prepozna, podstiče, razvija, unaprijedi ove osobine i kreira takav ambijent gdje će i okruženje podsticati razvoj djece.

Promjene koje su nastale u vaspitno-obrazovnom procesu su stigle i do predškolskih institucija, savremenih vrtića, uslovile su neophodnost za drugačijom strukturom, komunikacijom, za menadžmentom- efikasnom i potpunom organizacijom rada u vrtićima. Prije svega, organizacija podrazumijeva vaspitno-obrazovne metode, načine, pristupe, modele, organizacione sisteme, jačanje kadrovskih vještina, uspostavljanje saradnje sa porodicama, drugim vaspitno-obrazovnim ustanovama, javnim-društvenim i drugim institucijama, kao i administrativno-finansijske komponente koje su potrebne kako bi vrtići uspješno funkcionisali i imali pozitivne rezultate i uspješno djelovanje.

## MENADŽMENT KAO SUBJEKT ORGANIZACIJE I PLANIRANJA RADA U VRTIĆU

Implementacija kvalitetnog pristupa i pozitivnih metoda u menadžmentu kroz vaspitno-obrazovni rad u predškolskim ustanovama označava važne komponente organizacije i uspješne realizacije u vaspitno-obrazovni sistem u vrtićima, ukazujući na veliki doprinos menadžmenta u cilju unapređivanja i razvoja institucije. Kreiranjem i planom i programom možemo doći do informacija i situacija na kojim poljima je potrebno reagovati kao i da se usvoje mogućnosti i elementi budućeg razvoja, ciljevi, metode, tehnike i zadaci koje planiramo, faktori koji doprinose njihovo ostvarivanje, kao i subjekte za realizaciju istih. Menadžeri specijalizovani za različite oblasti poslovanja postali su danas među najtraženijim kadrovima. Njihov cilj je ostvarivanje poslovnog uspeha organizacije, uz etičnost koja se odlikava u doprinosu široj društvenoj zajednici. [3]

Nije moguće da više bilo koji nivo organizacije djeluje bez planiranih aktivnosti, projekata, organizovanja, nadgledanja, neophodno je upravljanje, i usmjeravanje u smjeru pozitivnih rezultata. Pridruživanje novih sistema organizaciji predškolske ustanove podrazumijeva i primjenu menadžerstva u vrtićima s ciljem što kvalitetnije organizacije i strukture vaspitno-obrazovnog rada i djelovanja vrtića, kao i primarnog zadatka podsticanje i razvijanje optimalnog razvoja djece predškolskog uzrasta.

Savremeni koncept vaspitanja mijenja ne samo organizaciju predškolskih ustanova, već i ulogu vaspitača. Oni nisu samo prenosioci znanja, već i kreatori vaspitno-obrazovnog procesa. Oni predstavljaju nosioce upravljanja organizacionom sredinom koja treba da podstiče djecu na učenje. [2] Dakle, refleksija, evaluacija- praćenje i organiziranje cjelovitog razvoja dječije ličnosti u vrtićima je primarni cilj i zadatak, upošljenici koji učestvuju u vaspitno-obrazovni proces djece predškolskog uzrasta su inicijatori koji utiču na razvoj dječijih potencijala. Vaspitače je neophodno posmatrati kao dobre menadžere obučene za svoju profesiju, u okviru platforme kordinisanja i vođenja u pravcu ispunjavanja zahtjeva predškolskog vaspitanja i obrazovanja. Vaspitači koji animiraju djecu, realizatori aktivnosti u predškolskoj ustanovi, kreatori, praktičari, moderatori, ujedno su dobri i uspješni menadžeri. Menadžment ljudskog kapitala se definiše kao strateški i koherentni pristup rukovođenja zaposlenima u ustanovi koji radeći individualno ili kolektivno doprinose postizanju njenih ciljeva. [1] Govoreći o zadacima predškolske ustanove, neophodno je da organiziraju kadrovski tim koji posjeduje stručna znanja, vještine, sposobnosti, bogata iskustva, kako bi ispunili zahtjeve za pripremu djece za život. Sve aktivnosti moraju se sprovoditi planski na osnovu unaprijed postavljenih ciljeva, čije se izvršenje kontroliše od strane lica odgovornih za kontrolu rada. Menadžment u obrazovanju se razume kao proces usaglašavanja i razvoja ljudskih i materijalnih potencijala, u cilju ostvarivanja razvojnih ciljeva i ciljeva obrazovne politike. [5]

## **DJELOVANJE-MENADŽERA U PREDŠKOLSKIM USTANOVAMA**

Izazovi koji prate imlementaciju, unapređivanje i kontinuirani razvoj sistema i organizacije predškolske ustanove, zahtijeva uključivanje mnogobrojnih faktora kako bi na što efikasniji način pristupili sistemu vaspitanja, obrazovanja, organizacije, i unapređivanje vrtića. Predškolske ustanove kao dio kadrovske strukture poseduju i menadžera gdje postoji zajednički cilj da se ispune zadaci i zahtjevi od svih faktora koji učestvuju u sistematskoj organizaciji, stručnom usavršavanju, unapređivanju, planom i programom i urednom dokumentacijom. Savremeni pristup pogleda na menadžera je da je to osoba koja vodi brigu o ljudskim potencijalima, kao i unapređivanju rada i organizacije na svim nivoima.

Dakle, kako bi se efikasno odgovorilo na savremene izazove neophodno je da dio strukture i sistema u vaspitno-obrazovnim institucijama bude i osoba koja će na pozitivan način odgovoriti navedenim izazovima. Menadžer održava sisteme, oslanja se na kontrolu i kratkoročnije posmatra stvari. Funkcija direktora kao menadžera je da zapoveda i kontroliše koristeći formalne procedure i racionalne metode. Za njih je karakteristično da slede propise i poslovnu politiku nadređenih. [4] Kada govorimo o mogućnostima i obavezama djelovanja menadžera možemo reći da se ostvaruju uslovi

da menadžer djeluje na polju kordiniranja organizacije i administracije do tehničkih uslova rada u vrtićima, i polje edukacije, usavršavanja, stručnog osposobljavanja kadrovske strukture, inovacije u radu, praćenje, sistemsko planiranje, programiranje i realizaciju različitih djelatnosti.

## **METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA**

U cilju ispitivanja povezanosti varijabli uključenih u konceptualni model, „Savremeni pristup menadžmentu kao faktor efikasnog funkcionisanja dječijih vrtića“, tokom prve polovine 2023. godine na teritoriji Republike Srbije i Crne Gore sprovedeno je empirijsko istraživanje. Instrument za prikupljanje podataka neophodnih za pomenuti istraživački segment bio je anketni upitnik, koji je ispitanicima distribuiran elektronskim putem. Pitanja iz anketnog upitnika kreirana su na osnovu razmene mišljenja sa upošljenicima predškolskih ustanova. Problem istraživanja ovdje možemo predstaviti kao: Utvrđivanje uticaja savremenog pristupa menadžmentu na efikasnost funkcionisanja dječijih vrtića te analiza kako se on odražava na razvoj i dobrobit djece. Ovaj problem istraživanja proističe iz potrebe da se utvrdi koji su ključni faktori koji doprinose efikasnom funkcionisanju dječijih vrtića, kakvi su uslovi u vrtiću, inkluzija, jer je kvalitetno vaspitanje i obrazovanje u ranom djetinjstvu ključno za razvoj djeteta. Savremeni pristup menadžmentu se odnosi na primjenu modernih metoda i alata za planiranje, organizovanje, vođenje i kontrolu rada u vrtićima. Jedan od zadataka teorijskog istraživanja može biti proučavanje teorijskih okvira i konceptualnih modela vezanih za temu istraživanja. Ovaj zadatak se odnosi na analizu postojeće literature i istraživanja u oblasti menadžmenta dječijih vrtića i utvrđivanje ključnih konceptualnih okvira i teorijskih pristupa koji se koriste u ovoj oblasti. Kao rezultat ovog zadatka, istraživač će imati uvid u postojeće teorijske okvire i konceptualne modele vezane za temu istraživanja, što će mu omogućiti da bolje razumije kontekst istraživanja i da formuliра hipoteze i metodologiju za empirijsko istraživanje.

Ispitanicima je postavljeno 21 pitanje, raspoređenih u tri segmenta - prvi dio je sačinjavao sociodemografski upitnik sastavljen od 5 pitanja, dok je drugi dio pod nazivom „Menadžment unapređenja vrtića I dio“ 4 pitanja, i na kraju treći dio „Menadžment unapređenja vrtića II dio“ sastojao se od 12 pitanja. Prvi deo elektronskog anketnog upitnika popunjavao je prostim čekiranjem i upisivanjem odgovora (ukupno 5), u drugom dijelu upitnika ispitanicima omogućeno je da upišu i čekiraju odgovore, dok je u trećem dijelu sve bilo određeno tvrdnjama i odabranom stavu i namjeri ponašanja da se izraze uz pomoć petostepene Likertove skale psihometrike.

U istraživanju su postavljene hipoteze koje se mogu definisati na sljedeći način:

- H1: Pretpostavlja se da menadžment rada vrtića ne utiče na kvalitet i dobro funkcionisanje vrtića.
- H2: Uslovi u vrtiću su zadovoljavajući i utiču pozitivno na kvalitet rada vrtića i/ili dobrobit djece.

- H3: Vrtići imaju visok nivo implementacije inkluzije u svoj vaspitno-obrazovni proces, što pozitivno utiče na razvoj i dobrobit sve djece u vrtiću, uključujući i djecu sa poteškoćama u razvoju.

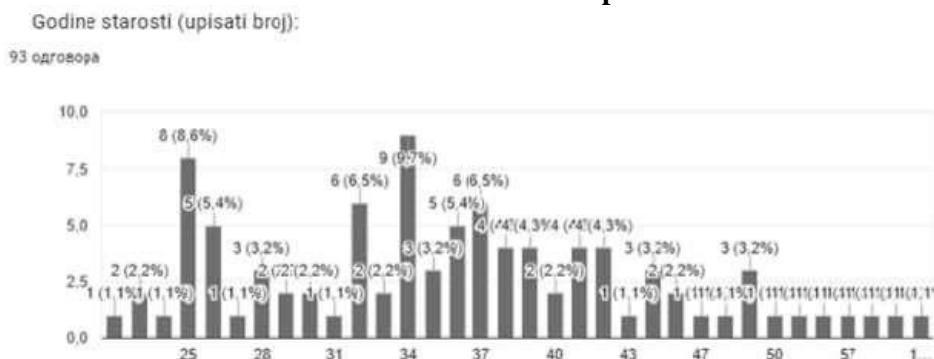
## EMPIRIJSKI DIO ISTRAŽIVANJA

Istraživanje je rađeno na uzorku od 93 ispitanika. Uzorak obuhvata populaciju stariju od 20 godina. Mjerni instrument bio je u vidu anketnog upitnika zatvorenog tipa i dio pitanja sa slobodnim odgovorima (odgovori su u vidu skale Likertovog tipa). Od značaja je još i to da se mora naglasiti da je istraživanje obuhvatilo populaciju odnosno ispitanike koji su u kolektivima vaspitno-obrazovnih ustanova odnosno vrtića na teritoriji Republike Srbije i Crne Gore. Najviše anketiranih je bila populacija starija od 30 godina, dok je ostatak anketiranih bila populacija između 20 i 30 godina.

Kod obrade podataka, nakon sprovedenog istraživanja i sređivanja podataka kroz statističku obradu i grafikone, korišćićemo kvalitativnu i kvantitativnu metodu. Kvalitativnu analizu sprovedćemo standardnom procedurom koja obuhvata: uobličavanje datih odgovora u određene iste ili slične kategorije i svođenje na bitne kategorije; sređivanje podataka – tj. učvršćivanje učestalosti pojavljivanja određenih tipova ili kategorija odgovora; i na kraju izvođenje zaključaka kojim ćemo doći do sređenih podataka o onome što „govore“ odgovori ispitanika. Grafičkim prikazom je pregled opštih podataka o 93 ispitanika obuhvaćeni ovim istraživanjem u kojima su ti isti ispitanici bili i zaposleni. Neki ciljevi teorijskog dijela istraživanja su da se: Analizira postojeća literatura i istraživanja vezana za menadžment dječijih vrtića i utvrđuju ključni konceptualni okviri i teorijski pristupi koji se koriste u ovoj oblasti. Identifikuju ključni koncepti i teorije koje se koriste u oblasti menadžmenta dječijih vrtića. Analizira postojeće metode i tehnike menadžmenta, te da se utvrde uslovi u vrtićima, implementacija inkluzije, kompetencije, da se utvrdi stručni rad menadžmenta vrtića... Formulisu teorijski okviri i konceptualni modeli koji će se koristiti u empirijskom dijelu istraživanja. Odgovore na pitanja iz anketnog upitnika dalo je 97,8% ženskih ispitanika (91), i 2,2% muških ispitanika (2). Ovakvi podaci su bili očekivani obzirom da se radi o oragnizaciji (vrtiću) gdje prevashodno preovladavaju žene. Imali smo takođe različite starosne grupe od 22 do preko 60 godina. Zatim na osnovu dobijenih podataka kroz pitanje o mjestu stanovanja imali smo: 79,6% ispitanika sa gradskog područja, 16,1% ispitanika iz prigradskih naselja, i na kraju 4,3% ispitanika iz dalje okoline grada. Takođe smo kroz sociodemografski upitnik ispitali još i materijalno stanje i stepen obrazovanja. Što se tiče podataka materijalnog stanja oni su sljedeći: 50,5% ispitanika srednjeg materijalnog stanja, 48,4% zadovoljavajućeg materijalnog stanja i na kraju 1,1% ispitanika niskog materijalnog stanja. Sa druge strane i posljednje pitanje sociodemografskog upitnika koje se tiče stepena obrazovanja imamo sljedeće podatke: 81,7% ispitanika koji su završili fakultet, 9,7% ispitanika sa završenom višom školom i 8,6% ispitanika sa završenom srednjom školom. Ovakvi visoki rezultati su i očekivani obzirom da se radi o vaspitno-obrazovnoj ustanovi koja zahtjeva visok nivo kompetencija i usavršavanja radi zaposlenja. Kada je riječ o drugom i trećem dijelu upitnika imaćemo grafički prikaz pojedinih važnih pitanja koja su se obradila u ovoj anketi.

## ANALIZA PODATAKA I REZULTATI ISTRAŽIVANJA

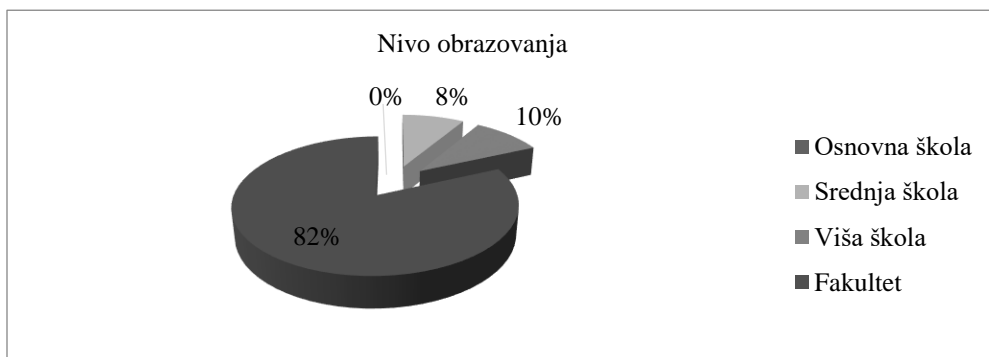
**Slika 1. Godine starosti ispitanika**



Izvor: Google forms; istraživanje autora

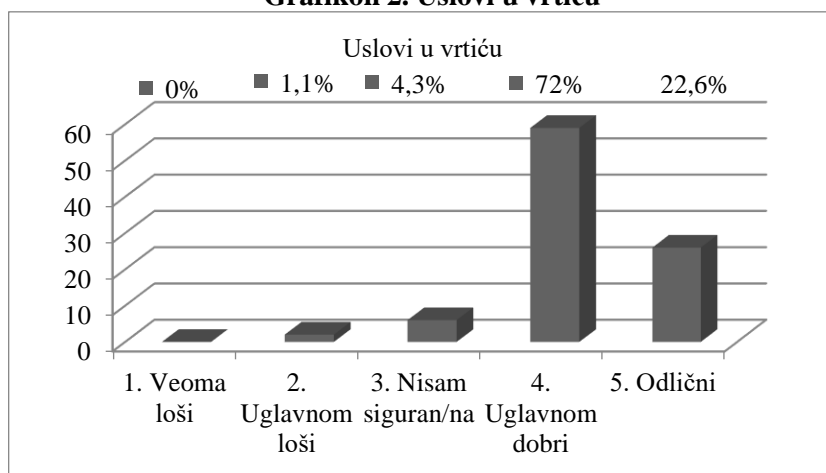
Na osnovu dobijenih podataka iz slike 1. možemo zaključiti da je populacija koja je odgovarala na anketni upitnik varirala, tj. da smo imali populaciju od 20 godina do iznad 60. Možemo zaključiti da je 75,1% ispitanika bilo starije od 30 godina, dok je ostalih 24,9% ispitanika bila mlađa populacija od 30 godina. Ovi rezultati nam ukazuju da je populacija koja radi u vrtićima raznolika.

**Grafikon 1. Nivo obrazovanja**



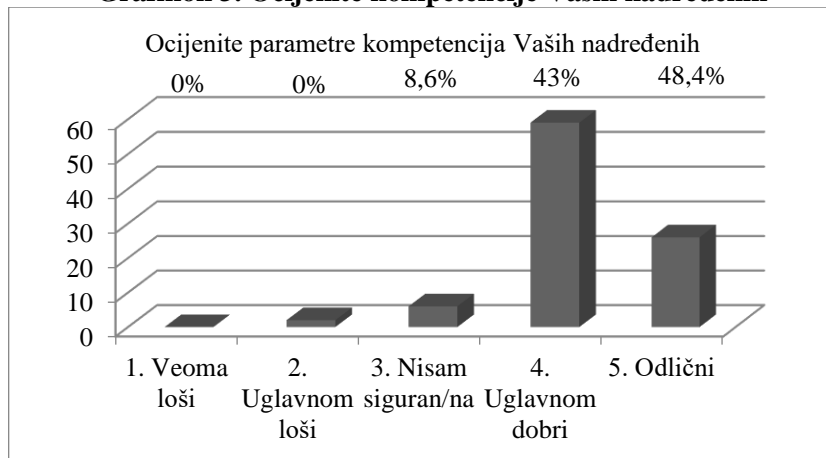
Izvor: Izračunavanje autora

Na osnovu dobijenih podataka iz grafikona 1. možemo zaključiti da je anketno pitanje za „Nivo obrazovanja“ pokazalo sljedeće rezultate: 0; 0% ispitanika (osnovna škola), 8; 8% ispitanika (srednja škola), 9; 10% ispitanika (viša škola), 76; 82% ispitanika (fakultet). Na osnovu dobijenih rezultata možemo zaključiti da je najviše ispitanika sa završenim fakultetom, takvi rezultati su bili i očekivani obzirom na to da je vrtić vaspitno-obrazovna ustanova i da zahtijeva zaposlene sa visokim kvalifikacijama.

**Grafikon 2. Uslovi u vrtiću**

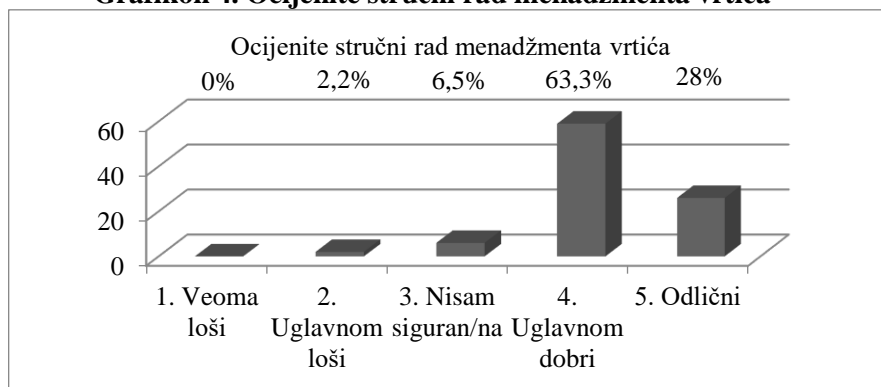
Izvor: Izračunavanje autora

Na osnovu dobijenih podataka iz grafikona 2. možemo zaključiti sljedeće; da su ispitanici na tvrdnju „Uslovi u vrtiću“ odgovarali na sljedeći način: Veoma loši 0; 0% ispitanika, Uglavnom loši 1; 1,1% ispitanika, Nisam siguran/na 4; 4,3% ispitanika, Uglavnom dobri 67, 72% ispitanika, Odlični 21; 22,6% ispitanika. Na osnovu ovoga možemo zaključiti da su ispitanici zadovoljni uslovima u vrtiću.

**Grafikon 3. Ocijenite kompetencije Vaših nadređenih**

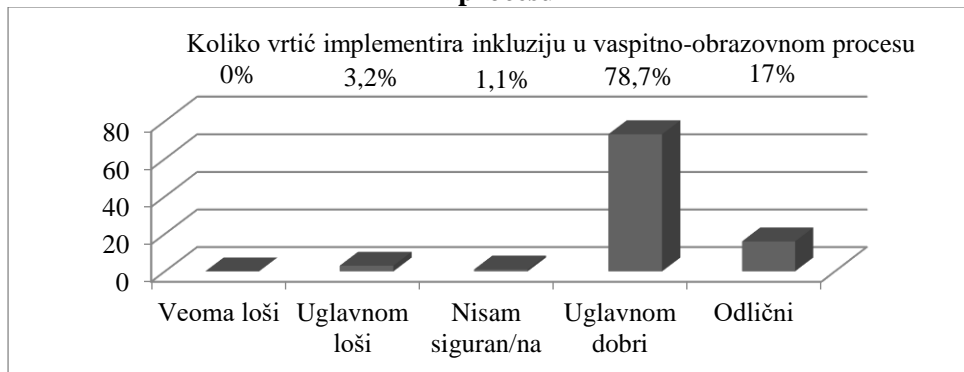
Izvor: Izračunavanje autora

Na osnovu dobijenih podataka iz grafikona 3. možemo zaključiti sljedeće; da su ispitanici na tvrdnju „Ocijenite kompetencije Vaših nadređenih“ odgovarali na sljedeći način: Veoma loši 0; 0% ispitanika, Uglavnom loši 0; 0% ispitanika, Nisam siguran/na 8; 8,6% ispitanika, Uglavnom dobri 40, 43% ispitanika, Odlični 45; 48,4% ispitanika. Na osnovu ovoga možemo zaključiti da su se ispitanici većinski izjasnili da su se njihovi nadređeni posjeduju dobre ili odlične kompetencije.

**Grafikon 4. Ocijenite stručni rad menadžmenta vrtića**

Izvor: Izračunavanje autora

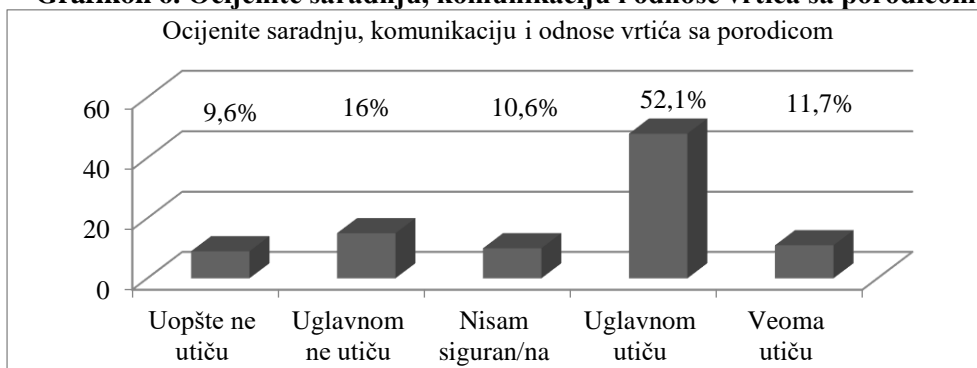
Na osnovu dobijenih podataka iz grafikona 4. možemo zaključiti sljedeće; da su ispitanici na tvrdnju „Ocijenite stručni rad menadžmenta vrtića“ odgovarali na sljedeći način: Veoma loši 0; 0% ispitanika, Uglavnom loši 2; 2,2% ispitanika, Nisam siguran/na 6; 6,5% ispitanika, Uglavnom dobri 59; 63,3% ispitanika, Odlični 26; 28% ispitanika. Na osnovu ovoga možemo zaključiti da su se ispitanici većinski izjasnili da menadžment vrtića obavlja dobru funkciju i rad.

**Grafikon 5. Koliko vrtić implementira inkluziju u vaspitno-obrazovnom procesu**

Izvor: Izračunavanje autora

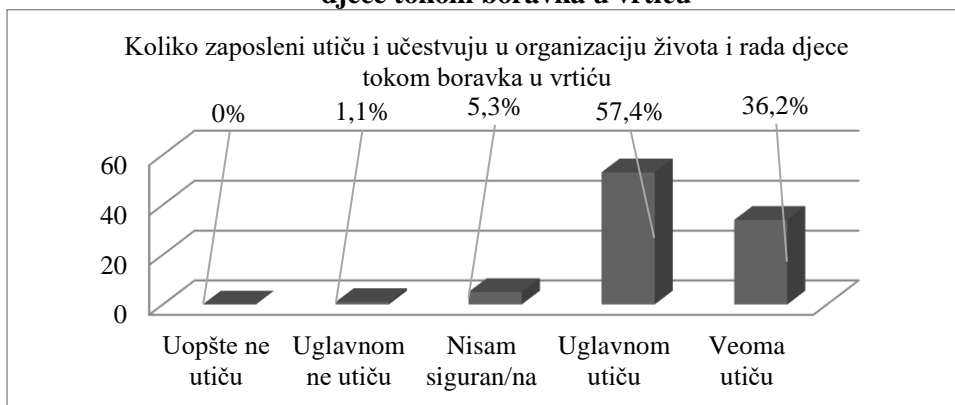
Na osnovu dobijenih podataka iz grafikona 5. možemo zaključiti sljedeće; da su ispitanici na tvrdnju „Koliko vrtić implementira inkluziju u vaspitno-obrazovnom procesu“ odgovarali na sljedeći način, i podaci su sledeći: Veoma loši 0; 0% ispitanika, Uglavnom loši 3; 3,2% ispitanika, Nisam siguran/na 1; 1,1% ispitanika, Uglavnom dobri 72; 78,7% ispitanika, Odlični 17; 17% ispitanika. Na osnovu ovoga možemo zaključiti da su se ispitanici većinski izjasnili da uslovi u kojima vrtić implementira inkluziju u vaspitno-obrazovnom procesu uglavnom dobri i odlični.



**Grafikon 6. Ocijenite saradnju, komunikaciju i odnose vrtića sa porodicom**

Izvor: Izračunavanje autora

Na osnovu dobijenih podataka iz grafikona 6. možemo zaključiti sljedeće; da su ispitanici na tvrdnju „Ocijenite saradnju, komunikaciju i odnose vrtića sa porodicom“ odgovarali na sljedeći način: Uopšte ne utiču 9; 9,6% ispitanika, Uglavnom ne utiču 15; 16% ispitanika, Nisam siguran/na 10; 10,6% ispitanika, Uglavnom utiču 48; 52,1% ispitanika, Veoma utiču 11; 11,7% ispitanika. Na osnovu ovoga možemo zaključiti da su se ispitanici izjasnili da je saradnja, komunikacija i odnosi sa porodicom vrtića uglavnom dobra.

**Grafikon 7. Koliko zaposleni utiču i učestvuju u organizaciju života i rada djece tokom boravka u vrtiću**

Izvor: Izračunavanje autora

Na osnovu dobijenih podataka iz grafikona 7. možemo zaključiti sljedeće; da su ispitanici na tvrdnju „Koliko zaposleni utiču i učestvuju u organizaciju života i rada djece tokom boravka u vrtiću“ odgovarali na sljedeći način: Uopšte ne utiču 0; 0% ispitanika, Uglavnom ne utiču 1; 1,1% ispitanika, Nisam siguran/na 5; 5,3% ispitanika, Uglavnom utiču 53; 57,4% ispitanika, Veoma utiču 34; 36,2% ispitanika. Na osnovu ovoga možemo zaključiti da su se ispitanici izjasnili da je saradnja, komunikacija i odnosi sa porodicom vrtića uglavnom dobra.

## ZAKLJUČAK

Stimulirajuća sredina i okruženje za djecu koja iz jedne zajednice kao što je porodica, odlaze u predškolsku ustanovu, organizacioni ambijent koji se temelji na opservaciji kvalitetnog vaspitno-obrazovnog rada. Savremeno menadžerstvo u vrtićima ima zadatak da unaprijedi strukturu predškolske ustanove, efikasno rukovođenje, i uspostavi reforme na cjeloviti obrazovni sistem, i razvoj vrtića.

Na pitanje u anketnom upitniku koje promjene bi upošljenici uveli u organizaciju i rad vrtića, naveli su da plan i program vrtića treba izmijeniti, pratiti potrebe djeteta i način komunikacije, pa i probleme koji na žalost imaju djeca u motorici, izgovoru, komunikaciji i socijalizaciji. Vrtić treba imati svoje udžbenike prilagođene uzrastu djece (iz grupa na svim nivoima) srednje grupe, starije grupe) i realizirati ih po njima. Treba organizirati i do tri seminara godišnje, gdje će se obuhvatiti pedagoško-psihološke smjernice, metode i način rada, ali i unaprijediti kompetencije vaspitača, stručnih saradnika, kao i planiranje i organizacija radionica, druženja sa roditeljima djece koja pohađaju vrtić, na taj način prisutna je kontinuirana saradnja i komunikacija sa roditeljima o potrebama djeteta, kako bi se uspostavila podrška i unaprijedio kvalitet saradnje roditelja, vaspitača i same ustanove, te olakšalo djetetu bolji pristup vrtiću. Neophodno je prisustvo logopeda na mjesečnom nivou, koji bi imao zadatak da ostvari komunikaciju sa djecom predškolskog uzrasta, djecu od 4 do 6 godina i na taj način pruži stručnu pomoć djetetu da ispravi i poboljša svoje govorne mane, kao i pravilan izgovor. Između ostalog, prijedlog od vaspitača je bio da se implementira savremeni pristup planiranju i programiranju za koje je potrebno pored kompetentnih vaspitača, kvalitetni uslovi u vrtiću-dobra opremljenost, mnogobrojni didaktički materijali i sredstva, rad na otvorenom, rad po principu Marije Montessori, individualni pristup, sistematizacija koja zahtijeva prisustvo menadžera. Savremeni pristup u vaspitno-obrazovnom sistemu na prijedlog vaspitača bi trebao imati i integralni dio plana i programa u vrtićima, humanističko razvojna koncepcija, a to je dodatna edukacija i obuka vaspitača za djecu s teškoćama u razvoju. Sprovedeno empirijsko istraživanje, analizom dobijenih odgovora dolazimo do zaključka da uglavnom svi upošljenici smatraju da je potrebno strukturu vrtića mijenjati, uključiti savremeni pristup u smjeru menadžerstva. Kada govorimo o postavljenoj hipotezi da menadžment rada vrtića ne utiče na kvalitet rada vrtića ili dobrobiti djeteta, dobili smo odgovore da menadžment vrtića obavlja dobru funkciju i rad, te ova hipoteza nije potvrđena. Kada je riječ o hipotezi da su uslovi u vrtiću zadovoljavajući i pozitivno utiču na kvalitet rada vrtića i dobrobiti djece, dobijamo odgovore da su ispitanici zadovoljni uslovima u vrtiću, te ćemo zaključiti da je ova hipoteza potvrđena. Hipoteza da vrtići imaju visok nivo implementacije inkluzije u svoj vaspitno-obrazovni proces, što pozitivno utiče na razvoj i dobrobit sve djece u vrtiću, uključujući i djecu sa poteškoćama u razvoju, ispitanici su se većinski izjasnili da uslovi u vrtiću su povoljni za implementaciju inkluzije u vaspitno-obrazovnom procesu uglavnom dobri i odlični, čime je i ova hipoteza potvrđena. Od savremenog pristupa menadžmentu u predškolskim institucijama očekuje se unapređivanje i efikasna organizacija rada i života djece predškolskog uzrasta, gdje se otvaraju mogućnosti za buduće programiranje, kvalitetniju sistematizaciju rada, planiranje kreativnih aktivnosti, kao i kontinuiranu komunikaciju djece sa vršnjacima,

vaspitačima i uspostavljanje saradnje sa porodicom. Tim putem stvaraju se uslovi za pozitivno djelovanje i funkcionisanje u radu, na osnovu čega ćemo imati zadovoljnu i ispunjenu djecu predškolskog uzrasta, vaspitače sa unapređenim vještinama, samim tim i zadovoljne roditelje jer vrtić njihovoj djeci pruža i kreira ambijent koji im obezbeđuje optimalni rast i razvoj.

## **BIBLIOGRAFIJA**

1. Đurić, I. (2015): Smisao i značaj menadžmenta u obrzovanju. Zbornik radova Filozofskog fakulteta, 15. 4, 117-135.
2. Nikić, J. (1996): Uloga vaspitača u adaptaciji deteta u jaslicama i organizovanju obogaćene strukturisane sredine. Novi Sad, Zbornik Filozofskog fakulteta u Novom Sadu, 11.
3. Orlić, B. (2005): Kadrovski menadžment. Beograd: Zoran Damnjanović i sinovi
4. Srdić, V. (2015): Direktori škola i obrazovni menadžment, Sintezе, broj. 7., strana 5-17
5. Zuković, S., Knežević, O. (2014): Pedagoški menadžment u funkciji partnerstva obitelji i škole, Školski vjesnik, Vol. 63, Br. 1-2, 201-213

## **RESUME**

Modern management approaches in kindergartens is a topic that is necessary for all factors involved in the educational process. This tells us that managers, administrators, are obliged to follow, coordinate, manage, develop modern ways, techniques and approaches in the field of upbringing and education. The competences possessed by the professional manager have a positive effect on the development of the kindergarten, efficient management and improvement of work and organization. Education reforms are needed at all levels, including in kindergartens, as well as management, the work of the management organization, which is necessary for the systematic planning of activities, new approaches and ways of working in kindergartens, as well as professional education and professional development of educators, promotion of employees who participate in the process of educational activity. In today's time, it is impossible to observe educational institutions without competent managers, whose mission is to control, manage and supervise all services and systems of an educational institution, where all factors are aimed at successful operation, development, advancement and implementation of innovations, creative ideas and proposals. Being aware of the value of the future generation - children of preschool age, developing practical skills, knowledge, abilities, attitudes, management following the needs and interests of children organizes systematic work, plans a creative plan and program, as well as dedication to their profession of all employees. At the moment when the management influences kindergartens to such an extent that they change their views and attitudes, methods and approach to the organization of preschool institutions, the entire system in work, development and advancement of kindergartens will be improved.

## THE IMPACT OF THE COVID 19 CRISIS ON PERFORMANCE AND WAYS OF COMMUNICATING IN COMPANIES

**Irma Mašović Muratović**

University of Novi Pazar, Department of Economic Sciences  
Novi Pazar, Serbia  
*i.masovic@uninp.edu.rs*

**Amela Ljajić**

University of Novi Pazar, Department of Economic Sciences  
Novi Pazar, Serbia  
*a.ahmatovic@uninp.edu.rs*

**Maida Bećirović-Alić**

University of Novi Pazar, Department of Economic Sciences  
Novi Pazar, Serbia  
*maida.becirovic @uninp.edu.rs*

### **Abstract**

The paper deals with methods and ways to overcome crises that are inherent in economic cycles and that are sometimes difficult to channel and control, because they are basically autonomous processes.

The topic of the work is multidisciplinary in nature, in formulating and presenting the results of the research work, the following methodological approaches were used: method of description, method of breakdown and functional combination, method of induction and deduction, method of concretization and abstraction

In order to present the impact of the epidemiological crisis more reliably, the paper discusses the problems, as well as the activities and efforts that the Republic of Serbia, as a small transit country, undertakes in order to reduce the negative effects caused by the crisis, but also points to the effects that leading countries are struggling with USA and EU. Bearing in mind the ways of doing business that companies used during the pandemic, it is certain that they will be applied in the coming period as well, given that the health crisis has imposed new ways of doing business and the declaration of the end of the epidemic is still not in sight.

In the further presentation, suggestions were given, that is, possible implications for future studies of topics related to business communication and unresolved issues were presented.

**Keywords:** verbal communication, nonverbal communication, economy, information, epidemiological crisis, business.

## KOMUNIKACIJA KAO USLOV DOBROG POSLOVANJA U PERIODIMA KRIZA

### **Apstrakt**

U radu se obrađuju metode i načini za prevazilaženje kriza koje su inherentne privrednim ciklusima i koje je nekada teško kanalisati i kontrolisati, jer su u osnovi autonomni procesi.

Tema rada je multidisciplinarnog karaktera, u formulisanju i prezentovanju rezultata istraživanja rada, korišćeni su sledeći metodološki pristupi: metod deskripcije, metod rasčlanjavanja i funkcionalnog spajanja, metod indukcije i dedukcije, metod konkretizacije i apstrakcije.

Kako bi se verodostojnije prikazao uticaj epidemiološke krize, u radu se govori o problemima, kao i o aktivnostima i naporima koje Republika Srbija kao mala tranzitna zemlja preduzima kako bi umanjila negativne efekte izazvane krizom, ali se takođe ukazuje i na efekte sa kojima se bore vodeće zemlje SAD i EU. Imajući u vidu načine poslovanja koje su kompanije koristile tokom pandemije, izvesno je da će ih primenjivati i u narednom periodu obzirom da je zdravstvena kriza nametnula nove načine poslovanja a proglašenje kraja epidemije se još uvek ne nazire.

U daljem izlaganju date su sugestije, odnosno moguće implikacije za buduća proučavanja tematike vezane za poslovno komuniciranje i predstavljena nerazjašnjena pitanja.

**Ključne reči:** verbalna komunikacija, neverbalna komunikacija, ekonomija, informacije, epidemiološka kriza, biznis.

**JEL codes:** H12, D8

## EFFECTIVE COMMUNICATION

People communicate with the environment on a daily basis, without quality communication, one cannot progress either on a personal or business level. Recognizing the fact that communication can be learned, practiced, improved and perfected as a skill creates new perspectives on understanding everyday life situations. Communication between business partners is inevitable, and how it will be implemented depends on the organization's system, implemented communication networks, but also on factors that come from an environment that often cannot be influenced, as confirmed by the situation related to the Covid-19 virus pandemic. Business communication that is invaluable for doing business can be a double-edged sword, so if it is done in a knowledgeable and right way, it can be effective and efficient, unlike a situation where incorrectly performed communication can have negative consequences.

Verbal communication that is characteristic of a person is most often realized through a speech model, whereby the tendency of the speaker is expressed to communicate, change or confirm something through statements. In addition to communication that is transmitted through words, there is a well-known type of communication which, instead of words, implies body language and represents non-verbal communication.

Non-verbal communication can be used unconsciously or consciously in the form of more pronounced emphasis of individual voices in speech, pauses, changes in facial expressions, looks, ways of listening to interlocutors, ways of greeting in situations where it is necessary to more clearly express certain phenomena or features. this is possible by using only the verbal system.

If we take into account the model of communication created and set up by Albert Mehrabian, one of the founders of the study of body language and nonverbal communication, experimentally determining that only 7% is what we say, and the way the message we have is as much as 93% of that, and this statement mostly refers to body language and facial expressions. [1]

The least mistakes occur in face-to-face communications, but due to the specifics of the situation and new business trends, it is necessary for organizations to adapt. A situation in which a large part of business activities takes place through online

communication and electronic messages is one in which we cannot actually see what someone is trying to communicate with us and we become aware of the problem we are in. Electronic messages carry a higher risk of misinterpretation, because apart from the meaning of written words, there are no other elements that would contribute to a better understanding of messages. [2, str.265]

Since the competitiveness of the modern economy increasingly depends on the ability of electronic programs and electronic communication, there is often a misunderstanding of messages sent through electronic communication channels, which is why such communication cannot always be characterized as successful. Having in mind the trends in business and the goals of improving business communication with the help of electronic means of communication, it is clear that electronic communications are the backbone of modern business.

## **COMMUNICATION IN THE ORGANIZATION**

Organizations represent specific types of groups, in which individuals get involved in order to solve a problem or achieve a common goal by working together, using knowledge and skills. Within each organization, a system is developed in a meaningful way that will define the relations between employees in order to coordinate and divide the work that needs to be done. According to Dobardžić, "communication is one of the key processes in the functioning of goal-oriented systems and therefore any form of business presupposes its existence." [3, str.145-168]

The structure of the organization determines the directions of action and the kind of communication in companies often depends on how it is set up "from above". Examining the forms of communication implemented in various organizations, it can be concluded that the directions of communication are mainly downward communication and upward communication.

Downward communication is usually the one that goes from superior to subordinate, that is, the one that follows the hierarchy of authority, based on the principle of unity of command. This type of communication, which can generally be characterized as directive, is based on authority with the basic goal of guiding, giving instructions and providing information to members of the organization about goals and organizational policies.

This type of communication in order to be successful needs to be accepted as such by employees, and this is possible only in a situation where:

- the employee understands the message and can physically and mentally perform activities arising from the content of the message and
- when he believes that the message is in line with his interests or the general interests and goals of the organization.

The key link in this communication is top management, and it often involves one person initiating the most important messages and saying what needs to be done and when, unfortunately not taking much into account the feedback and what the performers think about them.

This type of communication can have a negative impact on productivity, especially in the situation we are in, when everyone feels a dose of fear and uncertainty and when mutual care and respect is crucial. If the employees do not form a feeling that the company's management or superiors respect them and have an ear for their fears, wishes and needs, it is very likely that good and quality mutual relations and understanding will not be established.

Each organization should have its own organizational culture, the development of which takes time and which will change in accordance with the requirements of the environment and the accompanying life cycle of the company. The socio-economic crisis emphasizes the need to develop an open organizational culture with the inclusion of ethical values. Accordingly, emphasis is placed on expertise and ethical approach, which are more important than formal government, with timely and correct communication being established with the implementation of employee support programs. Proactive and effective communication with customers, employees, suppliers, investors and regulatory institutions are vital and can help mitigate negative effects and protect a company's reputation. [4]

In large corporations, communication is set up in a complex and corporate way, and has its own procedures that clearly show who, what and to whom communicates, striving to make the whole chain of communication efficient, short and fast, with a high dose of mutual respect. In large corporations, the so-called upward communication, in which messages go from subordinates to superiors, where the goal is to provide higher levels with information about what is happening at lower levels. This type of communication encourages and encourages employees to participate in the decision-making process and to accept useful ideas, suggestions, suggestions, explanations and that is why it is important for the successful work of organizations. In addition to the established channels of communication that are prescribed and established in the organizational structure, with the emergence of crisis situations, due to the urgency of the action requires rapid response, which is why those involved must be ready and able to deviate from the regular form of sending and receiving data. "Shortcuts". The idea of the shortcut is actually to recognize the existence of channels outside the officially provided communication channels and in many ways enables efficient and fast problem solving.

What should not be neglected is the fact that how one communicates within the company is reflected in how one communicates outside the company, and what market results the organization will achieve.

In support of the previous statement can be cited the writing of. Lukač - Zoranić, "that the business culture of individuals and groups within companies is based on general culture, culture of oral and written communication, the culture of speech and good behavior." [ 5, str.161-169]

Communication confirms the holistic nature of the organization, implying a situation where managers cannot effectively do their part of the job without understanding simultaneous relationships as a whole. Business organizations that want to achieve enviable results in the market must work holistically, that is, as a whole, and the whole is a function of constant and efficient communication. [6, str.38]

## CHARACTERISTICS OF ONLINE COMMUNICATION

Technology and new communication practices have challenged the way information is stored, processed, and transmitted, with managers making informed choices in many organizations to enable information technology to bring about changes in the way people communicate. These changes have further caused changes in the way many organizations manage. [7, str. 497]

The Internet, recognized as a global communication network where the electronic world of the Internet mirrors the real, material world from which it originated and develops alongside it. The use of services and resources based on Internet technologies is growing exponentially, which is why the use of the Internet is becoming one of the most important life skills, which, like any other skill, is learned, practiced and as such improved and developed.

As a method of sending and receiving textual, pictorial and voice messages between all individuals involved, organizations, government bodies and institutions, the Internet is a tool for globalizing data collection. [8, str. 156]

The good and useful sides of online communication via the Internet in business are:

- speed and ease of communication regardless of spatial distance,
- cheap communication,
- possibility of negotiation and contracting,
- the possibility of quick and easy exchange of experiences, opinions and views on common interests and current topics,
- availability and ease of finding a variety of information,
- faster news publishing,
- developing a sense of value and ability, etc.

Online communication on the Internet carries with it some dangers, and the most common sources are:

- often inability to see the interlocutor,
- reduced security,
- difficulties in protecting communication channels from unauthorized intrusions,
- the possibility of infecting computers with malicious programs (viruses),
- organizational secrets can "leak" and be revealed,
- Exposure to cyberbullying, which is expressed through attacks on privacy, harassment and dissemination of offensive comments,
- there is a possibility of spreading bad or false information, such as false information about the management team, accurate data on employee income, etc.

Having in mind the advantages and disadvantages of online communication, special rules govern the Internet and communication signals have been developed for the purpose of faster and more complete communication. Due to the peculiarities of communication, there is also the so-called Netiquette (Internet etiquette) which actually represents the rules of desirable behavior and which as such can be formal and informal. Formal ones are those that are prescribed and if they are not respected, the rights to access the Internet can be lost, and some forms of non-compliance with these rules are also illegal, which is why the perpetrators can be prosecuted. Informal rules



of conduct are those that are agreed upon even if they are not prescribed, such as e.g. message formatting, tolerance, copyright, etc.

An organization that wants to survive in the market must have satisfied and loyal stakeholders, which is why business communication must be constantly improved and adapted to market demands. Organizations that are aware of the benefits of communicating via the Internet are fast becoming "internauts" and know very well when and how much to use the Internet to meet their interests, desires and needs.

What all participants in economic events know, and what the current situation is, has confirmed that "only changes are permanent" and we should all behave accordingly, especially managers who must view business in a time-changing business context.

Depending on the type of business, as well as the interests and knowledge of managers, it is inevitable to predict the future in order to see the factors that over time can help or hinder in terms of business success. [9, str. 236-238]

Forecasting the future allows you to see the prospects of a particular business, where it does not have to be based on strict studios or scientific procedures, but the approach can be intuitive and experiential and it is clear that the quality of forecasts depends on the quality of business decisions to the future.

## **COMMUNICATION IN THE AGE OF EPIDEMIOLOGICAL CRISIS**

The crisis situation caused by the Corona virus (Covid crisis) arose in the field of health and protection of citizens from the spread of the virus, as well as in the field of work organization, work obligations and work environment. In a situation where there is a danger of rapid spread of the virus, there is an equal danger of spreading a lot of misinformation and misinformation that cause reduced concentration on work obligations, and therefore less efficiency, which negatively affects performance.

The effects of information and communication to the public are also evident among consumers. Information that certain products are in short supply caused panic and made certain items sell out in record time (toilet paper, hand sanitizers, canned goods, etc.) and caused further negative effects.

The Government of the Republic of Serbia responded to the challenge posed by the pandemic for the system by creating measures to combat the pandemic, which were reflected in closures, bans on gatherings, curfews, quarantine depending on the field of work, with each measure implying communication restrictions. For many employees, the virus pandemic initiated the transition to work from home, which is why companies quickly had to find ways to adapt to the new situation, and the solution was most often found in remote work via electronic and online communication.

Situations where the decision was made to suspend activities in order to prevent the spread of infection are not unknown, most often in areas that involve the stay of a large number of workers in the same area (eg production).

On the other hand, health workers and workers in activities of public interest, such as supermarkets and pharmacies, have suffered enormous pressure due to the increased risk to their health, prolonged working hours and stress.

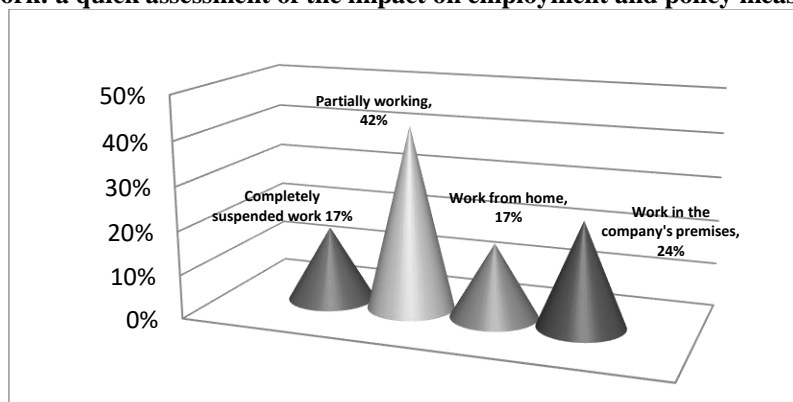
Some businesses have suffered a double blow - one caused by quarantine and one resulting from declining demand as a result of less mobility, growing insecurity and a

sudden drop in disposable income in households affected by declining wages and layoffs.

It is clear that in such conditions it was difficult to maintain economic activity and the Government, bearing in mind, provided state financial assistance during the crisis for companies that do not lay off more than 10% of their workforce. The data indicate that about 96% of companies met this criterion, managed to adjust their operations to some extent, and thus prevented mass layoffs and increased unemployment. With this in mind, the unemployment rate is clearly not the best indicator of the immediate impact of the crisis on the labor market

According to a survey conducted by the Union of Employers of Serbia (UPS), about 17% of companies completely suspended activities during the crisis, 42% kept a certain level of activity, and 17% switched from home, while about 24% worked on the premises companies.

**Graph 1. Personal presentation based on data from the report "Covid-19 and the world of work: a quick assessment of the impact on employment and policy measures"**



Source: Business Survey, UPS, ILO, EBRD, 2020

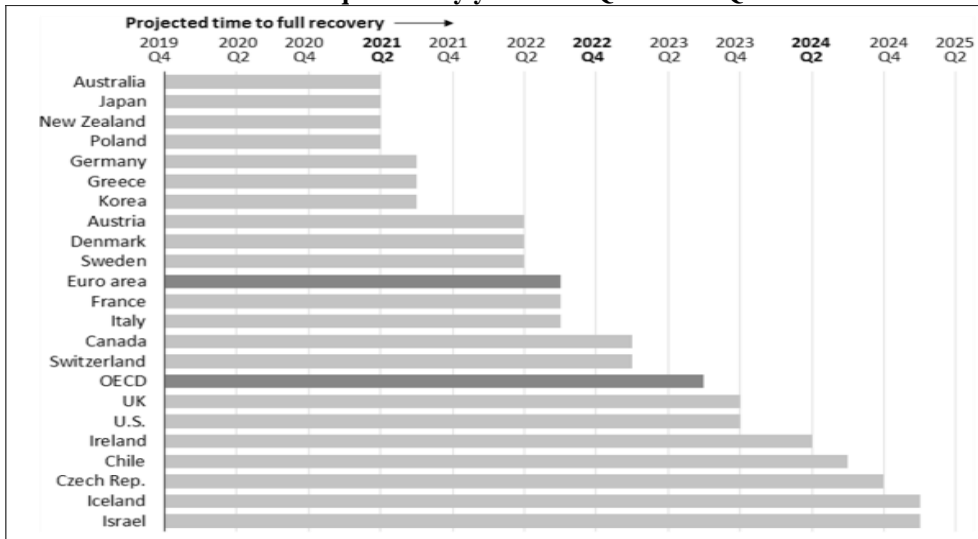
At the time of the survey, most companies expected to be able to fully return to pre-epidemic levels within a month (about 30% of respondents) or one to three months (36%). About one-fifth of companies expected it to take three to six months, and 10% expected it to take more than six months. [10]

## THE IMPACT OF THE PANDEMIC ON MACROECONOMIC INDICATORS

Unemployment as an indicator is not the best indicator in other countries either, which have also not experienced prolonged periods of high unemployment rates due to the implemented national income and wage maintenance programs. The main exceptions were the United States and Canada, where unemployment rates jumped from the end of the first quarter of 2020 to the second quarter of 2020. By August 2021, most OECD economies had unemployment rates ranging from 6.5% to 9.0% with some exceptions: Japan (2.8%) and Germany (3.6%) had rates below OECD average of 6.2%, while Greece (14.6%), Spain (14.3%), Colombia (13.7%) and Italy (9.3%) had

rates higher than the average OECD. The big difference between the data from the USA and the EU is due to different interpretations, where EU workers who are absent from work due to temporary dismissal are counted as employed, while in the United States they are counted as unemployed. The OECD estimated in its July 2021 Employment Perspectives that by the end of 2020, about 22 million jobs had been lost in the OECD compared to 2019. In addition to unemployment rates, the OECD has predicted a length of time that could last in quarters, or quarterly periods, from the end of 2019 to the second quarter of 2025 to return selected OECD countries to full employment, as shown in the picture.

**Picture 1. Estimated time to full recovery in employment in selected OECD countries. Periods are in quarters by year from Q4 2019 to Q2 2025**



Source: Congressional Research Service, GlobalEconomic Effects of COVID-19, Updated November 10, 2021, R46270, Prepared for Members and Committees of Congress

The assessment suggests that four countries - Australia, Japan, New Zealand and Poland - could reach pre-pandemic unemployment rates very quickly. On the other hand, OECD countries would not, on average, reach the level of unemployment before the pandemic by the end of 2022 or three years after the beginning of the recession. Other countries are projected not to reach pre-pandemic unemployment levels until mid-2024 or more than four years after the recession began. [11]

The Republic of Serbia, whose economy is characterized by a transition to becoming part of the EU, faces similar challenges as more developed countries. Economic shocks following the COVID-19 pandemic were inevitable, and given the systemic nature of the crisis, governments had to implement policies and strategies to ensure the well-being of the people and the economy. Similar to the United States, Great Britain, EU countries, China and other countries, Serbia focused on three main issues - curbing the epidemic, rescuing MSMEs and keeping the unemployment rate to a minimum where financial support and incentives are imperative. However, as countries differ, so do the measures and methods of implementing financial policy. While more developed countries can provide more affordable monetary relief,

transition economies whose governments are in debt must work hard to develop strategies that would drive economic growth after the COVID-19 pandemic subsides. The Republic of Serbia has managed to implement an adequate policy regarding economic measures in time, but it should be emphasized that based on the projections of developed countries, a mild to deep recession is almost inevitable. So far, most countries have experienced a reduction in the GDP growth rate, but since the main issue is unemployment, the number of closed companies is bearable. [12]

The presented table gives an overview of the number of established and closed business entities in the period 2019-2021 based on data from the Business Registers Agency.

**Table 1. Number of established and closed business entities in the period 2019-2021, personal presentation based on data from the Business Registers Agency**

|              |               | 2019           | 2020           | 2021          |
|--------------|---------------|----------------|----------------|---------------|
| Established  | Entrepreneurs | 37 160         | 29 810         | 34 378        |
|              | Companies     | 9 157          | 9 176          | 9 635         |
|              | <b>Total</b>  | <b>46. 317</b> | <b>38. 986</b> | <b>44 013</b> |
| Extinguished | Entrepreneurs | 23 593         | 22 052         | 22 934        |
|              | Companies     | 27 163         | 7 982          | 7 046         |
|              | <b>Total</b>  | <b>50. 756</b> | <b>30.034</b>  | <b>29 980</b> |
| Net          | Entrepreneurs | 13. 567        | 7. 758         | 11 444        |
|              | Companies     | -18. 006       | 1. 194         | 2 589         |
|              | <b>Total</b>  | <b>-4.439</b>  | <b>8. 952</b>  | <b>14 033</b> |

Source: Authors

## COMMUNICATION CHANNELS AND MANAGEMENT

If the importance of internal and external communication is observed, the advantage belongs to internal communication because it is the one that is responsible for how business will take place within the organization, which affects the very positioning in the market. Successful internal communication primarily affects the satisfaction and motivation of employees, and thus efficiency, which is why it must be constantly improved and is the basis of strategic business.

Pointing out the importance of internal communication does not diminish the importance of external communication, but they are mutually conditioned and the company can be successful externally only if there is coordination and quality communication between employees and management within the organization.

If there is no established good communication between employees and management, it can negatively affect productivity, especially in the situation we are in, when everyone feels a dose of fear and uncertainty and when mutual care and respect is crucial. If the employees do not form a feeling that the company's management or superiors respect them and have an ear for their fears, wishes and needs, it is very likely that good and quality mutual relations and understanding will not be established. The company has an obligation to provide teleworkers with the necessary resources such as technology, tools in the form of programs, instructions for their implementation and training as needed to facilitate telecommuting and increase employee loyalty.

In times of crisis, especially in situations of collective danger, people rely more on each other, aware of the dangers and risks in people, the innate instinct to help each other to survive prevails. During the pandemic, it was noticed that people at work cared more about each other, about the business and the success of their organization. Loyalty to companies has peaked. The importance of employee loyalty for the company is invaluable, because the interests of employees and the company are equated, and workers are now beginning to care more about the interests of the company because it is also their personal interest. [13]

However, despite all the desire to support the company, it is not easy for some employees to adapt to the new situation of remote work. Teleworking is nothing new in the world, but it did not have the scale of acceptance we have today. [14]

In times of crisis, the key to successful management of organizations and people is trust in managers, which is built on personal and acquired authority. "Trust is an axiom of successful leadership".[15] Surveys conducted in companies in Southeast European countries show that over 63% of employees trust the company's management in making decisions to overcome the crisis. They believe that one of their important items is informing them about how companies are coping with solving current challenges. [16]

If employees are not adequately informed, space is created for dissatisfaction with work and the environment, mistrust and insecurity, which can produce various rumors and misinformation. It is not a rare situation in practice that the greatest damage to the organization is inflicted by those who are inside it, ie those who work in it, mostly out of anger or ignorance. That is why it is very important that the management builds good relations between employees, to create a sense of "common problem" and to enable employees to be part of the solution to problems and to work together to help overcome crisis situations. This setting strengthens the organizational culture, and it is the organizations in which employees are satisfied that do not have to worry about their reputation and positioning in the market.

One part of the respondents (34.13%) in the survey of companies in Southeast Europe is even concerned about "inadequate measurement of work performance due to remote work", which is an important factor in employee satisfaction. [17]

Organizations that have failed to establish good communication and attitude towards employees do not have a developed corporate culture. Managers of such companies should learn to communicate with their employees in order to establish a primarily organizational culture that will determine what employees consider important and what is less important, and then establish common values, attitudes and assumptions, ie what is common to all members of the organization. Only such an environment guarantees maximum commitment of employees and thus a positive impact on productivity, growth and development of the organization.

Another priority during the pandemic is investment in technology and infrastructure to support telecommuting, as well as virtual collaboration. At the time of the epidemic, business communication was predominantly moving to online platforms, which was a problem for some organizations because the crisis hit them unprepared. And if there was a tendency from the past to use online communication more often and on a mass scale, during the pandemic it became an inevitability and a new reality.

Meetings are held through video conferences, and in the sea of elections, those platforms that enable a larger number of participants, easy use and data security win, while information was often spread on social networks.

Covid 19 in 2020 forced employees in 30.1% of companies in Serbia to have mobile access to the company's email address, while 37.7% of companies increased the volume of online meetings, using some of the tools such as Skype , Zoom or Teams. The research of the Bureau of Statistics shows that the increase in the volume of online meetings in 39.7% was caused by the Pandemic, and that in 55% of companies this increase had nothing to do with the current virus. A good basis for increasing the volume of online sales is the use of mobile internet. In Serbia, over 78% of small businesses provide portable devices that enable mobile internet. Regarding e-commerce, during 2020 over 27% of companies in the Republic of Serbia sold products / services via the Internet. [18]

Organizations had to implement socially responsible business at the center of their strategies, and it is very important what is communicated and what is sent as a message, either internally or externally, which is why it is very important to follow the views of the community and how it reacts to certain problems.

It is important to maintain and make communication constant regardless of the channels used and the difficulties encountered in individual organizations, because the story of communication is actually a story of leadership, especially in the current situation when the most important thing is adequate, timely and true. informing employees. This is very important so that the process of change is more easily accepted by employees and certain activities and work processes that must also undergo changes are more effectively implemented in the organization.

It is still not possible to predict the changes that will occur after the end of the pandemic, but it is certain that those organizations and individuals who knew communication skills and managed to develop creative business plans in the "new normal" state have a bright future.

From today's point of view, when the fight of the virus pandemic all over the world continues, it can be concluded that proactive communication enables finding solutions and helps organizations prepare for the post-pandemic era.

The onset of a crisis is actually a situation where team leaders need to show seriousness and conscientiousness when it comes to work organization, care for employees and work results. If the problem and the crisis are not ignored, but a compact internal structure is provided in an organization with a high level of trust, adequate action and coping with the crisis will be ensured without shifting the responsibility to someone else.

The greatest responsibility in creating a safe atmosphere in the workplace, but also for harmonizing the business organization with the crisis changes that are happening in the environment, have leaders and managers who will manage to cope with the crisis and its effects only through quality and efficient communication.

It is also very important to emphasize that it is not enough for the organization to build a management structure that will give the results needed to overcome the crisis, because as we know all organizations go through different periods (crisis, stable period, new knowledge, etc.) Improving and innovating the organization's capabilities

aims to achieve balance and increase the satisfaction of all stakeholders, especially customers. [19]

Another priority on which the organization can gain an advantage over the competition is social responsibility, which is becoming increasingly important. People are interested in the way companies treat the environment and society in general, and it is important to identify those actions and actions that can benefit the core business and society as a whole, and after identification, using appropriate communication will increase the positive impact on the image and results.

## CONCLUSION

Business communication, viewed as giving and receiving business information in order to achieve certain business goals and concrete results, implies the existence of free and undisturbed communication. In the modern business world, especially in crisis situations, modern and innovative forms of communication work better and last longer, and thus give more positive feedback if they are realized in the right way.

The role of managers in the communication process is very important, because they are in charge of guiding employees and organizing work. Their task is to notice good communications within the organizational scheme, then to define the communication channels that will be used, and with adequate motivation of employees, good decision-making will be ensured, and thus their realization.

The crisis that has befallen the whole world is not only a crisis in the field of health, but it has serious economic and social consequences that cannot yet be fully understood. What can be said with more certainty is that the crisis has shown other ways of doing business and the readiness of organizations to accept them. In other words, this crisis has shown who had a good culture of communication in their company and who did not, and because of that they are already suffering the consequences.

One of the most important challenges during the Pandemic is productivity with new technologies and efficiency. The Covid 19 pandemic affected 2.7 billion employees, which is about 81% of the workforce worldwide, according to the International Labor Organization. [20]

Good communication increases certainty or knowledge of what exactly we want to achieve, and if employees know that the priority is to save jobs, and take care of human resources in the first place, it will be easier to overcome various forms of crisis faced by all types of business. By saving jobs, business is actually saved, and if all perspectives fit together through communication, then it is possible to find a solution for such crisis situations.

The culture of business communication is finally being recognized as one of the key factors of business, which is why communication management must be strategically viewed so that business results do not suffer. Good communication has become important because it is in this way that more profitable business is provided, good workers are attracted and retained, as well as customers or service users, and thus a positive impact is built on building a brand and strengthening the reputation.

It can be concluded that communication must be strategically managed if good and measurable business results are taken into account. Therefore, one of the basic tasks of any organization is to establish and maintain communication and information flow between the company and the public in order to develop good relations with stakeholders and manage all activities of the organization in the desired direction.

## REFERENCES

1. Mehrabian, A., (1971) *Silent Messages*, Wadsworth Publishing Company
2. Avlijaš, R. (2008) *Preduzetištvo i menadžment malih i srednjih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd, Čugura print.
3. Dobardžić, E. (2015) *Uticaj savremenih komunikacionih sistema na poslovanje organizacija*, *Ekonomski izazovi*, broj 7.
4. Srđan Žikić, Milena Valjović, *Organizaciona kultura kao važan faktor upravljanja krizom preduzeća u uslovima pandemije Kovida 19*, *Društveni horizonti*, pregledni rad 2021, Vol.I, broj 1, ISSN-2787-0693, UDC: 005.32 616.98:578.834
5. Lukač-Zoranić, A. (2013) *Kultura i jezik u poslovnoj komunikaciji*, *Ekonomski izazovi*, broj 3.
6. Lojančić, R. (2008) *Menadžment ljudskih resursa*, Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru
7. Stoner, A.F. Džejms, Friman R. Edvard, Gilbert R.Jr. Daniel, (2000), *Menadžment*, Želnid.
8. Vest, K. (2004) *Istraživanja tržišta (Marketing Research)*, Originally published by Palgrave Publishers Ltd.
9. Kalač, B. (2015) *Menadžment malih i srednjih preduzeća*, Univerzitet u Novom Pazaru, Novi Pazar, Graficolor.
10. *Covid-19 i svet rada- Brza procena uticaja na zapošljavanje i mera politike*, International Labour Organization 2020, U saradnji sa European Bank for Reconstruction and Development, Prvo izdanje, 1 septembar 2020. ISBN: 9789220331132)
11. Congressional Research Service, *Global Economic Effects of COVID-19*, Updated
12. Bakator Mihalj, Dragan Čočkalović, Dejan Đorđević, and Srđan Bogetić. "Ekonomski uticaj pandemije COVID-19 - pregled strategija u Srbiji i u svetu." *Ekonomika preduzeća* 69, no. 7-8 (2021): 476-90. <https://doi.org/10.5937/EKOPRE2108476B>.
13. Graham, B., & Cascio, W. (2018). The employer-branding journey: Its relationship with cross-cultural branding, brand reputation, and brand repair. *Management Research*, 16(4), 363-379. Doi: <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-09-2017-0779> (2018, STR.366)
14. Pigni, C., & Staffolani, S. (2019). Teleworkers in Italy: who are they? Do they make more?. *International Journal of Manpower*, 40(2), 265-285. Doi: <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2017-0154>, 2019)
15. Hasel, M., & Grover, S. (2017). An integrative model of trust and leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(6), 849-867. Doi: <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2015-0293>, 2017, str. 849.
16. Mile Vasić, *Challenges of teleworking during the COVID-19 pandemic*, *The Annals of the Faculty of Economics in Subotica* Vol. 56, No. 44, pp. 063-079 DOI: 10.5937/AnEkSub2044063V
17. Ibid –mile vasic
18. Republički zavod za statistiku (2020), *Upotreba informaciono-komunikacionih tehnologija u Republici Srbiji*



19. Isto
20. Heleta, M. (2008) Menadžment kvaliteta, Beograd, Univerzitet Singidunum, Čugura print.
21. ILO (2020, 7 April). COVID-19 and the world of work. Second edition: Updated estimates and analysis 7 April 2020, International Labour Organization. Retrieved from [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/dgreports/dcomm/documents/briefingnote/wcms\\_740877.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/dgreports/dcomm/documents/briefingnote/wcms_740877.pdf)

## REZIME

Komunikacija u našoj privredi, odnosno među kompanijama a i zaposlenima unutar kompanija je pod velikim pritiskom od momenta izbijanja epidemiološke krize jer su zdravstveni razlozi nametnuli nova pravila ponašanja kojih bi trebalo svi da se pridržavaju.

U novonastaloj situaciji, koja neretko zna da uplaši, ali isto tako i da zbuni, privreda mora da nastavi svoje cikluse a samim tim i da se izbori sa izazovima koje nameću nastojanja da se direktni kontakti ograniče.

Ovakvo okruženje nameće suočavanje sa situacijom gde učesnici privrednih dešavanja iz zdravstvenih razloga nisu u mogućnosti da direktno razgovaraju i ono što na prvom mestu nedostaje je upravo ljudski kontakt, zbog čega najviše nedostaje onih informacija koje dobijamo iz govora tela. Neverbalna komunikacija je vid komunikacije koja upravo podrazumava govor tela koji ljudi često nesvesno i nevoljno koriste a koja ističe ono što žele da kažu. Ovakvo komuniciranje je neposrednije, manje kontrolisano i namerano, i baš zato zaslužuje posebnu pažnju i više mu se veruje.

Znajući da je informacija osnova svake racionalne odluke, pri čemu do informacija dolazimo upravo putem verbalnog i neverbalnog komuniciranja sa okruženjem jasno je koliko je teško doneti optimalne poslovne odluke i koliko je neizvestan ishod aktera tržišne utakmice.

Da bi kompanije uspostavile funkcionalno poslovanje koje će adekvatno odgovoriti na izazove krize čije okončanje se još uvek ne nazire, digitalizacija poslovanja sa posebnim akcentom na komunikacione alate, opremu i kanale se nameće kao neminovnost za prilagođavanje i odgovor novim poslovnim praksama.

## THE INFLUENCE OF NONVERBAL COMMUNICATION IN THE MEDIA PERFORMANCE OF PUBLIC FIGURES

**Lidija Miletić**

Information Technology School – ITS, Belgrade, Serbia  
*lidija.mileti@its.edu.rs*

**Maja Vukadinović**

Faculty of Contemporary Arts, Belgrade, Serbia  
*maja.vukadinovic@fsu.edu.rs*

**Šemsudin Plojović**

Information Technology School – ITS, Belgrade, Serbia  
*semsudin.plojovic@its.edu.rs*

### **Abstract**

This paper examines how the conscious and unconscious non-verbal communication of public figures affects the shaping of attitudes and impressions of the audience. The widest audience forms an impression of public figures based on their media appearances. For the majority of citizens, the media is the primary source of information and a means by which they can indirectly meet prominent figures. Media-recognizable individuals from various professions appear in traditional media - in the press, on radio and television, as well as in new media. For these people, appearances in the media represent an opportunity for successful communication with the public. During these performances, public figures use their verbal and non-verbal communication to create an image of themselves and convey certain messages to a mass audience.

Media performance can be seen as one of the most important forms of public performance. Every appearance in front of an audience is considered a public performance in a broader sense, while the specificity of media performance is reflected in the existence of numerous conditions related to the technical and technological characteristics of specific media. Non-verbal communication in media appearances often has a greater impact than verbal communication, because it is more difficult to control. That is why it is believed that this form of communication is more sincere and in this sense significantly affects the perception of public figures by the audience. A successful media appearance by public figures implies the harmony of verbal and non-verbal communication.

The research was conducted to determine how much non-verbal communication of public figures affects the audience's opinion of them. Four figures from the public life of Serbia were chosen: actor Miloš Biković, singers Jelena Karleuša and Konstrakta, host and comedian Ivan Ivanović, sincerity, trust, as well as the impression of a person based on the way they dress. The importance of non-verbal communication is particularly reflected in the perception of sincerity and trust in public figures. The survey showed that respondents trust the singer Konstrakta the most, who is also considered the most honest. Her restraint, consistency, and distance in public speaking played a significant role in this research result. The research confirmed previous findings that the most positive impression is achieved by public figures whose non-verbal communication is in line with verbal communication.

**Key word:** communication, non-verbal communication, public performance, media, public figures.

## UTICAJ NEVERBALNE KOMUNIKACIJE NA MEDIJSKE PERFORMANSE JAVNIH LIČNOSTI

### Apstrakt

U ovom radu se ispituje kako svesna i nesvesna neverbalna komunikacija javnih ličnosti utiče na oblikovanje stavova i utisaka publike. Najšira publika stvara utisak o javnim ličnostima na osnovu njihovih medijskih nastupa. Za većinu građana, mediji su primarni izvor informacija i sredstvo preko kojeg se posredno mogu upoznati sa istaknutim ličnostima. Medijski prepoznatljivi pojedinci različitih profesija pojavljuju se u tradicionalnim medijima – u štampi, na radiju i televiziji, kao i u novim medijima. Za ove ljude istupi u medijima predstavljaju priliku za uspešnu komunikaciju sa javnošću. Tokom ovih predstava javne ličnosti verbalnom i neverbalnom komunikacijom stvaraju sliku o sebi i prenose određene poruke masovnoj publici.

Medijski performans se može posmatrati kao jedan od najvažnijih oblika javnog nastupa. Svaki izlazak pred publiku smatra se javnim nastupom u širem smislu, dok se specifičnost medijskog nastupa ogleda u postojanju brojnih uslova vezanih za tehničko-tehnološke karakteristike pojedinih medija. Neverbalna komunikacija u medijskim nastupima često ima veći uticaj od verbalne komunikacije, jer ju je teže kontrolisati. Zato se smatra da je ovaj oblik komunikacije iskreniji i da u tom smislu značajno utiče na percepciju javnih ličnosti od strane publike. Uspešan medijski nastup javnih ličnosti podrazumeva harmoniju verbalne i neverbalne komunikacije.

Istraživanje je sprovedeno kako bi se utvrdilo kako neverbalna komunikacija javnih ličnosti utiče na mišljenje publike o njima. Izabrane su četiri ličnosti iz javnog života Srbije: glumac Miloš Biković, pevači Jelena Karleuša i Konstrakta, voditelj i komičar Ivan Ivanović, a ispitivana je percepcija iskrenosti, poverenja, kao i utisak o ličnosti na osnovu načina oblačenja. Značaj neverbalne komunikacije posebno se ogleda u percepciji iskrenosti i poverenja u javne ličnosti. Istraživanje je pokazalo da ispitanici najviše veruju pevačici Konstrakti, koja važi za najpoštenije. Njena uzdržanost, doslednost i distanca u javnom govoru odigrali su značajnu ulogu u ovom rezultatu istraživanja. Istraživanje je potvrdilo dosadašnje nalaze da najpozitivniji utisak postižu javne ličnosti čija je neverbalna komunikacija u skladu sa verbalnom komunikacijom.

**Ključne riječi:** komunikacija, neverbalna komunikacija, javni nastup, mediji, javne ličnosti.

**JEL codes:** D83, L82, L25

### INTRODUCTION

The subject of this paper is the non-verbal communication of public figures and the role of this form of communication in media appearances. The goal of the work is to determine how gesticulation, body position, facial expressions, manner of dressing, as well as a series of unconscious movements influence the creation of different impressions about a person. For the purpose of the analysis, public figures who communicate in the media space and about whom the audience creates an impression solely on the basis of media appearances were selected.

## 1. THE ROLE AND SIGNIFICANCE OF NON-VERBAL COMMUNICATION

The type of communication in which you can communicate without words is non-verbal communication. It reveals the emotions, intentions, desires, and moods of the interlocutor. They include voice volume, facial expression, body position, and appearance, and exert a powerful influence on face-to-face communication. The words in the message have less meaning for the sender than the corresponding non-verbal symbols that accompany them.[9]

Verbal and non-verbal communication are closely related and it is impossible to see them as two separate entities. It is a misconception that verbal communication is more important than non-verbal communication because words are used to express our thoughts. With words, we say what we think, but with our movements, we complete it and give a kind of life to what is spoken. We can manage and say, what we say, but movement, facial expressions, and gestures cannot so easily agree. That is why in communication the mutual connection of verbal and non-verbal is observed.[11]

Non-verbal communication can be divided into conscious and unconscious. In communication, they try to hide feelings with words, however, unconscious non-verbal communication reveals hidden feelings. By using conscious verbal communication, gestures, body position, and facial expressions, what we want and think is shown and highlighted. With conscious non-verbal communication, non-verbal signals sent to the interlocutor can be controlled. The skill of conscious non-verbal communication is learned, and applied by public figures, politicians, professional speakers, etc.

Unconscious non-verbal communication is a series of movements that are often involuntary and we don't even know we are making them, such as louder breathing, sighing, exhaling, moving eyebrows, twitching lips, grinding teeth, raised voice, body position, and small movements.[7]

Non-verbal communication can be divided into four categories according to the type of signs:

- **Paralinguistic:** signs such as tonality, pitch, volume, and voice tremor. It doesn't matter what someone said, but how they said it.
- **Kinesic:** body movements with the help of which people show their wishes, intentions, and feelings. These are movements of arms, legs, hands, eyes, and eyebrows that help in interacting with people. They show the interlocutor whether the person is nice or not, whether they are sincere and well-intentioned or whether they have something against them.
- **Tactile:** is the earliest form of communication between humans. Touch is one of the most important things for us besides water and food from birth. Kisses and hugs, and rocking are necessary for a child's development. Touch can have a healing effect on a person, when they are sad or lonely, a friendly hug or a simple pat on the shoulder can make a person feel safer and better. [1]
- **Proxemic:** speaking of space. Physical proximity and the relationship of our body in relation to the interlocutors.

We can conclude that it is not easy to control body language. No matter how hard you try, it is impossible to maximally control every muscle in your body at the same time. [2]

This research was done with the aim of showing how respondents interpret the body language of media personalities even though they do not have any theoretical knowledge in the field of non-verbal communication. In practice, people recognize non-verbal signals based on the experience they had in communicating with other people. Our brain remembers and connects our emotional reaction to the interlocutor and his non-verbal communication.

## **2. MEDIA PERFORMANCE AND NON-VERBAL COMMUNICATION**

### **2.1. Specifics of media appearances**

Public figures, regardless of profession, communicate in the public space, primarily through the media. Today, media presence is considered a necessary factor in gaining fame, popularity, and reputation in the public. In other words, public figures are the product of the enormous influence of the media in today's society. In an age in which citizens have at their disposal a large number of traditional and new media and in a time in which a huge amount of information is exchanged every day, public figures are becoming those persons who are constantly present in the media. Celebrities can be seen as media texts, because their existence is inseparable from the media and the images that mass communication media create about them.[12] Fame is gained by public appearances and maintained by planned communication with the public.

The media play a major role in the formation of the identity of public figures. Media appearances are a way for a person to express their authenticity through verbal and non-verbal communication and in front of the widest audience, but also shape an image by which they will be recognizable. Any impression the audience will have about a specific person largely depends on the media presentation. The paradox is that the audience can never really get to know public figures through their media representation because the media image is constructed like all public appearances of media figures.[12]

Knowing communication skills and possessing a culture of communication is usually considered a prerequisite for quality media performance. Another important factor is thorough preparation. Politicians and other public figures go through years of training in order to master verbal and non-verbal communication skills. They are assisted by public relations advisors in planning their media presence. The strategy of media appearance in practice is based on the following parameters:

- Analysis of the target public - media audience
- Formation of key messages. Usually, two or three most important messages related to the occasion of the media appearance and adapted to the target audience are sufficient.
- Getting to know the basic rules of verbal and non-verbal communication. Verbal communication can be improved by practicing diction and warming up the jaw muscles in order to precisely articulate each word in a sentence. In non-verbal

communication, facial expressions and gestures should be controlled in particular.[5]

Media performance implies a number of conditions that can affect the safety and persuasiveness of the speaker. This is most obvious during a live television or radio appearance, when the size and complexity of the devices themselves, such as television cameras, radio microphones and lights, causes fear of public speaking in some individuals. However, it can be concluded that actually the very act of media performance and the fact that a person addresses an audience of millions creates pressure and reduces self-confidence, which then manifests itself as nervousness.

The characteristics and legalities according to which the media function determine how the widest audience will interpret the behavior of public figures. Certain actors in public life have a talent for public speaking and experience in communication with the media, but the experience of a certain person's media performance depends very much on the nature of the specific media.

## **2.2. The role of non-verbal communication in media performance**

Meditated communication is based on different parameters of face-to-face communication. It is a mediated form of communication. Verbal communication consists of words that are spoken, and they will be the most effective in the media presentation and will have a greater effect if they are spontaneous. Non-verbal communication in a media performance often has a greater impact than verbal communication, because it is more difficult to control. Psychologists believe that it originates from the unconscious and therefore reveals true feelings. That is why it is believed that the form of communication is more honest and in that sense significantly affects the perception of public figures by the audience.

Media and communication theorists often cite the example of the first televised debate between the presidential candidates in America in 1960, John Kennedy and Richard Nixon, as a key study of how media as a channel of communication affects the perception of messages. [3] In addition, the aforementioned debate confirms the importance of non-verbal communication in media performance. Specifically, when he appeared in front of the cameras, Kennedy was young, handsome, tanned, and wearing a dark suit that made him stand out against the dark background. Nixon, on the other hand, looked pale and tired, and his gray suit made him seem like he was fading into the background. Although both candidates presented their arguments well, according to the polls at the time, Kennedy took the lead in the election race after this televised debate and was later elected president. [6]

The given example is one of the best proofs of the consequences of inconsistency or conformity of the verbal and non-verbal message being sent. Nixon's messages were inconsistent with his body language and he lost the debate. In addition, the nature of the specific medium played an important role in the experience of the two politicians. The characteristics of television as a medium fit into John Kennedy's performances as a candidate. The audience that followed the debate on television had a positive impression of Kennedy, who was the prototype of a televised president, while radio listeners favored Nixon. [6]

Recent research also shows that citizens evaluate politicians precisely on the basis of non-verbal signals such as gestures, facial expressions, and body movements, while hairstyles and clothing strongly influence the decision to vote for a particular candidate in the electoral process. [13]

Research shows that appearance plays an important role in media appearances. It is known that the audience will form an impression of a person based on how they looked during a television appearance, before they will remember what they said. Also, the color of clothes sends certain messages in a public performance, because the public unconsciously and on the basis of the first impression decides whether they will like the speaker or not. [10] It is obvious that the positive or negative perception of a person depends on the overall image that a public figure projects in the media. People trust more public figures whom they perceive as likable, and this impression is primarily created on the basis of non-verbal communication.

### 3. RESEARCH RESULTS

Through this research, an attempt was made to determine how much non-verbal communication of public figures affects the audience's opinion of them. Four personalities from the public life of Serbia were chosen. Miloš Biković was chosen as an actor, Jelena Karleuša and Konstrakta were chosen as singers as opposites, both in the style of music performance and in the style of dressing and public performance. Ivan Ivanović was chosen as a host and comedian because of his long-term presence on the public stage. The first question was about whether the person seemed authoritative or shy with his overall appearance and non-verbal communication. The next question is whether the given person can be trusted. Respondents evaluated the openness and closedness of a public figure based on his gestures. Then they evaluated what kind of impression a public figure leaves on the basis of clothing. The last question was about which person they trust the most.

79 subjects between the ages of 19 and 60 took part in the research. The majority of respondents are female, 65.8%. The age structure of the respondents is quite uniform. Respondents in the age group of 19 to 25 and 36 to 45 are the most represented at 30.4% each, followed by respondents from 46 to 60 years and the smallest percentage is respondents from 26 to 35 years with 17.7%.

When asked if Miloš Biković is an authoritative person, 44 answered that he is not and 35 that he is authoritative person. Jelena Karleuša is authoritative in the opinion of 40 respondents, and Konstrakta also with 44 answers. Ivan Ivanović has the least authoritative behavior, only 29 respondents consider him to be authoritative.

When asked if a person is shy, according to the respondents, all public figures are not shy, only for Konstrakta the percentage is significantly lower compared to others because 29 people answered that they think that she is shy. For Jelena Karleuša, not a single respondent thinks that she is shy, for Ivan Ivanović only 3. We can conclude that based on the non-verbal communication of observed public figures, the possibility that they are shy is almost excluded.

The question of whether a person can be trusted gave very interesting data for certain observed public figures. According to the results of the research, the only one that can

be trusted is Konstrakta, 59 respondents answered that they could trust her. Respondents cannot trust other public figures, and the fact that Miloš Biković cannot be trusted is considered by 44 respondents, Ivan Ivanović 49 respondents.

When asked what impression a public figure leaves on the basis of the way they dress, 59% of respondents think that Miloš Biković is modern. According to respondents, Konstrakta leaves a relaxed impression on 38% and modern on 24%. Ivan Ivanović is marked as relaxed with 45% and modern with 39% of respondents. Jelena Karleuša with 82% of respondents leaves a provocative impression. It is interesting that the interviewees rated Ivan Ivanović as relaxed, regardless of the fact that in most cases, his clothes include a suit and a shirt, which are mostly a symbol of seriousness and conservatism.

The results of the research are also very interesting for the next question, where the respondents gave answers based on gestures whether people are open, closed or something else. Most respondents, even 93%, believe that Jelena Karleuša is an open person. Ivan Ivanović is considered as open person by 92.6%, Miloš Biković by 53% of respondents. On the other side, 59% of respondents consider only Konstrakta to be closed. This question had the option to enter a different answer for each public figure. A small percentage went to other options and we consider them insignificant and uneven to be considered for this research,

On the last question: Which of the listed public figures do you consider to be the most honest, Konstrakta was rated the highest, as many as 59% of respondents believe that she is the most honest. We can look at this result in several ways. First, Konstrakta was considered the only closed person in this research, and the largest number of respondents believed her. Her restraint, consistency and distance in public speaking played a significant role in this research result. Also, there are no scandals associated with her, which contributes a lot to the fact that people trust her in addition to her non-verbal communication.

## **CONCLUSION**

The conducted research is in correlation with previous research that shows that one of the key elements of good communication is the harmony of verbal and non-verbal communication. Since verbal and non-verbal communication interpenetrates and complements each other, their harmony primarily affects the formation of a positive impression of a person. Performances of public figures should be in accordance with their emotions and attitudes and those persons who achieve this conformity gain the highest degree of trust from the audience.

## **REFERENCES**

1. Avramović, S. (2008). Retorike tehnike, Veština besedništva i javni nastup. Beograd, Serbia: Službeni glasnik.
2. Borg, D. (2016). Govor tela, Kako da znamo šta je zaista izgovoreno. Zrenjanin, Serbia: SEZAM BOOK.



3. Druckman, J. (2003). The power of television images: The First Kennedy-Nixon Debate Revisited., (V. Troeger, Ed.) *The Journal of Politics* , 65 (2), 559-571.
4. Đurić, B. (2012). Javni nastup, „Od preprelice do predatora”. Belgrade, Serbia: Victrix.
5. Đurić, B. (2020). Javni nastup, „Od preprelice do predatora”. Belgrade, Serbia: Autor.
6. Grbeša, M., & Bebić, D. (1999). Internet - novo poglavlje predizbornih kampanja. *Politička misao* , 36 (4), 179-191.
7. Kovačević, S. (2013). *Poslovne komunikacije*, 2013. Belgrade, Serbia: Visoka škola strukovnih studija za informacione tehnologije – ITS.
8. Lazarević, I. (2016). Rukovodna kultura i javni nastup, *Poslovna kultura za one koji upravljaju ljudima i događajima ili se za to spremaju*. Belgrade, Serbia: Srpsko bibliofilsko društvo.
9. Miletić, L. (2018). *Menadžment*. Belgrade, Serbia: Visoka strukovna škola za informacione tehnologije - ITS.
10. Mirkov, L. (2012). Neverbalna komunikacija bojama u javnom nastupu., *CM: Communication Management Quarterly: Časopis za upravljanje komuniciranjem* , 25, 125-142.
11. Trebješanin, Ž., & Žikic, B. (2021). *Neverbalna komunikacija*. Belgrade, Serbia: Agape knjiga.
12. Vukadinović, M. (2013). *Zvezde supermarket kulture*. Belgrade, Serbia: Clio.
13. Wasike, B. (2019). Gender, Nonverbal Communication, and Televised Debates: A Case Study Analysis of Clinton and Trump’s Nonverbal Language During the 2016 Town Hall Debate. *International Journal of Communication* , 13, 251-276.

## REZIME

Sprovedeno istraživanje je u korelaciji sa dosadašnjim istraživanjima koja pokazuju da je jedan od ključnih elemenata dobre komunikacije harmonija verbalne i neverbalne komunikacije. Pošto se verbalna i neverbalna komunikacija međusobno prožimaju i dopunjuju, njihov sklad pre svega utiče na formiranje pozitivnog utiska o ličnosti. Nastupi javnih ličnosti treba da budu u skladu sa njihovim emocijama i stavovima i one osobe koje postižu taj konformitet dobijaju najveći stepen poverenja publike.

## STRUKTURIRANJE MODELA ISLAMSKE MORALNE EKONOMIJE

**Almir Pramenković**

Fakultet za islamske studije u Novom Pazaru,

Novi Pazar, Srbija

*almirpramenkovic@gmail.com*

### **Apstrakt**

Ovaj tekst tretira koncept rizqa, homo-islamicusa, zekata i halife kao modela islamske moralne ekonomije. Na početku, autor iznosi osnovne postavke i principe islamskih finansija. Naglašava se važnost individualnog rada i napora na putu stjecanja rizqa ili opskrbe. Osim toga, naglašen je princip podjele dobitka i gubitka. Potom autor definira filozofske osnove ekonomskog razvoja u općoj islamskoj koncepciji, naglašavajući princip izgradnje, unapređivanja zemlje i ljudske odgovornosti u tom procesu. S ciljem da se ponudi alternative postojećem ekonomskom sistemu, model islamske moralne ekonomije treba ispuniti etička očekivanja muslimana, čiji su temeljne komponente: ideja rizq-a, homo islamicus, zekat i halifa. Koncept rizqa, homo islamicusa, zekata i koncepta halife se detaljno obrazlažu u ovom radu gdje se iznose različite interpretacije u islamskoj misaonoj tradiciji, predstavljajući model islamske moralne ekonomije.

**Cljučne riječi:** rizq, homo islamicus, zekat, halifa, islam, moralna ekonomija, principi

## STRUCTURING MODEL OF ISLAMIC MORAL ECONOMY

### **Abstract**

This text treats the concept of rizq, homo-Islamicus, zekah and khalifah as a model of Islamic moral economy. At the beginning, the author presents the basic assumptions and principles of Islamic finance. The importance of individual work and effort in the path of acquiring risk or supply is emphasized. In addition, the principle of profit and loss sharing was emphasized. Then the author defines the philosophical foundations of economic development in the general Islamic conception, emphasizing the principle of building, improving the country and human responsibility in that process. With the aim of offering alternatives to the existing economic system, a model of Islamic moral economy should fulfill the ethical expectations of Muslims, whose fundamental components are: the idea of rizq, homo islamicus, zakat and khalifa. The concept of rizq, homo islamicus, zakat and concept of khalifa are explained in detail in this paper, where different interpretations in the Islamic thought tradition are presented, presenting a model of Islamic moral economy.

**Key word:** rizq, homo islamicus, zakat, khalifah, Islam, moral economy, principles

**JEL codes:** E43, E49

### **UVOD**

Uputno je razumjeti ideju da ekonomija utemeljena na klasičnom sistemu vrijednosti ni na koji način ne osporava niti donosi sudove koji se odnose na razumijevanje

islamskog ekonomskog sistema i njegove strukture koja uključuje karakteristike kao što su vrijednosti zasnovane na religiji i njenim propisima ili određenom kulturnom pogledu. Dakle, shvatanje takvih okolnosti nije nužno oblikovano činjenicom da ono crpi svoju inspiraciju samo iz religije ili kulture kada se zalaže za specifično ekonomsko uređenje društva. Od 1960. godine, kada su se neoklasični pristupi ekonomskom djelovanju počeli širiti u praksi, potom u javnom mnenju, uz nove talase političke ekonomije, to je otvorilo put religioznim uvjerenjima i drugim kulturnim atributima da uđu u ekonomske strukture. U takvom posebnom smislu, pojam i etabliranje islamske ekonomije počeli su izvoditi aksiome i vrijednosti iz islamskih učenja kako bi regulisali etičku dimenziju bankarskih aktivnosti [22, str. 137-142]. Nakon toga, ideja o islamskom bankarskom sektoru pojavila se 1975. godine.

Poslanik Muhamed, a.s., je, kroz svoje naučavanje Kur'ana, pružio smjernice u vezi sa društvenim i etičkim principima i osmislio osnove ponašanja zasnovane na Objavi i poslaničkoj tradiciji unutar šireg okvira sistema vrijednosti. Ekonomski pojam zasnovan na principima koje je Allah postavio u Svojoj objavi i poslanik Muhamedovo razumijevanje Njegove poruke predstavljaju dva osnovna temelja koji bi trebali voditi ekonomske transakcije. Opšteprihvatljivo vjerovanje je da Šerijat regulira načine na koje muslimani obavljaju svoje svakodnevne komercijalne poslove [12, str. 97-100]. Pored toga, može se tvrditi da domen ekonomskog okvira zasnovan na islamu pridaje ozbiljnu pažnju principu postizanja Falaha ili spasenja. Nadalje, vraćanje islamskom identitetu polovinom 20. stoljeća ponovo su isključene komercijalne transakcije zasnovane na lihvarstvu odnosno kamati. To je evidentno u nekoliko muslimanskih zemalja. Iran, Pakistan i Sudan samo su neke od zemalja koje primjenjuju ovu praksu. Osim toga, druge zemlje s muslimanskom većinom pridržavaju se i islamske i konvencionalne prakse, kada su u pitanju bankarstvo i finansije, postavljajući islamsko bankarstvo paralelno s konvencionalnim finansijskim organizacijama zasnovanim na kamatama.

Ipak, eksperiment islamskih bankarskih finansija [eliminacija lihvarstva] u nekim gore navedenim muslimanskim zemljama, posebno u Maleziji i Bahreinu, jasno pokazuje da finansijske i bankarske prakse kompatibilne s islamom nude održivu alternativu postojećem sistemu komercijalnog bankarstva.

Prema šerijatskom zakonu, poslovanje zasnovano na kamati koje uključuje finansijske i komercijalne prakse i robe ili usluge koje se smatraju štetnim za ljude i društvo u cjelini, kao što su opijati, konzumacija alkoholnih pića ili angažman u klađenju itd su zabranjeni. Stoga, šerijatski pravnici podržavaju isključenje kamate jer je utemeljena na izrabljivačkim praksama među ljudima koje neizbježno dovode do društvenih bolesti i poroka svih vrsta [22, str. 34-36]. Stoga je glavno opravdanje zabrane ovakvih praksi da se zaštiti dobrobit ljudi, podržavajući poštene komercijalne aktivnosti, uzimajući u obzir imperativ da se spriječi bilo kakva vrsta eksploatacije, bilo na individualnom ili društvenom nivou.

Za svakog muslimana, vjera ima istaknuto mjesto u vođenju finansijskih i komercijalnih poslova, jer se odnosi na etičke principe i sistem vjerovanja koji su zasnovani na odredbama šerijata. Kao eksperiment za neutralizaciju globalne krize u kontekstu finansija i za razvoj alternativa finansijskoj odgovornosti, islamsko bankarstvo nudi etičnije rješenje u poređenju sa konvencionalnim pristupima. Etičke vrijednosti i moral, bazirani na tradiciji poslanika Muhameda, ponuđene su da

pomognu ljudima kako bi prilagodili svoje ponašanje i bolje izdržali finansijske izazove [1, str. 295-300]. Nadalje, moderni pojam etičke finansijske prakse zasnovane na islamu, utemeljen tek krajem 19. stoljeća, naišao je na prepreku zbog nedostatka jasne strategije implementacije u kontekstu tadašnjeg društva. Međutim, muslimanski učenjaci su uvjereni u mnoge prednosti koje nude islamski finansijski sistem i njegovi etički principi pomažući čovječanstvu da pruži prihvatljiva rješenja za ublažavanje globalne finansijske nevolje [17, str. 1].

## **PRINCIPI ISLAMSKIH FINANSIJA**

Kao što se primjećuje u dosadašnjoj praksi finansijskog računovodstva u muslimanskom svijetu, kontinuirano se pristupa različitim finansijskim sistemima kako bi se prilagodili i bili kompatibilniji sa uslovima islamskih principa [13, str. 130]. Konceptualizacija i metode islamskog finansijskog sistema da se očuva osnovna suština islama i njegova intencija, predstavljaju veliku borbu u procesu realizacije u muslimanskim društvima, posebno praktične implementacije islamskog finansijskog i bankarskog sistema [3, str. 2]. U kontekstu bankarskih finansijskih sistema koje nudi islamski pristup, principi su definirani u nastavku:

1. Šerijatski zakon, koji predstavlja glavni diskurs islamskih finansijskih sistema, ne dozvoljava transakcije, zasnovane na individualnom interesu pojedinca. Islamski pristup uzima u obzir praksu društvenog blagostanja, gdje se vodi računa o interesu cijele nacije ili zajednice [20, str. 37]. Ideja o zabrani kamate se zasniva na tome da stvori ideju ekonomije - socijalno stabilne u svim percepcijama.
2. U kontekstu islamskih finansijskih sistema, važnost rada se naglašava s ciljem da se ostvari prihod. Islamske norme i vjerovanja ne prihvataju proces generiranja novca na bazi samog novca kao takvog.
3. Koncept dobiti i gubitka koji se dijele unutar jednake dimenzije je od velike važnosti za transakcije u kontekstu islamskih finansijskih sistema. Ovaj sistem omogućava gubitak i dijeljenje gubitka od strane zajmodavca i korisnika.
4. Ideja islamskih finansijskih sistema naglašava koncept podjele rizika koji uključuje sve koji su uključeni u proces poslovne aktivnosti. Takva ideja pruža harmoničan pristup u pogledu rada i kapitala tako da se cjelokupna ideja blagostanja može implementirati u kontekstu društvenih promjena [20, str. 105]. Vjeruje se da ova metoda pruža prikladan način za evaluaciju ideje političkog upravljanja, koja naglašava demokratske ideje.

Važno je naglasiti da su kapitalistički i socijalistički pristupi u kontekstu finansijskog razvoja i ekonomske reforme bili neuspješni u proučavanju razvoja muslimanskog svijeta. Ovo je pružilo dovoljno prostora za islamsko bankarstvo i finansijske sisteme da uspostave put za uklanjanje finansijske krize. Ovo je neophodno kako bi se donijela stabilnost socio-ekonomskog razvoja islamskih zemalja. Međutim, važno je pozabaviti se idejom socijalnog blagostanja koje je pružilo manje mogućnosti islamskim finansijskim sistemima kako bi mogli generirati ideju politike stvaranja profita [10, str. 113]. Naučnici analiziraju društvenu debatu oko neuspjeha islamskog bankarskog i finansijskog sistema u kontekstu uvođenja društvenih promjena s ciljem da se obezbijedi definitivno rješenje za ovaj scenario. Kako bi osigurale napredak,

mnoge islamske banke kapitaliziraju svoje ambicije. Nedavno razvijene banke pokušavaju da regenerišu svoje etičke vrijednosti i zahtjeve prema praktičnim scenarijima [18, 1-5].

## **ULOGA ISLAMSKIH FINANSIJA U RAZVOJU**

Ideja islamskih finansija razvijena u kontekstu ekonomske misli definirana je u nastavku:

1. Sveobuhvatnost čini glavni dio islamskog koncepta u kontekstu razvoja. Osim toga, to uključuje i ideju ravnoteže. Stoga, ova ideja pruža pristup materijalnom i duhovnom razumijevanju čovjekove vjere. To je razlog zašto su mnogi zadovoljni islamskim pristupom razumijevanja potreba pojedinca i grupe.
2. Ideja islamskog pristupa u kontekstu razvoja uzima u obzir ciljeve ljudskog života kako bi se omogućilo umjereno razumijevanje koje je u skladu sa okruženjem društvene, kulturne i vjerske perspektive.
3. Ideja razvoja iz percepcije islama je višedimenzionalna. Ona pruža jedinstven metod definiranja sredine kako bi se održala potrebna ravnoteža i zaštitila sredina [4, str. 5].

## **FILOZOFESKE OSNOVE EKONOMSKOG RAZVOJA U ISLAMU**

Uključivanje filozofskog aspekta u pojam razvoja nudi pristup koji je duboko utemeljen na principima etičke teorije islama. Ovdje ćemo proširiti razumijevanje različitih šema zasnovanih u islamu a koje se tiču faza i procesa razvoja. U nastavku ćemo elaborirati kontekst i islamsko filozofsko stanovište koje se odnosi na pitanje razvoja:

(i) Izgradnja, ili imarat-al-ard predstavlja jedan od najvrjednijih aspekata islamskog poimanja razvoja budući da je takva aktivnost jedna od glavnih fokusa u domeni islama. Ovaj princip precizno ukazuje na krajnju ulogu koju vlada ima u stvaranju sredstava za život za stanovništvo a koja je takođe ključna aktivnost za održivost čovječanstva [9, str. 37].

(ii) Pojam obaveze, prema islamskoj perspektivi, naziva se farz. Bitno je istaći da ova obavezujuća naredba u islamu predstavlja važan islamski aspekt koji usmjerava uslove ekonomskog razvoja i materijalnog rasta,

(iii) Sa filozofske tačke gledišta, pojam razvoja se bavi idejom pravde, posebno kada je u pitanju pravedna raspodjela materijalnog bogatstva, koja omogućava članovima muslimanskog društva da održe sklad i koheziju kako bi sarađivali u svakodnevnim aktivnostima i gradili međusobno povjerenje i oslanjali jedni na druge [22, str. 37-40].

## **MODEL ISLAMSKE MORALNE EKONOMIJE**

Ovdje ćemo iznijeti opći prikaz temeljnih komponenti modela islamske moralne ekonomije.

## 1. KONCEPT RIZQ-A

Precizan prijevod izraza rizq znači opskrba ili izdržavanje. Kao religiozni koncept, rizq se posmatra kao Božje obećanje da će svim stvorenjima dati sredstva za život. Ovaj termin pretpostavlja da Bog osigurava opskrbu za svakoga što je očigledno iz sljedeće analize. Rizq se može shvatiti kao Božje obećanje pojedincu da će ga On opskrbiti, iako ovo obećanje može nositi odgovornost zajednice da svojim naporima osigura da se ono ostvari [20, str. 30]. U ovom kontekstu, ljudi su pozvani da zaštite svoje želje i potrebe. Stoga, uprkos tome što Allah opskrbu garantuje svima, rizq također poprima društveno značenje, te se kao takav doživljava kao mjerilo za mjerenje nivoa pravedne raspodjele bogatstva unutar date društvene pravde i društva. Jedan stručnjak iz IFIBAF-a [IFIBAF je skraćenica za Institut za islamsko bankarstvo i finansije na njemačkom govornom području. Institut radi na popularizaciji islamskih finansija kroz opću ekonomsku, islamsku kao i akademsku perspektivu] koji je dobro upućen u pitanja islamskih finansija tvrdi, pozivajući se na hadis poslanika Muhammeda, a.s., da tri četvrtine rizqa proizilaze iz našeg vlastitog truda i rada, dok drugi učenjaci zastupaju ideju da je rizq predodređen za svakog pojedinca u trenutku njegovog rođenja i stoga nije podložan nečijim postupcima [22, str. 29-31]. Ovo, međutim, nikako ne znači da su ljudi obeshrabreni da budu ekonomski produktivni i da ostaju pasivni dok se oslanjaju na Božju odredbu.

Kada pregledamo islamsku ekonomsku literaturu koju su proizveli učenjaci za koje se smatra da su utemeljitelji ovu oblast kao što su Chapra, Naqvi ili Mawdudi, saznajemo da se u njihovom razmišljanju spominje koncept rizqa. Chapra zaista govori o opskrbi sažeto. Mawdudi citira Kur'an [20:131] I nikako ne gledaj dugo ljepote ovoga svijeta koje Mi kao užitak raznim sortama nevjernika pružamo, da ih time na kušnju stavimo, ta nagrada Gospodara tvoga je bolja i vječna, i elaborira rizq u kontekstu opskrbe, a zatim nastavlja upozoravajući muslimane da ne budu zavedeni 'sjajem svjetovne pompe'. Ahmed [2, str. 27-30] se u svojoj definiciji islamske ekonomije poziva na izdržavanje, posebno kada govori o razlici između relativne oskudice kao ekonomskog koncepta i apsolutne oskudice, koja iz teološke perspektive ne postoji, jer Bog daje opskrbu svakom ljudskom biću.

Osim toga, i drugi se referiraju na datu ideju. Na primjer, [21, str. 197-200] Ibn Khaldun je napravio razliku između dvije vrste opskrbe: rizq i kasb, pri čemu rizq označava opskrbu bez nečijeg truda, dok se kasb primjenjuje na opskrbu koja dolazi kao rezultat ljudske aktivnosti. Nadalje, on pravi razliku između kasb-a, sredstava za život i osnovnih potreba, te luksuza kao i prikupljanja kapitala.

Sharif se bavi idejom rizq-a na sveobuhvatniji i konkretniji način. On raspravlja o prirodni distributivnog bogatstva u kontekstu islamske ekonomske doktrine. On izvodi generalizirane zaključke dok razmatra osnove za konstruiranje teorijske podloge koja osigurava takve uvjete, pri čemu se osigurava opskrba svakog pojedinca bez obzira na nečije hijerarhijsko mjesto u društvu ili materijalnu zaradu [19, str. 158-162].

Ideja rizq-a uživa veliki značaj u islamskoj ekonomiji s obzirom na ukupni položaj privrede, posebno kada se razmatraju posebni ekonomski uslovi i uloga koju bi oni trebali imati u zajednici. Božje obećanje, kojim se svim ljudima garantuje opskrba može se posmatrati kao inspiracija na koju se ljudi mogu osloniti kako bi ojačali svoja

uvjerenja da neće biti ostavljeni sami da traže svoju opskrbu, kao mjerilo da bi se osigurala dobrobit cijele zajednice u skladu sa osnovnim propisima islama i njegovim naredbama.

Podsjetimo, Asutay [3, str. 3-18] nudi sljedeći sumarni sažetak osnovnih aksioma islamske ekonomije:

(i) Tawhid - jedinstvo - aksiom koji ukazuje na vertikalnu dimenziju islamskog etičkog sistema;

(ii) Al-'adl we'l-ihsan - ravnoteža i pravda - ovaj aksiom predviđa horizontalnu dimenziju pravednosti;

(iii) Ikhtiyar - slobodna volja - ukazuje na mogućnosti pojedinca da u ekonomskom sistemu odlučuje;

(iv) Fard – odgovornost - implicira da pojedinci i društvo treba da podržavaju javno dobro;

(v) Rububiyah podrazumijeva božansko određenje opskrbe, izdržavanje i usmjeravanje stvari ka njihovom savršenstvu;

(vi) Tazkiyah podrazumijeva razvoj uz dohovno čišćenje koje treba da uključi dobro drugih i da se vodi etičkim i moralnim vrijednostima;

(vii) Hilafet ukazuje na ulogu pojedinca kao Božjeg namjesnika na zemlji.

Dakle, rizq je mjerilo koje pomaže da se utvrdi koliko se bilo koja ekonomija približila idealnoj islamskoj ekonomiji čiji su principi gore predstavljeni. Osim toga, iako je izvan okvira ovog rada da se ovo pitanje detaljno istraži, može se pretpostaviti da je ekonomija mnogih evropskih zemalja vjerovatno mnogo bliža ovom idealu od mnogih ekonomija koje su 'islamizirane' u proteklim decenijama.

Ukratko, rizq, što znači vjerovanje da Bog osigurava sve i obezbjeđuje opskrbu, se može smatrati centralnom vrijednošću modela islamske ekonomije, koja može djelovati kao mjerilo za socijalnu pravdu određenog ekonomskog sistema. Božje obećanje ima određene ograničavajuće faktore kao što su vlastita (nedostatak) nastojanja ljudi, njihove želje ili njihova pohlepa i rasipništvo. Dakle, koncept rizq-a također podrazumijeva da potrebe i želje ljudi igraju centralnu ulogu u sistemu vrijednosti idealne islamske ekonomije.

## 2. KONCEPT HOMO ISLAMICUS-A

Severno Makedonska berza AD Skopje objavljuje dva indeksa i to indeks akcija U ovom podnaslovu fokus je usmjeren na koncept homo islamicusa koji se koristi u islamskoj ekonomiji da predstavi alternativnu ideju čovjeka u odnosu na konvencionalnu ekonomiju. Podsjetimo, homo islamicus je u islamskoj ekonomiji shvaćen kao ljudsko biće koje ne razmišlja samo o svojem cilju i djelovanju na ovom svijetu, već i na onom svijetu. Kao što pretpostavlja da do Dženeta može doći samo kada se ponaša u okviru etičkih ograničenja koja je zacrtao islam, on će ih uzeti u obzir u svojim ekonomskim odlukama. Na primjer, Chapra [7, str. 200] objašnjava koncept homo islamicusa na sljedeći način:

Ljudska bića čine živi i nezamjenjivi element ekonomskog sistema. Oni su ciljevi kao i sredstva, i dok ne budu motivirani da slijede svoj vlastiti interes unutar ograničenja

društvenog blagostanja, ništa ne može uspjeti, ni 'nevidljiva ruka' tržišta niti 'vidljiva ruka' centralnog planiranja, u realizaciji socio-ekonomskih ciljeva.

Chaprina definicija pokazuje da je ideja homo islamicusa u suštini isti normativni individualizam koji je predložio Ulrich za koncept homo economicusa. Jedina promjena je da je altruizam eksplicitno dio interesa pojedinca, jer bez njega on neće moći ostvariti svoj cilj na Ahiretu. Normativni individualizam je jedna od glavnih slabosti konvencionalne ekonomije, jer gotovo neizbježno vodi ka neadekvatnom pogledu na ekonomiju, što nije prihvatljivo u okviru islamskog ekonomskog modela. Stoga se može tvrditi da unutar teorijskog tijela islamske ekonomije trebamo težiti korištenju drugačije ideje o čovjeku i, ako je moguće, u potpunosti se udaljiti od utilitarne perspektive. Umjesto zamjene homo economicusa sa homo islamicus, možemo preuzeti ideju Kahfa [11, str. 32] kada zahtijeva „ekonomsku teoriju univerzalne i ljudske prirode, oslobođenu ikakvih predrasuda“. Homo sapiens sapiens bi tada bio centralni predmet proučavanja i trebalo bi da se vratimo na definiciju Maksa Vebera o tome kako ljudi obično sprovode društvene akcivnosti. Portes [16, str. 14] daje sažetak Weberovog pristupa:

Kao što je poznato, Weber je razlikovao tri vrste djelovanja: one vođene navikom, emocijama i namjernim postizanjem određenih ciljeva. Posljednji tip, opisan kao “racionalno” djelovanje, razlikuje se po tome da li je njegova struktura sredstva i cilja orijentirana na težnju za pojedinačnim ciljevima ili težnju za nekom transcendentnom vrijednošću. Ove razlike identificirale su vrstu akcivnosti koju neoklasična teorija smatra jednom idealnom konstrukcijom među ostalim, svi jednakog statusa. Štoviše, Weber je također pretpostavio da je racionalno instrumentalno djelovanje društveno orijentirano u osjećaj da „uzima u obzir ponašanje drugih“.

Svaka vrsta ekonomske analize trebala bi razmotriti sve Weberove tipove društvenog angazmana u obzir. Na ovaj način bi se izbjegla normativnost individualističke perspektive, jer se u normativnom individualizmu homo economicusa pretpostavlja da se ljudska bića uvijek ponašaju racionalno u potrazi za individualnim ciljevima i takva racionalnost je jedino poželjno ponašanje. Umjesto toga, analiza bi se vratila na metodološki individualizam, ali bi se više fokusirala na društvenu orijentaciju ekonomskih odluka i akcivnosti. Islamski ekonomski model je pokazao da se od ekonomskog djelovanja na svim nivoima i dijelovima modela očekuje snažna društvena orijentacija. Najjasnije dolazi do izražaja kada se gleda na institucionalni nivo gdje je postalo jasno da bi preduzeća i država zapravo trebali učiniti mnogo više da svoje ekonomske odluke i djelovanje usmjere ka održavanju porodica što predstavlja temelj društva. U suštini, ova socijalna orijentacija razlikuje islamsku ekonomiju od konvencionalnog ekonomskog sistema, ali i od perspektive utemeljene u nauci o održivosti, jer su ovdje društvene posljedice trenutne ekonomske aktivnosti i politike početna tačka.

### **3. KONCEPT ZEKAT-A**

Zekat je oduvijek bio važna, možda čak i ustavna komponenta u islamskoj ekonomiji i finansijama. Također, zekat je glavni mehanizam redistribucije unutar islama. U slučaju umjerene konzumacije, zekat se može shvatiti kao razlog zašto je norma



umjerene potrošnje neophodna i relevantna, jer umjerena potrošnja omogućava davanje zekata. U slučaju razlika u moći koje se mogu shvatiti kao uzrok klasne strukture, zekat kao centralni redistributivni sistem u islamu sprječava stvaranje velikih razlika među ljudima. Zekat može funkcionirati kao mehanizam za pomicanje fokusa poduzetnika sa maksimizacije profita prema drugim ciljevima, jer dio profita mora biti posvećen zekatu/dobrotvorstvu. [22, str. 183-185]. Redistribucija se može shvatiti kao jedan od niza osnovnih ekonomskih mehanizama, odnosno tržišne razmjene, redistribucije, reciprociteta i domaćinstva. S obzirom da je tržišna razmjena osnova dominantnog trenutnog ekonomskog sistema, islamski ekonomisti se uopće nisu bavili ovim alternativnim mehanizmima. Iako Chapra [7, str. 33] zapravo spominje Polanyijevu analizu efekata liberalizacije tržišta i upućuje na 'veliku transformaciju', on ne preuzima nijedan od Polanyijevih argumenata u pogledu reciprociteta i preraspodjele ili ukorijenjenosti ekonomije u društveno djelovanje. Umjesto toga, mnogi temeljni tekstovi u islamskoj ekonomiji razrađuju nedostatke kapitalizma i socijalizma i superiornost islamske alternative, ali ostaju čvrsto unutar 'tržišne logike'.

Oni priznaju upotrebu zekata kao redistributivnog mehanizma, ali izgleda da nisu svjesni širih implikacija. Sociološke i antropološke analize koje se fokusiraju na netržišne ekonomske mehanizme su od velike pomoći u razvijanju razumijevanja i teorije takve alternativne perspektive o ekonomiji.

#### 4. KONCEPT HALIFA

Posljednji koncept o kojem će se raspravljati u odnosu na postojeća istraživanja islamske ekonomije je koncept halife. Koncept halifa predstavlja temeljni odnos između ljudi i prirode. Ovaj koncept obuhvata i određeni stepen slobode oblikovanja Zemlje i odgovornost i da Bog pazi na čovječanstvo, te da ljudi treba da brinu jedni o drugima kao i o svom okruženju. Korištenje prirodnih resursa je, zapravo, dio ove ideje halifeta. Dakle, koncept halifeta predstavlja društvenu perspektivu unutar islamskog ekonomskog modela.

Nasuprot tome, definicije halifeta u islamskoj ekonomiji se usredsređuju na visoki status čovjeka. Kao što je Azid [5, str. 167] objasnio hilafet ukazuje na posljedice odnosa ljudi prema prirodi i prirodnim resursima i da ovaj uzvišeni položaj stoga sugerira dodatnu odgovornost prema prirodi. Oni, dakle, ističu dualnost unutar koncepta halifeta. Većina drugih islamskih ekonomista uglavnom naglašava uzvišeni položaj. Chapra [7, str. 202] na primjer objašnjava da halifa znači biti namjesnik na zemlji, a sa tim dolazi sloboda, sposobnost razmišljanja i rasuđivanja i odlučivanja. On dalje navodi da je čovjek 'po prirodi dobar i plemenit [Kur'an, 15:29, 30:30 i 95:4] i da je sposoban sačuvati svoju dobrotu i plemenitost i izdržati izazove pred sobom ako dobije odgovarajuće obrazovanje, upustva i ukoliko je adekvatno motivisan' [7, str. 202].

Razumijevanje halifeta prvenstveno kao opisa odnosa između ljudskih bića i prirode je važan dodatak, jer je društvena dimenzija zanemarena u trenutnoj islamskoj ekonomiji. Postoji značajna kvalitativna razlika između shvaćanja halife kao Božjeg namjesnika na zemlji ili čuvara zemlje kojoj je Bog dodijelio ovaj zadatak. Osim toga,

pozicija koncepta halifeta u islamskom ekonomskom modelu također baca drugačije svjetlo na tu ideju. Umjesto da se halifa predlaže kao jedan od aksioma koji leže u osnovi islamske ekonomske teorije, on se sada opisuje kao temeljni odnos između čovjeka i prirode i kao takav je dio islamskog ekonomskog modela. Dok je aksiom nešto duboko i nepromjenjivo, odnos treba njegovati i održavati kontinuirano.

Kao što se odnos prema Bogu kontinuirano njeguje kroz molitvu, tako i odnos prema prirodi treba njegovati izbjegavanjem štete po okolinu i pažljivim korištenjem resursa. Stoga se halifa može shvatiti kao kapija održivosti okoline, koja je sada eksplicitno integrirana u idealnu islamsku ekonomiju.

Zajedno s idejama umjerene potrošnje, kao i uvođenjem alternativnih ekonomskih mehanizama stvara se narativ koji islamsku ekonomiju čini kompatibilnom s idejama kao što je ekonomija napretka i stvara vezu sa idejom održivosti. Islamska ekonomija, posebno kako je navedeno u teorijskom modelu islamske ekonomije može dati vrijedan doprinos ideji održivosti, predstavljajući perspektivu zasnovanu na vjeri i ideju koja je usmjerena na čovjeka. Također, aspekti životne sredine moraju biti sistemski integrirani u islamsku ekonomiju. Oni su zanemareni i čini se da postoji nedostatak znanja o ovim pitanjima među muslimanskom zajednicom i islamskim ekonomskim istraživanjima. Stoga bi bilo zanimljivo vidjeti više istraživanja u ovom smjeru u budućnosti.

## ZAKLJUČAK

Ovaj rad analizira struktiranje modela islamske moralne ekonomije u kontekstu islamskih finansija tako da se pojava ekonomskih promjena može posmatrati kao dio multidimenzionalnosti ove tematike kao nauke. U eri postkolonijalnih vjerovanja razvila se ideja o izgradnji finansijskih i ekonomskih struktura, koje su slijedile norme islamskih vrijednosti. Mogućnost rješavanja krize finansija u kontekstu društvenih promjena je razvijena u središtu ove analize. Također ovo poglavlje ocjenjuje filozofski pristup i etičke vrijednosti ideja islamske ekonomije, osnove i ulogu islamske ekonomije kao i osnove ekonomskog razvoja u islamu.

U radu je predstavljen model islamske moralne ekonomije u čijem epicentru leži ideja rizq-a, homo islamicus, zekata i halifeta. Pored toga, društvena uloga zekata i koncepta halife postavili su temelje modela islamske moralne ekonomije. Rizq pitanje ublažavanja siromaštva dolazi u epicentar islamske ekonomije; zekat, usmjerava pažnju na dostupnost alternativnih, netržišnih ekonomskih mehanizama; i halifet povezuje sa idejama o ekološki održivoj ekonomiji. Shvaćanjem halifeta kao temeljnog odnosa između ljudi i prirode, društvena dimenzija je eksplicitno integrirana u teoriji islamske ekonomije koja je dugo bila zanemarena. Ovo stvara vezu između islamske ekonomije i ideje o održivosti. Model islamske moralne ekonomije predstavlja temeljnu razliku u odnosu na konvencionalnu ekonomiju, nastojeći da ispuni etička očekivanja muslimana.

**BIBLIOGRAFIJA**

1. Anwar, M. and Saeed, M., (2017). Reorganization of Islamic banking: a new proposal, *American Journal of Islamic Social Sciences*, 4(2)
2. Ahmed, H., (2002) Financing Micro enterprises: An Analytical Study of Islamic Microfinance Institutions, *Islamic Economic Studies*, 9 (2 ).
3. Asutay, M., (2007a). "A Political Economy Approach to Islamic Economics: Systemic Understanding for an Alternative Economic System", *Kyoto Journal of Islamic Area Studies*.
4. Asutay, M., (2013). Islamic Moral Economy as the Foundation of Islamic Finance, In V. Cattelan (ed.), *Islamic Finance in Europe: Towards a Plural Financial System*. Cheltenham: Edward Elgar.
5. Azid, T. (2010). Anthology of Islamic Economics: Review of Some Basic Issues. *Review of Islamic Economics*, 13 (2).
6. Aziz, M.N. and Mohamad, O.B., (2016). Islamic social business to alleviate poverty and social inequality, *International Journal of Social Economics*, 43 (6).
7. Chapra, M. U., (1992). *Islam and the Economic Challenge*, Leicester, The Islamic Foundation / IIIT.
8. Iqbal, M. and Llewellyn, D.T. (Eds.) (2002). *Islamic banking and finance: new perspectives on profit-sharing and risk*, Cheltenham: Edward Elgar.
9. Haji Mohammad, M.T.S., (2015). Theoretical and trustees' perspectives on the establishment of an Islamic social (Waqf) bank, *Humanomics*, 31(1).
10. Hassan Farooqi, A., (2016). Islamic social capital and networking, *Humanomics*, 22(2).
11. Kahf, M. (2003). *Islamic Economics: Notes on Definition and Methodology*. *Review of Islamic Economics* , 13.
12. Khairi, M.S. and Baridwan, Z., (2015). An empirical study on organizational acceptance accounting information systems in Sharia banking, *The International Journal of Accounting and Business Society*.
13. Nawaz, T. and Haniffa, R., (2017). Determinants of financial performance of Islamic banks: An intellectual capital perspective, *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 8(2).
14. Mawdudi, A.A., (2011) *First Principles of Islamic Economics*, Leicester, The Islamic Foundation.
15. Meutia, I. i Febrianti, D., (2017). Islamic Social Reporting in Islamic Banking: Stakeholders Theory Perspective, *U SHS Web of Conferences* (Vol. 34). EDP Sciences.
16. Portes, A. (2010). *Economic Sociology: A Systematic Inquiry*. Oxford: Princeton University Press.
17. Saeed, S. and Shah, F.M., (2016). Impact of performance appraisal on employees motivation in Islamic banking, *Arabian Journal of Business and Management Review* (Oman Chapter), 5 (7).
18. Shaban, M., Duygun, M. and Fry, J., (2016). SME's lending and Islamic finance. Is it a "win-win" situation?, *Economic Modelling*, 55.
19. Sharif, R., (1996) *Guidelines to Islamic Economics: Nature, Concepts and Principles*, Dhaka: Bangladesh Institute for Islamic Thought.
20. Smolo, E. (2013). *Uvod u islamsku ekonomiju i finansije-teorija i praksa*. Srajevo: Dobra knjiga.
21. Wilson, R. (2007). Making Development Assistance Sustainable Through Islamic Microfinance. *IIUM Journal of Economics and Management* , 15 (2).

22. Zaman, H.S.M., (1991). Economic Functions of an Islamic State-The Early Experience. Islamic Doundadion: Markfield Dawah Centre.

## **RESUME**

This paper deals with the idea that certain serious approaches are needed in the light of founding economic infrastructure in Muslim world based on Islamic principles so that the Muslim world can produce profitable policy in order to support growth and development. In order to found such a infrastructure, a pattern of moral economy nased on Islamic values was specified, which consists of the following four elements: the concept of rizq, homo islamicus, zakat and khalifah.

The paper explains the concept of rizq, where the reflections of a certain number of contemporary Islamic thinkers are listed. Islamic scholars emphasize that risk indicates what benefits people materially and spiritually. The material sense refers to what is needed to preserve the body or physical life, while the spiritual sense implies Allah's, may God bless him and grant him peace, religious law revealed in His Books through His Messengers with the aim of guiding people to useful knowledge and correct cognition and practice.

The concept of homo islamicus alludes to the idea of man's consciousness and responsibility for his actions. Instead of individualism and profit maximization, this concept emphasizes altruism, social and otherworldly responsibility.

The idea of zakat also has a huge impact on social life and not only poverty alleviation but also social development and progress. We also dealt with the concept of khalifah, which has been used in Islamic economics until now, and in the model of Islamic economics proposed in this text. By understanding the khalifah as a fundamental relationship between humans and nature, an ecological dimension is explicitly integrated into the long-neglected body of Islamic economic theory. This creates a link between Islamic economics and sustainability science that can be further explored for the benefit of both disciplines.

## KAMATA U KUR'ANU I NJENE POSLJEDICE NA SAVREMENI SVIJET

**Semir Čupović**

Ekonomski fakultet u Subotici, Univerzitet u Novom Sadu,  
Novi Sad, Srbija  
*semirefcupovic@gmail.com*

### **Apstrakt**

Islam je cjelokupni sistem života. Kroz Kur'an, Uzvišeni Allah, dao je smjernice čovječanstvu na koji način da bivstvuje na ovome, prolaznome svijetu. Kako niti jedan segment ljudskoga života nije izostavljen iz Allahovog Zakonika, tako nije izostavljeno ni pitanje rada, opskrbe i trgovine. U prirodi, ali i u potrebi čovjeka je da zarađuje i privređuje kako bi prehranio sebe i svoju porodicu. Svakako da pri tome valja imati na umu jednu stvar, a to je na koji način stiće tu zaradu i imetak. Mnogo je onih koji posežu za različitim nedozvoljenim stvarima, poput prevara, raznih špekulacija te bavljenja lahkim načinom zarade, što je posebno vidljivo u savremenom dobu, a to je u pogledu lihvarstva ili kamate, kako i sam rad nosi naziv. Osnovni cilj rada zapravo jeste da se ukaže na pogubnost i štetnost te na loše posljedice onog društva ili pojedinca koji se ohrabre baviti kamatnim poslovanjem. Prvo, što je to Allah, dž.,š., strogo i kategorično zabranio, a drugo, što čovjek sam na sebe navlači nesreću i bijedu ukoliko radi suprotno od onoga što mu je naređeno. Prema tome, ukoliko želimo dobro sebi, svojoj porodici, društvu i čovječanstvu – ostavimo ono što je Uzvišeni Allah naredio da ostavimo, tražimo halal zaradu, budimo od onih koji će naređivati dobro, a odvrćati od zla, budimo dobri i iskreni vjernici jer samo tako ćemo zaslužiti milost i oprost Gospodara.

**Cljučne riječi:** Islam, Kur'an, opskrba, halal, haram, savremeno doba, kamata.

## INTEREST IN THE QUR'AN AND ITS CONSEQUENCES ON THE MODERN WORLD

### **Abstract**

Islam is the entire system of life. Through the Qur'an, the Almighty Allah gave instructions to humanity on how to live in this transitory world. As not a single segment of human life is left out of Allah's Code, so the issue of work, sustenance and trade is not left out either. It is in nature, but also in man's need, to earn and save in order to feed himself and his family. Certainly, one thing should be kept in mind, and that is how he acquires that income and wealth. There are many who reach for various illegal things, such as fraud, various speculations and engaging in easy ways of earning, which is especially visible in the modern age, and that is in terms of usury or interest, as the work itself is called. The main goal of the work is actually to point out the perniciousness and harmfulness and the bad consequences of that society or individuals who are encouraged to engage in interest business. First, that Allah, the Exalted, has strictly and categorically forbidden it, and secondly, that man brings misfortune and misery upon himself if he does the opposite of what he was ordered to do. Therefore, if we want good for ourselves, our family, society and humanity - let us leave what Almighty Allah has ordered us to leave, seek halal earnings, let us be among those who will enjoin good and forbid evil, let us be good and sincere believers because that is the only way we will deserve the Lord's mercy and forgiveness.

**Key word:** Islam, Qur'an, supply, halal, haram, modern times, usury.

**JEL codes:** E43, E49

## UVOD

Među mnogobrojnim pošastima koje su pogodile ovaj svijet i njegove stanovnike, svoje mjesto zauzela je i institucija kamate. Ona svoje korijene i izvor nalazi, ponajviše, u ekonomskom segmentu. Kamata svoj postanak ne veže za savremeno «moderno» doba, ali itekako svoje zube pokazuje sada, više nego ranije. Još u vremenu prije pojave islama, ljudi su se bavili kamatnim transakcijama, u vidu pozajmica te zarade i povećanja upravo iz tih pozajmica. Svakako da novac nije jedini koji se vezuju uz kamatu, tu su i ostali oblici kamatne robe o kojima će biti govora u redovima koji slijede. Problem kamate nimalo nije ohrabrujući niti se smije smatrati nevažnim. Naprotiv, ovo je problem koji se tiče svih nas, od individue pa do onih na položajima, koji bi bili u stanju nešto promijeniti, samo ako bi to, uistinu, i htjeli. Već je spomenuto da kamata nije novonastala pojava i samim tim u sebi posjeduje jako i čvrsto korijenje, koje nije lahko iščupati i odbaciti. Ona je tokom vijekova postojanja i razvijanja, ušla u pore ljudskoga života, počevši od ekonomije, trgovine i mnogo više. Sada, u današnjem svijetu, kamata je temelj na kojem se grade fabrike, tvornice, obrazovne institucije, banke, i sl. ljudima se na svakom koraku nude krediti za kuću, stan, auto, za obrazovanje i apsolutno za sve što je potrebno da bi se čovjek osjećao ugodno i da bi imao sve što mu je potrebno. Da, naizgled zvuči primamljivo i jednostavno, to mnogi pomisle pa se upuste u kreditno-kamatno poslovanje i okončaju ogorčeni i ispunjeni jadom i bijedom, a zašto? Zato jer je kamata jedna opaka bolest i zvijer, koja ždere sve pred sobom i koja nema milosti ni za koga, zato jer lihvari/kamatari traže samo svoju korist i dobitak, bez obzira od koga, kako i zašto. Osnovni cilj rada zapravo jeste da se ukaže na pogubnost i štetnost te na loše posljedice onog društva ili pojedinca koji se ohrabre baviti kamatnim poslovanjem. U radu je korišćena metoda proučavanja stručne strane, a i domaće literature.

## POJMOVNO ODREĐENJE KAMATE (ER-RIBA)

U arapskom jeziku izraz er-riba znači: “općenito povećanje i dodatak” [1, str. 55].

Allah, dž.š., kaže:.

*„I ti vidiš zemlju kako je zamrla, ali kad na nju kišu spustimo, ona ustrepće i uzbuja, i iz nje iznikne svakovrsno bilje prekrasno...“ (Kur'an, El-Hadždž, 5) .*

*„A novac koji dajete da se uveća novcem drugih ljudi neće se kod Allaha uvećati, a za milostinju koju udijelite da biste se Allahu umiliti - takvi će dobra djela svoja umnogostručiti“ (Kur'an, Er-Rum, 39).*

*„Allah uništava kamatu, a unapređuje milosrđa. Allah ne voli nijednog nevjernika, grešnika“ (Kur'an, El-Bekara, 276).*

Termin „riba“ u Šerijatu označava višak imovine koji nije uzvraćen nikakvom protuvrijednošću prilikom nadoknade imovine imovinom, odnosno to je višak bez ikakve protuvrijednosti koji je postavljen kao obaveza jednoj ugovornoj strani. Da bismo shvatili kamatu i samim tim ostalu trgovinu, zarađivanje novca i slično, moramo da shvatimo koja je to zabrana, šta islam ne želi da vidi kada dolazi do poslovanja, biznisa, ekonomije, trgovine, tj. komercijalnih radnji. Da bi se znalo koji je dozvoljen način finansiranja i kreditiranja, moramo da znamo šta je, ustvari, kamata” [1, str. 297].

Kada se pogleda jezičko značenje kamate (ar. riba), dolazi se do definicije da kamata jednostavno znači neka vrsta povećanja, odnosno, u pitanju je neka vrsta profita. Kamata je iznos koji dužnik plaća povjeriocu tokom određenog vremenskog perioda u zamenu za korištenje sume kapitala. Riba je termin za višak koji dužnik plaća po osnovu kredita koji je odobren. Autoriteti u islamskom pravu i ekonomiji su priznali da se ova fraza odnosi na ono što je u modernom jeziku poznato kao interesovanje. U tom smislu postoji još jedan šerijatski dodatak, a kada šerijat govori o kamatama, on se također odnosi na nezakonito povećanje, objašnjavajući o kom povećanju se radi. Kamata kao kamata je jedan ogroman fenomen te kada se o njoj govori u Kur'anu i hadisu, jako je striktna. Allah objavljuje rat onome ko se bavi kamatom, ustvari, onome ko je na bilo koji način povezan s njom.

Kada pogledamo unazad, prije mnogo vijekova kamata je bila zabranjivana, pa i kada su u pitanju jevreji, kršćani i drugi. Dakle, može se uočiti da je postojala jedna civilizacijska borba protiv kamate i takvog načina zarađivanja, kojeg su čak i neki filozofi okarakterisali kao neprirodan način zarađivanja.

Biblija, najvažniji izvor hrišćanske vere, govori o kamatama. U Starom zavetu pominju se, uz osude, na više mesta. Tako u Drugoj knjizi Mojsijevoj kaže:

*„Kad daš zajam novaca narodu mojemu, siromahu koji je kod tebe, nemoj mu biti kao kamatnik, ne udarajte na nj kamate“*  
(Biblija 2010: Izlazak, 22, 25).

Ili u Trećoj knjizi Mojsijevoj:

*„Nemojte uzimati od njega (osiromašnog brata – BM) kamate ni dobiti... novaca nemoj mu davati na kamatu, niti mu hrane svoje pozajmaj radi dobiti“*  
(Biblija 2010: Levitska, 25, 36–37).

Ili, u Petoj knjizi Mojsijevoj:

*„Ne daji na kamatu bratu svome ni novca ni hrane, niti išta što se daje na kamatu. Strancu podaj na kamatu, ali bratu svom nemoj davati na kamatu“*  
(Biblija 2010: Zakoni ponovljeni, 23, 19–20).

Na više mesta osuđuje se i pohlepa bogatih koji stiču blago kroz kamate na račun siromašnih. Primitimo da se, kao i kod Aristotela, odbacuju kamate uopšte, a ne samo one (pre)visoke. Ovi i slični navodi obično su se kasnije, posebno u srednjem veku, tumačili kao bespogovorne božje zapovesti kojima se zabranjuju kamate.

Zabrana naplate kamate po Starom zavetu nije bila univerzalna: izgleda da nije obuhvatala zajmove date strancima i bogatim Jevrejima, a možda ni Jevrejima koji nemaju bliske lične veze sa zajmodavcem.

U Novom zavetu se kamata/lihva i lihvarstvo nigde izričito ne pominju. Ipak, na jednom mestu izgleda da se prepoznaje:

„U Jevanđelju po Luki, Isus kaže: *Dajite u zajam ne nadajući se ničemu*“  
(Biblija 2010: Jevanđelje po Luki 6, 35).

Za ove reči obično se uzima da govore o kamati i predstavljale su tokom srednjeg veka osnovno oruđe u borbi protiv kamate.

Prema Kur'anu, Jevrejima nije bilo dozvoljeno da imaju lični interes u Tevratu. Iako je već izjenjen, nebrojeni su primjeri gdje je interesanje i hranjenje kamatama izričito ili implicitno zabranjeno!

To je i njima zabranjeno, kao što vidimo iz historije hrišćanske religije. Jer samo ono što je došlo Musau a.s. potvrđuje i hrišćanska religija i šerijat Isa a.s. Dakle, ono što je zabranjeno Jevrejima, zabranjeno je i kršćanima. Prvi argument je to. Sve do 15. ili 16. vijeka, sva kršćanska ulema se slagala da je bavljenje kamatama protiv kršćanske vjere. Konferencija kršćanskih akademika sastala se 325. godini i došla do zaključka da je poslovanje sa kamatama univerzalno protiv zakona u njihovoj vjeri. I tek tada, za vrijeme vladavine Henrija 8, u Britaniji je prvi put doneta fetva ili rezolucija u kojoj se navodi da se može baviti samo poslovima sa kamatama do 10%.” [2, www.n-um.com].

Kada je Poslanik, a.s., upitan koji je najbolji način za zaradu, rekao je da je proizvodnja nečega sopstvenim rukama, odnosno nečega što je prava i bilo koja vrsta dozvoljene trgovine, najbolji način da se uradi tako. Važno je napomenuti da su tokom trgovanja ono što se prodaje i šta se plaća dve različite stvari. Ovo je u osnovi srž trgovine, gde se novac koristi kao sredstvo za olakšavanje razmjene, kupovine i prodaje roba i usluga.

U izvještajima se navodi da je Poslanik, sallallahu alejhi ve sellem, kažnjavao one koji su učestvovali u prijestupu i one koji su im pomagali, bilježio ga i služe kao svjedoci, ukazujući da su svi oni podjednako odgovorni za to (hadis zabilježio Muslim iz Džabira, r.a.). Poslanik Muhamed s.a.v.s. izjavljuje: "73 poglavlja čine kamatu. Lihvarstvo se može uporediti sa muškarcem koji ima seksualne odnose sa svojom majkom u svom najosnovnijem obliku". Tako mi Allaha, ponižavajuća je stvar za čovjeka da govori ove stvari i da razmišlja o tome da učini takvu grijeshnu stvar, ali moramo da predstavimo ove riječi i ovaj hadis Allahovog Poslanika da bismo ljude upoznali sa ozbiljnošću grijeha lihvarstva! [2, www.n-um.com].

Kada gledamo u ekonomiji, svaki rast i profit iz ovakvih transakcija je kamata. Trgovinski sporazumi koji su zabranjeni jesu oni u kojima se na bilo koji način poveća vrijednost robe u odnosu na njenu stvarnu cijenu, naprimjer, ukoliko se plaća s odgodom, cijena se povećava [3, str. 241-242].

Poslanik, a.s., bio je produktivan već u ranom periodu svog života, i u tome je bio primjer na koji su se drugi mogli ugledati, a svakako i primjer kojeg bismo i mi trebali slijediti. Čuvao je stoku stanovnicima Meke, kako bi zaradio nešto novca i tako olakšao svome amidži Ebu Talibu u prehranivanju porodice.

Poslanik, a.s., je i druge bodrio i podsticao na rad i produktivnost, pa je s tim u vezi rekao: "Niko nikada neće jesti bolju hranu od one što je zaradio svojom rukom.



Allahov vjerovjesnik Davud, a.s., jeo je samo ono što je zaradio svojim rukama" [4, str. 56].

Ovo je primjer da nije sramota raditi i privređivati za sebe i svoju porodicu, pod uvjetom da je posao halal, problem nastaje onda kada čovjek želi olahko da zaradi i da se obogati pa počne posezati za raznim zabranjenim načinima i sredstvima, u ovom slučaju to je kamata. Bez ikakvog napora i truda dobije novac, ali na štetu drugoga i tu islam, naravno, postavlja svoja šerijatska ograničenja jer štetu treba otklanjati, a nikako podupirati.

Mnogobrojni su hadisi na ovu temu zabilježeni u vjerodostojnim zbirkama, a jedan od njih jeste i hadis kojeg prenosi Ebu Hurejra, r.a., gdje navodi da je Poslanik, a.s., rekao: «Klonite se sedam upropaštavajućih grijeha...» među kojima je i hranjenje kamatom.

Ibn Mes'ud, r.a., rekao je: „Allahov Poslanik, a.s., prokleo je onoga ko uzima kamatu i onoga ko je daje.“ (Muslim).

## VRSTA KAMATE

U suštini postoje dvije osnovne vrste kamate: 1. Kamata kod razmjene (riba el-fadl i riba en-nesie) i kamata kod zajmova (riba el-džahilija i kamata kod prijevremenog vraćanja duga (dava te'dždžel). Ova podjela je prema Ibn Rušdu.

Općenito, riba (kamata) se dijeli na dvije vrste:

- 1) Riba el-fadl (kamata na višak): Ova vrsta kamate se uglavnom odnosi na međusobno trgovanje robe koja pripada istoj kategoriji i na koju se pravila zabrane kamate primjenjuju. Prema hadisu poslanika Muhammeda, sallallahu alejhi ve sellem, sljedeći proizvodi se moraju razmjenjivati u istim količinama i iz ruke u ruku: zlato, srebro, ječam, pšenica, so i hurme. Višak (el-fadl) u iznosu jedne protuvrijednosti nad drugom, u razmjeni posebnih vrsta roba.
- 2) Riba al-nasi'ah (kamata na odgodu plaćanja ili poček-kamata): Ova vrsta kamate je specifična za kredite. To se odnosi na bilo koji višak plaćen iznad i preko iznosa glavnice, kao naknada za kašnjenje u otplati. Odgoda plaćanja kao pogodba u vezi jedne ili obje protuvrijednosti [4, str. 71].

Ovo je kamata zbog odlaganja, odnosno povećanje zbog postavljanja roka. Ovaj vid kamate je bio poznat i kod predislamskih Arapa, jer su pozajmljivali imovinu do određenog termina. Tokom ovog period dužnik bi morao u određenom vremenskom intervalu, naprimjer svakog mjeseca, da plati određeni iznos, dok se glavnica imovine ne bi dirala. Tek nakon isteka roka tražila bi se od dužnika glavnica. U slučaju da dužnik ne bio u stanju vratiti glavnica, povećala bi se rata, što bi često dovelo do situacije da iznos kamate bude mnogo veći od glavnice.

Ovo je velika surovost i krajnja svirepost. Allah, dž.š., prekora ih Svojim riječima:

*„Vi koji ste dosegli vjerovanje, ne žderite lihvarsku kamatu udvostručujući je i umnožavajući nego Allaha stalno imajte na umu kako biste postigli sreću! I čuvajte se Vatre, koja očekuje poricatelje Istine! I pokoravajte se Allahu i Poslaniku kako biste bili počašćeni milošću...“*

Iz povoda objave ovog ajeta izvučen je odgovor koji je obmanuo neke nevjernike koji su od poček-kamate dopuštali onu koja nije mnogostruka, naslanjajući se tako na značenje ovog ajeta koji je opet, pojašnjen ajetom:

*„A ako se pokajete, ostat će vam glavnice imetaka vaših, nećete nikoga oštetiti, niti ćete oštećeni biti.“*

Poslanik, a.s., je rekao: „Dirham od kamate, koji se svjesno troši od strane čovjeka, je gore kod Allaha nego uraditi zinaluk tridesetšest puta“. Ibn Qudaamah (neka je Allahova milost na njega) je rekao: „Svaka pozajmica u kojoj je predviđeno da se više vrati je haram, i nema razlike u mišljenju među učenjacima.“ Ibn al-Mundhir je rekao: „Ako zajmodavac predvidi da onaj ko posuđuje mora vratiti više ili dati neki poklon, i ako on da pozajmicu na tom osnovu - to je kamata“.

Kamata je zabranjena na sve vrste novca - bez obzira da li on bio zlatni, srebrni, ili pak papirni novac. Propisi koji se odnose na zlato i srebro u vezi sa zekatom i, općenito, drugim imovinskim obavezama, kao i u vezi s kamatom, odnose se, također, i na današnji dekretni novac. Dekretni novac, koji nastaje dekretom i grancijom države, koristi u današnjim poslovnim transakcijama. Ova vrsta novca ispunjava sve funkcije kao što nekadašnji metalni novac u obliku zlata i srebra. Zato se i propisi o zekatu i kamate primjenjuju i na današnji dekretni novac, da bi se postigli intencije šerijata.

## ZABRANA KAMATE

Kamata je u islamu najstrožije i najžešće zabranjena. Ona je zabranjena Kur'anom, sunnetom i konsenzusom. Allah, dž.š., kaže:

*„Oni koji se kamatom bave dići će se kao što će se dići onaj koga je dodirom šejtan izbezumio, zato što su govorili: "Kamata je isto što i trgovina." A Allah je dopustio trgovinu, a zabranio kamatu. Onome do koga dopre pouka Gospodara njegova, pa se okani, njegovo je ono što je prije stekao, njegov će slučaj Allah rješavati; a oni koji to opet učine, bit će stanovnici Džehennema, u njemu će vječno ostati.“*  
(Kur'an, El-Bekara, 275).

U ajetu se opisuje stanje onoga koji uzima kamatu na Sudnjemu danu, kada budu proživljavani iz svojih kabura. To mišljenje zastupa većina mufessira (tumača Kur'ana). Zastupa ga, također, Ibn Atijja u svome tefsiru El-Muharrerul-ve- džiz, tome dodaje i drugo značenje, pa kaže: "Bit će proživljen kao osoba pod utjecajem džina (medžnun) što će mu biti oblik kazne i izraz mržnje prema njemu kada se sva bića okupe [1, str. 352]. Nešto slično ovom značenju zastupao je i Sejjid Kutb, Allah mu se smilovao, koji je rekao: „Većina tumačenja jeste 'ustajanje' u ovom zastrašujućem prizoru predstavila kao stajanje na Dan proživljenja. Ali se ovaj prizor u potpunosti dešava i u životu ljudi na ovoj Zemlji. Oni ne djeluju u životu, niti se kreću ni na koji drugi način, nego kao umno poremećene, rasijane i zbunjene osobe koje ne nalaze stabilnost, smirenost, niti rahatluk. Kamata je zabranjena u svim svojim formama i oblicima, bez obzira da li je to povećanje veliko ili malo, bez obzira da li je traženje u zajam bilo radi investiranja ili potrošnje.“ [5, str. 70].

Ajet pobija one koji dopuštaju mali iznos kamate i kamatu koja se uzima prilikom davanja potrošačkih kredita. Svi oblici kamate zabranjene su, jer je Allah, dž.š., propisao vlasnicima imovine da potražuju samo glavnice, bez ikakvih dodataka na nju. Grijeh kamate se ne ograničava samo na one koji je uzimaju, nego prelazi i na sve one koji učestvuju u tom procesu. To se može vidjeti i u sljedećem hadisu koji bilježi El-Buhari, a stoji da je Abdullah ibn Mes'ud, r.a., rekao da je Allahov Poslanik, s.a.v.s., prokleo i onoga ko uzima i onoga ko daje kamatu.

Jedno od opštih šerijatsko-pravnih pravila jeste da je ono što je zabranjeno uzeti zabranjeno je i dati. Značenje ovog pravila jeste da ono što je zabranjeno i što nije dopušteno nikome uzeti i njime se okoristiti, također, zabranjeno je pružati to i davati drugome, bez obzira da li to bilo na način darovanja ili u smislu uzvraćanja, a to je stoga što bi davanje kamate drugome u takvom slučaju bilo u smislu pozivanja, potpomaganja i ohrabivanja na ono što je zabranjeno, pa bi darovalac bio saučesnik s onim koji čini zabranjeno.

U Šerijatu je utvrđeno da, kao što nije dopušteno činiti zabranjeno, također, nije dopušteno potpomagati i ohrabrivati činjenje zabranjenog, na osnovu riječi Allaha, dž.š.:

*„Jedni drugima pomažite u dobročinstvu i čestitosti, a ne sudjelujte u grijehu i neprijateljstvu; i bojte se Allaha, jer Allah strašno kažnjava.“* (Kur'an, El-Maide, 2).

## **SMISAO ZABRANJIVANJA KAMATE**

Teoretičari tvrde da se moralni, društveni i ekonomski aspekti ovog pitanja mogu koristiti za objašnjenje snažnog ograničenja interesovanja za islam. Pozajmljivanje novca uz kamatu sugerira da bogati ljudi, ili oni sa kapitalom, stvaraju vredjenost bez ulaganja u zamjenu za svoj prihod. Profit se ne dobija radom u trgovini, poslovanju itd., već bez ikakvog truda i bez dovoljne protivvrijednosti. Ipak, ljudi kojima je potreban kapital postaju sve više osiromašeni. Kamata nije samo zabranjena za muslimane, već se također savjetuje da druge religije primjenjuju istu smjernicu. Prema islamskom učenju, plaćanje kamata odvraća ljude od proizvodnje stvari i razmjene ih jedni sa drugima. Ako je pozajmljivanje uz kamatu zabranjeno, ljudi će rado pozajmljivati jedni drugima. Kamate ometaju investicije, a samim tim usporavaju rast privrede i društva u cjelini. Mnogi ljudi odlučuju da uštede novac umjesto da ga ulože jer očekuju da će na taj način zaraditi kamatu, što je potencijalno destruktivno po društvo [6, str. 41]. U tradicionalnom bankarstvu banke koriste kamate i razne proizvode osiguranja za otplatu kredita kako bi se u najvećoj mogućoj mjeri zaštitile od opasnosti uloženi sredstava. Kao rezultat toga, sav rizik prebacuju na korisnika kredita i prestaju da brinu dovoljno o ishodu posla klijenta.

Kako banka i zajmoprimac dijele rizik u islamskom bankarstvu, banka je zainteresirana za uspjeh kompanije i preuzima aktivnu ulogu u njenom upravljanju. Banka na ovaj način može povećati profit, ali i svoju izloženost riziku. Potvrđeno je da postoji jasna zabrana korištenja kamate, bez obzira na njenu veličinu i tehniku obračuna, uprkos debatama o tome da li je dozvoljena niska ili umjerena kamata i šta predstavlja umjerena kamata. Većina ekonomista se slaže da postoje tri komponente

kamata koje podržavaju plaćanje naknade. Oni uključuju oportunitetni trošak (gubitak gotovine i transakcija), faktor vremena (štediša je odustao od sadašnje potrošnje) i aspekt rizika (rizik od propasti banaka, promene ekonomskih uslova na tržištu, kao što je rastuća inflacija). Islamska ekonomija ne osporava legitimnost nagrada za preuzeti rizik i žrtvu likvidnosti. Raspodela rizika, koja je poželjna u komercijalnim transakcijama, je osnova islamskih finansija. Njeno neslaganje sa zapadnim neoklasičnim ekonomistima je u međuvremenu u pitanju vremenske komponente, za koju nema kompenzacije. Možemo biti nagrađeni za naš rad i spremnost da rizikujemo, ali ne i za vrijeme samo po sebi. Islamski pristup interesu se suštinski razlikuje od tradicionalnog pristupa na ovaj način [7, str. 35].

Allah, dž.š., spomenuo je u suri El-Bekara zabranu kamate nakon ajeta o dijeljenju imovine na Božijem putu radi solidarnosti i potpomaganja. To ukazuje na činjenicu da islamsko društvo treba biti društvo solidarnosti. S druge strane, kamatni sistem se zasniva na iskorištavanju potreba onih koji ih imaju, a to negira solidarnost. Zbog toga je islam zabranio kamatu i odredio da najvažniji legalni put sticanja imetka jeste rad i investiranje sa rizikom.

Kamatni višak koji se uvjetuje uz glavnicu, koji ne ide uz rad ili rizik, predstavlja nelegalno povećanje. Zbog toga ajeti na kraju sure El-Bekara postavljaju apsolutnu, kategoričnu zabranu kamate u svim njenim formama i oblicima. Kamata je mračno, upropaštavajuće lice koje stoji nasuprot milostinje. Poredeći ih, Allah, dž.š., kaže:

*„Allah uništava kamatu, a unapređuje milosrđa. Allah ne voli nijednog nevjernika, grešnika“ (Kur'an, El-Bekara, 276).*

Imetak koji se umnožava kamatom, raste samo na prvi pogled – u suštini se on sve više približava umanjenju i propadanju. Najbolji svjedok ovome jesu negativnosti poput inflacije sa kojima se u naše vrijeme susreću kamatna društva.

Koja je mudrost u zabranjivanju kamate, odnosno, profitiranju iz određenih transakcija, kao što je posudba novca i sl.? Takav način zarade, u islamu je nešto što je humanitarno, kada nekome damo novac to je humanitaran gest, i za taj čin slijedi nagrada od Allaha, dž.š., jer nekome smo pomogli i olakšali u teškoj situaciji. Te kao takav čin, u svojoj suštini, nije komercijalna transakcija. Dakle, profitiranje transakcija, gdje je uključeno nezakonito povećanje, jeste zapravo protiv međusobne saradnje ljudi u društvu. Zabrana kamate i profitiranje na takav način, utiče na mogućnost nepravde i iskorištavanja ljudi, dalje, odvaja se kapital od stvarnih ekonomskih aktivnosti, jer čovjek se nauči na fiksni profit, nedijeljenje rizika, zatim, ne učestvovanje niti proizvodnje nečega što je stvarno i na taj način se nauči na lijeni način profitiranja. Takva vrsta zarade, krši osnovnu funkciju novca, a osnovna funkcija novca jeste da njime trgujemo, odono, njime kupujemo i njime plaćamo i tu je sadržana sva njegova vrijednost, a ne da novac sam po sebi bude predmet zarade i Šerijatom nezakonitog povećanja [8, str. 38-47]. Islamske ekonomije i kapitalističke ekonomije se suštinski razlikuju po tome što je u sekularnom kapitalizmu motiv profita ili privatno vlasništvo dozvoljeno nesputano ovlašćenje u određivanju ekonomske politike. Ako postoje neka ograničenja, postavljaju ih ljudi i često su podložna modifikacijama kroz demokratsko zakonodavstvo. Takav način razmišljanja je podsticao specifične oblike ponašanja koji su doveli do društvene neravnoteže.

Prema islamskom učenju, plaćanje kamata odvraća ljude od proizvodnje stvari i razmjene ih jedni sa drugima. Kamate ometaju investicije, a samim tim usporavaju rast privrede i društva u cjelini. U islamskom bankarstvu, banka i korisnik kapitala pokušavaju da podele rizik. Banka će biti direktno zainteresirana za uspjeh klijenta i preuzeti aktivnu ulogu u poslovanju novog posla. Ona može zaraditi više novca u firmi sa takvim plasmanom kapitala nego što bi sa prihodima zasnovanim na kamatama, ali je također izložena većem riziku. Islamska ekonomija odbacuje ideju da je kamata primarni izvor stvaranja novca. Principi transakcija moraju biti zasnovani na pravičnoj raspodjeli rizika, dobiti i gubitka. Ali, odsustvo kamate ne znači da je zabranjeno ulaganje i pozajmljivanje novca radi ostvarivanja profita. [8, str. 78-96]

Ibn Taymiyye vrlo kratko je analizirao zabranu kamate. Ali ono malo što je rekao s tim u vezi, vrlo je značajno. On kaže da je praksa kamate jasno zabranjena u Kur'anu i da nema razilaženja u mišljenju među sljedbenicima islama o tom pitanju i da je zabranjena, jer je štetna za one koji su u potrebi i dovodi do sticanja imovine pogrešnim sredstvima. Ovaj motiv se nalazi u svim zelenaškim ugovorima. Ibn Taymiyye kaže: Kamata iz džahilijeta, ogledala se u tome da osoba koja je posudila novac drugoj osobi na određeno razdoblje na datum dospijeca upita hoće li vratiti dug ili platiti kamatu. Ukoliko bi dužnik uplatio glavicu, bilo je uredu; ako ne, zajmodavac bi davao još vremena i povećao iznos koji se plaća. Dakle, novac se koristio za povećanje. [9, str. 418-440].

Al-Gazali priznaje značajnu funkciju koju novac igra u ekonomiji i uzima u obzir kako njegovu historiju, tako i njegovu mnogobrojnu upotrebu. On počinje tako što opisuje kako je novac riješio probleme koji su se razvijali tokom razmjene. Novac olakšava ekonomski život, iako ne postoji bitna razlika između trampe i trgovine kroz upotrebu novca iz perspektive trgovine robom proizvedenom ljudskim radom (jer u obje okolnosti postoji razmjena dobara). Al-Gazali to prepoznaje i identificira nedostatke u sistemu trampe, koji se mogu izraziti savremenim terminima kao: (1) odsustvo standardne jedinice mjere; (2) nedeljivost stvari i (3) pitanje dvojne podudarnosti želja. Dobro se može koristiti za razmjenu, ali je neefikasan metod zbog dispariteta u proizvodima. Nijedno društvo ne može funkcionirati bez razmjene dobara, nijedna transakcija se ne može uspješno izvršiti bez jednakosti vrijednosti, a ta jednakost se može tačno procijeniti samo kada postoji zajednička mjera, smatra al-Gazali. [10, str. 32-34]

Al-Gazali primjećuje različite upotrebe novca (kao sredstva razmjene, mjere vrijednosti i oruđa za izgradnju bogatstva) i naglašava da on nije poželjan za svoju svrhu i da ima vrijednost samo u razmjeni. Prema njegovim riječima, dirham i dinar funkcioniraju samo kao valuta za zlato i srebro. On prezire i smatra kriminalcima ljude koji gomilaju bogatstvo (bilo da ga zakopavaju pod zemljom ili ga gomilaju tokom dužeg vremenskog perioda). Najgori su oni koji novac pretvaraju u predmete od zlata i srebra. Al-Gazali se također nedvosmisleno zalaže za zabranu kamata i lihvarenje. Božji grijeh lihvarstva promovira ekonomsku eksploataciju i nepoštene poslovne prakse. Pozajmljivanje i naplata kamate na pozajmljena sredstva odvajaju novac od njegove suštinske namjene (sredstva razmjene i mjere vrijednosti). Kako novac nije stvoren za zaradu, svrha svakog preduzeća koje uključuje trgovinu dirhamima i dinarima je profit i to se smatra prijestupom. [11, str. 83]

Bez obzira da li je dužnik ostvario dobit ili izgubio novac, on uvijek mora da plaća kamatu po sistemu kamata, gde tada povjerilac stalno pokušava da zaradi. Drugim riječima, ovo vrši pritisak na privredu da kontinuirano stvara prihod i širi se. Prema Bećiroviću i Kalaču (2015), kako se ekonomija širi, bogatstvo zajmodavaca također raste pored profita vlasnika preduzeća i plata radnika. Još jednom, zajmodavci će tražiti zajam. Privrednici i zaposleni moraju da nastave da zarađuju za život, a rast privrede (mjereno bruto domaćim proizvodom) mora biti bar onoliko koliko je prosječna kamatna stopa. Ako se ovaj balans ne očuva, prihodi od kamata će rasti, a prihodi od rada (tj. prihodi od zaposlenih i privrednika) opadati, što će rezultirati većom koncentracijom bogatstva u rukama vlasnika novca na račun značajnog dijela stanovništvo koje živi u siromaštvu. Ova stopa ekonomskog rasta ne može se održati na dugi rok, jer rastuće investicije također rezultiraju povećanjem ponude, što smanjuje potencijalne profite. Posebno kada se ima u vidu da za kontinuiran ekonomski napredak moramo trošiti resurse, posebno prirodne resurse, u sve većoj količini, što rezultira degradacijom naše planete – što je u današnje vrijeme veoma izraženo. [12, str. 1-19]

## ZAKLJUČAK

Kako svaki sistem ili poredak ima svoje uređenje, tako i islam nudi program i načela koja su neophodna da bi jedna zajednica, društvo i na koncu čovječanstvo, mogli opstati i kako bi na ispravan i svrsishodan način funkcionirali. U tom cjelokupnom programu, važno mjesto zauzimaju islamske finansije, odnosno, islamsko poslovanje, kako je već poznato iz dosadašnjeg interpretiranja. Islam nudi jedan koncept ekonomije, poslovanja i bankarstva koji nisu podložni kamati i koji rade za dobrobit svih ljudi. Kamata je dovela do koncentracije moći i vlasti u ruke nekolicine ljude, a ostale je prepustila na milost i nemilost same sebi, uzimajući im i ono malo što imaju. Kamata je zaustavila investiranja i ulaganja novca u korisne i produktivne svrhe i time proširila njen uticaj na još više razine. Dok s jedne strane imamo one koji, kao paraziti, žive na račun drugih i bespravno otimajući im njihovu imovinu i imetak, s druge strane svakodnevno gledamo mnoge bespomoćne ljude i djecu koji se bore za koru hljeba, a na koncu se mnogi bore za svoj goli život. Eto, takav sistem nam oni žele nametnuti, takav zapadnjačko-sekularistički sistem kojim žele porobiti sve građanstvo i kojim žele unušiti islam, kao najjače oružje vjernika, muslimana. Žele nam uzeti ono najvrednije što nam je Uzvišeni Allah kao blagodat i dar dao, žele nam uništiti naše dostojanstvo, naš moralni život, žele nas pod svoje kande smjestiti kako bi upravljali nama i kako bismo mi bili razlog da se oni još više obogate i žele, žele još mnogo toga... Budimo iskreni u robovanju Gospodaru Uzvišenome, jer samo tako bit ćemo jaki i hrabri da se odupremo mnogim grijesima koji nam se nameću, budimo jaki da kažemo „NE“ u ovom slučaju kamati, i njenim gorkim plodovima, koje daje svima koji je okuse ili joj se približe.

## BIBLIOGRAFIJA

Kur'an.

Biblija.

1. Tuhmaz, A. (2007): Hanefijski fikh: Knjiga 4: Kupoprodaja, zakup i zalog, Sarajevo: "Haris Grabus".
2. www.n-um.com.
3. Qurtubi, E. (2016): Tefsir: sveobuhvatni tumač kur'anskih poruka, Sarajevo "Bookline".
4. El-Umeri, A.A. (2018): Izgradnja i razvoj civilnog društva kroz prizmu Vjerovjesnikovog životopisa, Sarajevo: "Udruženje Orijent".
5. Qutb, S. (1997): U okrilju Kur'ana 3, Sarajevo: "Fakultet islamskih nauka".
6. Smolo, E. (2013): Uvod u islamsku ekonomiju i finansije: Teorija i praksa, Sarajevo: "Dobra knjiga".
7. Štulanović, M. , Hadžić, F. (2007): Osnovi islamske ekonomije i finansija, Bihać: "Islamski pedagoški fakultet".
8. Usmani, M. (2003): Uvod u islamske finansije, Živinice: "Selsebil".
9. Ibn Taimiyah, A. (1963): Majmu' Fatawa Shaikh al-Islam, Rijadh: "Matabi` al-Riyad".
10. Ghazanfar, S.M. , Islahi, A.A. (2003): Economic Thought of an Arab Scholastic, London: "Routledge Curzon".
11. Imam Ghazzali's. (1993): Ihya Ulum-id-Din, Pakistan: "Darul-Ishaat",
12. Bećirović, S., Kalač, H. (2015): Bankarski depoziti, pozajmice i preraspodjela bogatstva na primjeru jednog već usvojenog teorijskog stava. Ekonomski izazovi, (7), 1-19.

## RESUME

Just as every system or order has its own organization, Islam also offers a program and principles necessary for a community, society, and ultimately humanity to survive and function correctly and purposefully. Within this comprehensive program, Islamic finance, or Islamic business, occupies an important role, as already known from previous interpretations. Islam offers a concept of economy, business, and banking that is not subject to interest and that works for the benefit of all people. Interest has led to the concentration of power and authority in the hands of a few individuals, leaving the rest at the mercy of themselves, even taking away what little they have. Interest has halted investments and the allocation of money for useful and productive purposes, thus expanding its influence to even higher levels. While on one hand, we have those who, like parasites, live off others and unlawfully seize their property and possessions, on the other hand, we witness many helpless people and children struggling for a morsel of bread, and ultimately, many are fighting for their very lives. That is the kind of system they want to impose on us, that Western-secular system with which they want to enslave the entire population and destroy Islam, as the most potent weapon of the faithful, the Muslims. They want to take away from us the most valuable things that the Almighty Allah has given us as blessings and gifts; they want to destroy our dignity, our moral lives; they want to put us under their control so that they can enrich themselves even more, and they want, they want many other things... Let us be honest in our servitude to the Exalted Lord, for only then will we be strong and brave enough to resist the many sins imposed on us. Let us be strong enough to say "NO" in the case of interest and its bitter fruits that it offers to all who taste it or come close to it.

## UTJECAJ ZADOVOLJSTVA POSLOM NA POSVEĆENOST ZAPOSLENIKA U NEPROFITNIM ORGANIZACIJAMA

**Zakir Ljubović**

Islamska zajednica u Bosni i Hercegovini,  
Kakanj; Bosna i Hercegovina  
*prijemna.mizkakanj@gmail.com*

**Dženan Kulović**

Ekonomski fakultet Univerziteta u Zenici,  
Zenica, Bosna i Hercegovina  
*dzenan.kulovic@unze.ba*

### **Apstrakt**

Obzirom da, u realizaciji misije jedne neprofitne organizacije, zaposlenici imaju najbitniju ulogu, u ovom istraživanju smo propitivali zadovoljstvo poslom zaposlenika i njihovu posvećenost organizaciji. Problemsko pitanje je bilo usmjereno ka ispitivanju utjecaja zadovoljstva poslom na organizacijsku predanost. Podaci su prikupljeni putem anketnog upitnika od ispitanika u državi Bosni i Hercegovini. Uzorak su činili zaposlenici Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini. Za analizu prikupljenih stavova 602 zaposlenika upotrijebljen je statistički softverski paket za analizu podataka – SPSS. Glavna hipoteza istraživanja je glasila: H1. Zadovoljstvo poslom ima direktan utjecaj na organizacijsku predanost zaposlenika Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini. Dobiveni rezultati su potvrdili glavnu hipotezu. Istraživanje je potvrdilo i da bi u okviru funkcionisanja pomenute neprofitne organizacije bilo značajno istraživati i druge teme iz oblasti upravljanja ljudskim resursima.

**Ključne riječi:** zadovoljstvo poslom, posvećenost zaposlenika.

## INFLUENCE OF JOB SATISFACTION ON EMPLOYEE COMMITMENT IN NON-PROFIT ORGANIZATIONS

### **Abstract**

Given that, in the realization of the mission of a non-profit organization, employees play the most important role, in this research we questioned the employees' job satisfaction and their dedication to the organization. The problem question was aimed at examining the influence of job satisfaction on organizational commitment. Data were collected through a questionnaire from respondents in the state of Bosnia and Herzegovina. The sample consisted of employees of the Islamic Community in Bosnia and Herzegovina. The statistical software package for data analysis - SPSS - was used to analyze the collected attitudes of 602 employees. The main research hypothesis was: H1. Job satisfaction has a direct impact on the organizational commitment of employees of the Islamic Community in Bosnia and Herzegovina. The obtained results confirmed the main hypothesis. The research also confirmed that within the framework of the functioning of the aforementioned non-profit organization, it would be important to research other topics in the field of human resource management.

**Key word:** job satisfaction, employee commitment.

**JEL codes:** J28



## UVOD

Svrha funkcije upravljanja ljudskim potencijalima je osigurati visok stepen usklađenosti znanja i vještina zaposlenika s potrebama organizacije, odnosno zacrtanim ciljevima i strategijom te osigurati visok stepen njihove motivacije i predanosti ostvarivanju ciljeva [14]. Motiviranje zaposlenika jedan je od najvažnijih zadataka i funkcija menadžera, jer upotreba ljudskih potencijala i njihovo usmjerenje na ostvarivanje organizacijskih ciljeva povećava uspješnost organizacije[4]. Zaposlenici su vitalni resurs svake organizacije, pogotovo jer su dio značajnog ulaganja u smislu lociranja, zapošljavanja, osposobljavanja, isplata plaća, zadovoljenja zdravstvenih potreba i bonusa, shodno tome zadovoljstvo poslom ključni je problem za sve organizacije, bez obzira radi li se o javnim ili privatnim, profitnim ili neprofitnim organizacijama. U cilju efikasnog funkcionisanja organizacije, u uslovima koje nameće globalizacija, menadžer mora razviti sposobnost blagovremenog uočavanjatrendova i pratećih izazova. Osim toga mora imati spremne odgovore koji će doprinijeti većoj produktivnosti i samom kvalitetu proizvoda, mora izgraditi odgovarajući stil upravljanja koji može najoptimalnije uposliti zaposlenike različitih kultura i generacija s posebnom pažnjom ka postizanju odgovarajućeg stepena njihove lojalnosti, kao i učiniti organizaciju fleksibilnom na stalne promjene i krizne situacije [8]. On mora biti svjestan da uspješnim usklađivanjem ličnih i poslovnih interesovanja zaposlenika, delegiranjem radnih zadataka, određivanjem pozicije i statusa zaposlenika u organizaciji, brigom o zadovoljstvu ukupnim životom zaposlenika i radnoj atmosferi, odabirom odgovarajućeg stila upravljanja, pravednom upotrebom sistema nagrađivanja i sl. determiniše poslovne rezultate organizacije na čijem je čelu. Pomenuti faktori se mogu jasno prepoznati u većoj produktivnosti, manjemodsustvovanjusaposla, temanjofluktuciji [7].

## PREGLED LITERATURE

Locke [10] ističe da je zadovoljstvo poslom stanje ispunjeno pozitivnim emocijama proisteklim iz ličnog poslovnog iskustva. Za Smitha[15] zadovoljstvo poslom predstavlja emocionalni odgovor na aspekte poslovne situacije. Općeprihvaćeno je da zadovoljstvo poslom razumijevamo kao reakciju pojedinca, uz pozitivan emocionalni naboj, na određeni poslovni zadatak. Takva emocionalno pozitivna reakcija na posao je rezultat ličnog poređenja željenih i ostvarenih rezultata. Za Hoppocka [9] je zadovoljstvo poslom kombinacija psiholoških i fizioloških okolnosti, te radnog ambijenta koji uzrokuju da osoba iskreno kaže da je zadovoljna svojim poslom. Vroom [17] se u svom razumijevanju zadovoljstva poslom fokusira na ulogu zaposlenika na radnom mjestu. Stoga on smatra da zadovoljstvo poslom predstavlja afektivnu orijentaciju pojedinaca prema radnim ulogama koje trenutno zauzimaju, gdje zadovoljstvo poslom predstavlja stepen u kojem očekivanja odgovaraju stvarnim nagradama. Zato je zadovoljstvo poslom usko povezano s ponašanjem te osobe na radnom mjestu [6].

Zadovoljstvo poslom podrazumijeva obavljati posao u kojem uživajte, dobro ga obavljati i biti nagrađen za svoj trud. Zadovoljstvo poslom je ključni sastojak koji vodi do priznanja, prihoda, napredovanja i postizanja drugih ciljeva koji dovode do osjećaja ispunjenosti. Izraz zadovoljstvo poslom odnosi se na stavove i osjećaje koji ljudi imaju o svom poslu. Pozitivni i povoljni stavovi prema poslu ukazuju na zadovoljstvo poslom. Negativni i nepovoljni stavovi prema poslu ukazuju na nezadovoljstvo poslom [3].

Posvećenost organizaciji je koncept koji se razvio od 50-ih godina XX vijeka [5]. Meyerovo i Allenovo [9] istraživanje je potvrdilo tri mentalna sklopa po kojima se određuje posvećenost zaposlenika organizaciji. Meyer i Allen [9] su afektivnu posvećenost označili kao prvu od tri komponentu organizacijske posvećenosti. Emocionalno predan zaposlenik se lahko poistovjećuje sa ciljevima organizacije i zadovoljan je što je dio organizacije. Ovaj zaposlenik želi da se obavezuje na izvršavanje zadataka u cilju napredovanja same organizacije. Za razliku od afektivne, kontinuirana posvećenost je komponenta koja proizilazi iz potrebe rada u samoj organizaciji. Treća komponenta je normativna posvećenost. Veća je u organizacijama koje poštuju odanost i u kojima se sistematski na odanost zaposlenika odgovara nagradama, stimulacijama i drugim strategijama. Visoka je normativna posvećenost zaposlenih kada zaposleni redovno vide vidljive primjere posvećenosti poslodavca dobrobiti zaposlenih. Mercurio [11] na osnovu pregleda empirijskih i teoretskih studija o organizacijskoj posvećenosti došao do spoznaje da afektivna posvećenost čini suštinu organizacijske posvećenosti.

Organizaciona posvećenost predstavlja nivo spremnosti zaposlenika da se poistovjete sa ciljevima organizacije kojoj pripadaju. Porter i ostali [12] opisuju organizacionu posvećenost kao vezanost za organizaciju, koju karakteriše namjera za ostanak u njoj; identifikaciju sa vrijednostima i ciljevima organizacije; i spremnost da uloži dodatne napore u njeno ime. Organizaciona posvećenost uključuje spremnost zaposlenih da ulože maksimalan napor, trud, znanje i vrijeme za svoju organizaciju. Postoje faktori koji determinišu nivo organizacione posvećenosti, kao što su: prilike za razvoj, usvajanje novih znanja i vještina, napredovanje u organizaciji, vrijednost nagrada koje se nude zaposlenima, mogućnost promjene radnog mjesta van organizacije, ophođenje organizacije spram novih zaposlenika, staž u organizaciji, godine starosti i sl. [7].

Odnos između organizacijske predanosti i zadovoljstva poslom je istraživačima veoma privlačna tema, i mnogi su stava da zadovoljstvo poslom prethodi organizacijskoj predanosti [1]. Preovlađujući stav je da je zadovoljstvo poslom prethodnik organizacionih obaveza [12]. Postoji i određena podrška za obrnuti uzročni poredak, organizacionu posvećenost kao prethodnicu zadovoljstvu poslom [13].

Kada su u pitanju zaposlenici organizacija neprofitnog sektora, organizacijska predanost je jedno od najvažnijih pitanja kojima se treba pozabaviti. Prirodno je da zaposlenici na svojim radnim mjestima žele da osjete određene benefite svoga radnog angažmana, te ukoliko te želje i potrebe ostanu nezadovoljene, nivo njihovog zadovoljstva poslom će pasti i može dovesti do djelimičnog ili potpunog povlačenja u odnosu spram radnih obaveza [12]. Međutim, uprkos značaju utjecaja zadovoljstva poslom na organizacijsku predanost, mnoge organizacije ne obraćaju dovoljnu pažnju, često zbog nedostatka svijesti višeg rukovodstva o tome.

## METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

U istraživanju je korišten upitnik koji su kreirali Allen, N. i Meyer, J. P. [2]. Isti je korišten i za mjerenje organizacijske predanosti, a za zadovoljstvo poslom zaposlenika korišten je upitnik kreiran od strane autora Spectora [16]. Za prikupljanje demografskih podataka na raspolaganju su bila ponuđena pitanja otvorenog tipa, te iskazi sa mogućim odgovorima u formi petostepene Likertove skale (u rasponu od u potpunosti se ne slažem do u potpunosti se slažem).

Prijedlog plana istraživanja je sačinjen u martu 2021.godine, a u mjesecu aprilu je anketni upitnik prilagođen i prosljeđen prema ispitanicima uz pomoć google forms obrasca. Za kreiranje baze podataka, u maju mjesecu, korištena su 602 pristigla odgovora službenika Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini. Nakon što je utvrđena validnost i relevantnost dobivenih iskaza, analizirani su rezultati ankete pomoću metoda deskriptivne statistike, korelacije, linearne regresije, te metoda: analize i sinteze. Za obradu podataka upotrijebljen je statistički softver za analizu podataka - SPSS. Analiza rezultata je završena u mjesecu junu 2021. godine.

Dobiveni rezultati su poduprli mišljenje da bi bilo poželjno na osnovu stavova službenika, dobivenih empirijskim metodama istraživanja, definisati jasnu platformu za kreiranje realnih i provodivih politika neophodnih za efikasnije upravljanje ljudskim resursima Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini. Napominjemo da je osim istraživanja odnosa zadovoljstva poslom i posvećenosti zaposlenika, propitivan i pojedinačni utjecaj šest faktora zadovoljstva poslom na posvećenost zaposlenika. U ovom radu ćemo prezentovati dio rezultata.

## REZULTATI ISTRAŽIVANJA

### *Demografski podaci*

Kada se osvrnemo na polnu strukturu ispitanika, evidentno je da su u velikom procentu, 84,10%, učešće u anketi uzeli muškarci. Po pitanju stručne spreme, najviše ispitanika je bilo sa visokom stručnom spremom, VII stepen, (48,2%), te sa završenim prvim ciklusom (11,3%), te sa završenim drugim ciklusom (12,6%) i na kraju sa završenim trećim ciklusom studija (5,1%). Najveći broj ispitanika je bio starosti između 30-40 godina (39,5%) i između 40-50 godina (30,6%), dok je po osnovu dužine radnog staža bilo najviše ispitanika sa stažom od 11-20 godina (36,2%), pa sa radnim stažom od 1-10 (35,4%) godina.

Od organizacionih jedinica istakli su se uposlenici medžlisa, jer je najviše ispitanika (65,9%) bilo iz te organizacione jedinice, pa uposlenici medresa sa (12,8%) ispitanika, koji su ispunili anketni upitnik.

Osvrnuvši se na nadležnost, najviše ispitanika je bilo iz organizacionih jedinica koje su u nadležnosti Tuzlanskog muftijstva (19,60%), pa iz Sarajevskog muftijstva (13,80%), pa potom Rijaseta (13,60%), nakon toga iz Bihaćkog muftijstva (13,30%), Travničkog i Zeničkog muftijstva po (9,80%), Mostarskog muftijstva (8,30%), Banjalučkog muftijstva (6,80%), Goraždanskog muftijstva (1,80%) i Vojnog muftijstva (1,2%). Evidentno je da su zaposlenici svih muftijstava Islamske zajednice

Bosne i Hercegovine bili predstavljeni u bazi podataka za analizu rezultata istraživanja.

#### *Zadovoljstvo radom*

Faktorska opterećenja, utvrđena metodom glavnih komponenti, svih iskaza zastupljenih u prvom faktoru zadovoljstva poslom imaju vrijednost veću od 0,5. Stoga se iskazi u prvom faktoru zadovoljstva smatraju validnim, dok vrijednost Cronbah's Alpha testa (0.770) pokazuje da je pouzdanost varijable „zadovoljstvo radom“ moguće okarakterisati kao „prihvatljiva pouzdanost“. Metodom deskriptivne analize pristiglih odgovora utvrđeno je da je iskaz „Zadovoljan sam uvjetima rada na poslu.“ ocijenjen sa najnižom prosječnom ocjenom, a da su iskazi „Ne osjećam dosadu tokom radnog vremena.“ i „Smatram da radim posao koji odgovara mojim kvalifikacijama.“ ocijenjeni sa najvećom prosječnom ocjenom, u okviru navedenog faktora zadovoljstva poslom.

#### *Zadovoljstvo platom i poticajima*

Faktorska opterećenja, utvrđena metodom glavnih komponenti, osam od devet indikatora u drugom faktoru zadovoljstva poslom imaju vrijednost približnu ili veću od 0,5. Stoga se iskazi u drugom faktoru zadovoljstva poslom smatraju validnim. Iskaz broj 4 je izuzet iz analize podataka, jer nije prošao test validnosti, dok vrijednost Cronbah's Alpha testa (0.818) pokazuje da je pouzdanost varijable „zadovoljstvo platom i poticajima“ moguće okarakterisati kao „dobra pouzdanost“. Na osnovu deskriptivne analize pristiglih odgovora saznajemo da je iskaz „Primam dodatnu naknadu za prekovremeni rad.“ ocijenjen sa najnižom prosječnom ocjenom, a da je iskaz „Ne radim nijedan dodatni posao izvan organizacione jedinice.“ ocijenjen sa najvećom prosječnom ocjenom, u okviru navedenog faktora zadovoljstva poslom.

#### *Zadovoljstvo sa mogućnostima za rast i napredak u karijeri*

Faktorska opterećenja, utvrđena metodom glavnih komponenti, svih indikatora u trećem faktoru zadovoljstva poslom imaju vrijednost veću od 0,5. Stoga se iskazi u trećem faktoru zadovoljstva poslom smatraju validnim, dok vrijednost Cronbah's Alpha testa (0.935) pokazuje da je pouzdanost varijable „zadovoljstvo sa mogućnostima za rast i napredak u karijeri“ moguće okarakterisati kao „odlična pouzdanost“. Na osnovu deskriptivne analize pristiglih odgovora saznajemo da je iskaz „Neprestano se procjenjuje uspješnost zaposlenika.“ ocijenjen sa najnižom prosječnom ocjenom, a da je iskaz „Zaposlenicima se omogućava stjecanje novih vještina.“ ocijenjen sa najvećom prosječnom ocjenom, u okviru navedenog faktora zadovoljstva poslom.

#### *Zadovoljstvo stilom vođenja*

Faktorska opterećenja, utvrđena metodom glavnih komponenti, svih indikatora u četvrtom faktoru zadovoljstva poslom imaju vrijednost veću od 0,5. Stoga se iskazi u četvrtom faktoru zadovoljstva poslom smatraju validnim, dok vrijednost Cronbah's Alpha testa (0.939) pokazuje da je pouzdanost varijable „zadovoljstvo stilom vođenja“ moguće okarakterisati kao „odlična pouzdanost“. Na osnovu deskriptivne analize pristiglih odgovora saznajemo da je iskaz „Rukovodstvo mi pomaže primjenom savremenih metoda upravljanja.“ ocijenjen sa najnižom prosječnom ocjenom, a da je iskaz „Moji se rukovodioci prema meni odnose s poštovanjem i zanimanjem.“ ocijenjen sa najvećom prosječnom ocjenom, u okviru navedenog faktora zadovoljstva poslom.

*Zadovoljstvo radnom grupom i socijalnim odnosima među zaposlenicima*

Faktorska opterećenja, utvrđena metodom glavnih komponenti, četiri indikatora u petom faktoru zadovoljstva poslom imaju vrijednost veću od 0,5. Stoga se iskazi u petom faktoru zadovoljstva smatraju validnim. Iskaz broj 4 je izuzet iz analize jer nije prošao test validnosti. Vrijednost Cronbah's Alpha testa (0.862) pokazuje da je pouzdanost varijable “Zadovoljstvo radnom grupom i socijalnim odnosima među zaposlenicima” moguće okarakterisati kao „dobra pouzdanost“. Na osnovu deskriptivne analize pristiglih odgovora saznajemo da je iskaz „Izražena je saradnja između zaposlenika i rukovodstva“ ocijenjen sa najnižom prosječnom ocjenom, a da je iskaz „Nemam problema sa svojim kolegama zbog njihovog ponašanja.“ ocijenjen sa najvećom prosječnom ocjenom, u okviru navedenog faktora zadovoljstva poslom.

*Zadovoljstvo radnim uvjetima za zdravlje, sigurnost i stabilnost*

Faktorska opterećenja, utvrđena metodom glavnih komponenti, svih indikatora u faktoru zadovoljstva poslom imaju vrijednost veću od 0,5. Stoga se iskazi u šestom faktoru zadovoljstva poslom smatraju validnim, dok vrijednost Cronbah's Alpha testa (0.875) pokazuje da je pouzdanost varijable “zadovoljstvo radnim uvjetima za zdravlje, sigurnost i stabilnost” moguće okarakterisati kao „dobra pouzdanost“. Na osnovu deskriptivne analize pristiglih odgovora saznajemo da je iskaz „U organizacionoj jedinici u kojoj sam zaposlen isplaćuje se putni trošak za prijevoz zaposlenika.“ ocijenjen sa najnižom prosječnom ocjenom, a da je iskaz „Moje radno mjesto je ugodno i sigurno.“ ocijenjen sa najvećom prosječnom ocjenom, u okviru navedenog faktora zadovoljstva poslom.

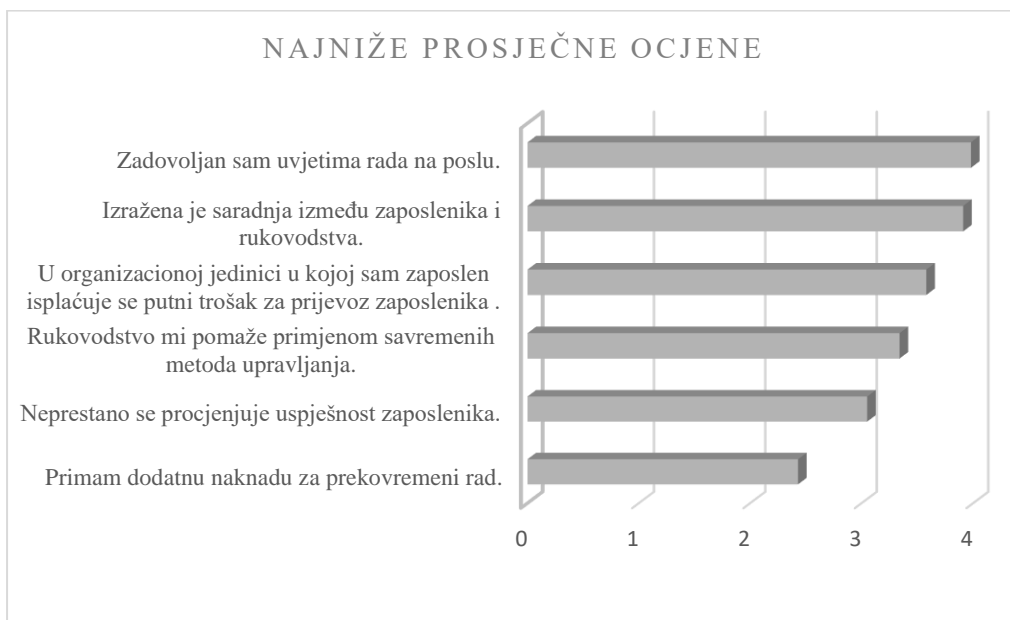
*Nezavisna varijabla – Zadovoljstvo zaposlenika poslom*

Na osnovu deskriptivne analize pristiglih odgovora u svih šest faktora zadovoljstva poslom saznajemo da je drugi faktor zadovoljstva poslom „zadovoljstvo platom i poticajima“ ocijenjen sa najnižom prosječnom ocjenom, a da je prvi faktor zadovoljstva „zadovoljstvo radom“ ocijenjen sa najvećom prosječnom ocjenom, na nivou nezavisne varijable „zadovoljstvo zaposlenika poslom“. Pomenuti rezultati su prikazani u tabeli broj 1, dok su u grafikonu broj 1 prezentovani iskazi i najniže prosječne ocjene, a u grafikonu broj 2 iskazi i najveće prosječne ocjene u svih šest faktora „zadovoljstva zaposlenika poslom“.

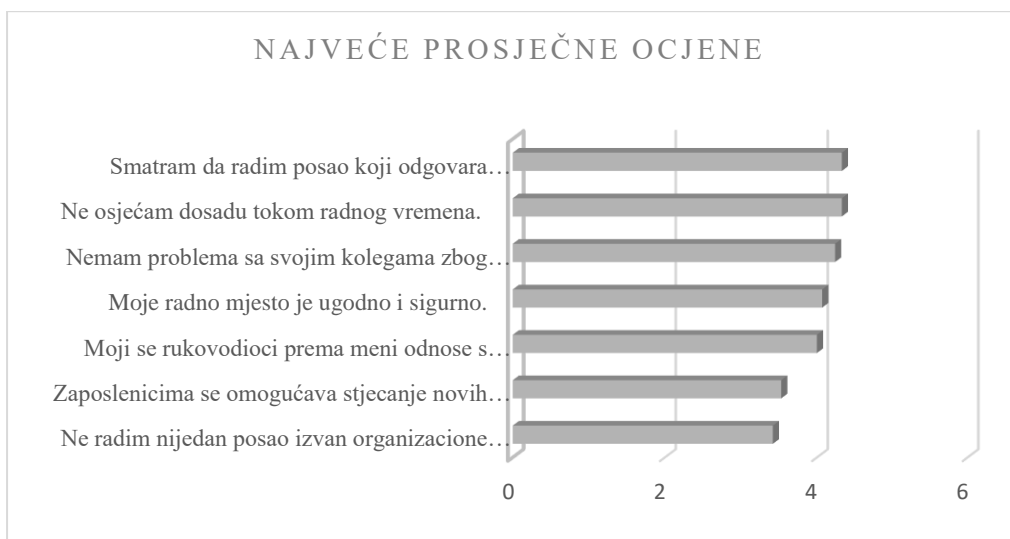
**Tabela 1. Deskriptivna statistika faktora nezavisne varijable**

|                                         | N   | Minimum | Maximum | Mean   |
|-----------------------------------------|-----|---------|---------|--------|
| <i>Zadovoljstvo radom</i>               | 602 | 1.00    | 5.00    | 4.1856 |
| <i>Zadovoljstvo platom i poticajima</i> | 602 | 1.00    | 5.00    | 3.1499 |
| <i>ZMRNK</i>                            | 602 | 1.00    | 5.00    | 3.6678 |
| <i>ZSV</i>                              | 602 | 1.00    | 5.00    | 3.6678 |
| <i>ZRG</i>                              | 602 | 1.00    | 5.00    | 4.0544 |
| <i>ZUSZS</i>                            | 602 | 1.00    | 5.00    | 3.7791 |
| <i>Zadovoljstvo zaposlenika poslom</i>  | 602 | 1.17    | 5.00    | 3.7508 |

Izvor: Autori

**Grafikon 1. Iskazi i najniže prosječne ocjene u okviru nezavisne varijable**

Izvor: Autori

**Grafikon 2. Iskazi i najveće prosječne ocjene u okviru nezavisne varijable**

Izvor: Autori

*Zavisna varijabla – Organizacijska posvećenost*

*Faktorska opterećenja, utvrđena metodom glavnih komponenti, svih indikatora u zavisnoj varijabli „organizacijska posvećenost” imaju vrijednost veću od 0,5. Stoga se iskazi zavisne varijable smatraju validnim. Vrijednost Cronbah's Alpha testa (0.884) pokazuje da je pouzdanost varijable “organizacijska posvećenost” moguće okarakterisati kao „dobra pouzdanost”.*

Na osnovu deskriptivne analize pristiglih odgovora saznajemo da je iskaz „Zajednica ima efikasan sistem koji rješava žalbe zaposlenika.“ ocijenjen sa najnižom prosječnom ocjenom, a da je iskaz „Veoma sam zainteresiran za budućnost Zajednice.“ ocijenjen sa najvećom prosječnom ocjenom, u okviru zavisne varijable „organizacijska posvećenost“. Podaci su prezentovani u tabeli broj 2.

**Tabela 2. Deskriptivna statistika zavisne varijable**

|                                                                                     | N          | Mi.         | Ma.         | Mean          |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------|-------------|---------------|
| <i>S uvjerenjem prihvatam politike Zajednice.</i>                                   | 602        | 1           | 5           | 3.97          |
| <i>Politika komunikacije u Zajednici je otvorena.</i>                               | 602        | 1           | 5           | 3.43          |
| <i>Zajednica ima efikasan sistem koji rješava žalbe zaposlenika.</i>                | 602        | 1           | 5           | 3.20          |
| <i>Ciljevi Zajednice su jasni.</i>                                                  | 602        | 1           | 5           | 3.91          |
| <i>Postoji podudarnost između mojih ličnih vrijednosti i vrijednosti Zajednice.</i> | 602        | 1           | 5           | 4.11          |
| <i>Smatram da imam važnu ulogu u funkcionisanju Zajednice.</i>                      | 602        | 1           | 5           | 3.77          |
| <i>Spreman sam uložiti potreban napor za postizanje ciljeva Zajednice.</i>          | 602        | 1           | 5           | 4.52          |
| <i>Veoma sam zainteresiran za budućnost Zajednice.</i>                              | 602        | 1           | 5           | 4.71          |
| <b>OP</b>                                                                           | <b>602</b> | <b>1.00</b> | <b>5.00</b> | <b>3.9518</b> |

Izvor: Autori

*Korelacija i regresije:* Rezultati, koje je dala primjena statističkog testa za određivanje korelacije, pokazuju da postoji statistički značajan međusobni utjecaj (Sig. 0.000) između “zadovoljstva poslom zaposlenika” i “organizacijske posvećenosti”, te da je taj utjecaj pozitivan sa jakim intenzitetom (*Pearson Correlation* 0.729). Rezultati su prikazani u tabeli broj 3.

**Tabela 3. Rezultati korelacije**

|    |                       | ZZ     | OP     |
|----|-----------------------|--------|--------|
| ZZ | Pearsonova korelacija | 1      | .729** |
|    | Sig. (dvostruki)      |        | .000   |
|    | N                     | 602    | 602    |
| OP | Pearsonova korelacija | .729** | 1      |
|    | Sig. (dvostruki)      | .000   |        |
|    | N                     | 602    | 602    |

\*\**. Korelacija je značajna na razini 0,01 (dvostrana).*

Izvor: Autori

Rezultati koje je ponudila metoda linearne regresije pokazuju da postoji statistički značajan direktan utjecaj varijable “zadovoljstvo poslom zaposlenika” na varijablu

“organizacijska posvećenost”, te da je pomenuti utjecaj pozitivan i veoma jak (*Standardized Coefficients Beta* 0.729). Rezultati su prikazani u tabeli broj 4.

**Tabela 4. Rezultati linearne regresije**

| Model |              | Nestandardizirani koeficijenti |            | Standardizirani koeficijenti | t      | Sig. |
|-------|--------------|--------------------------------|------------|------------------------------|--------|------|
|       |              | B                              | Std. Error | Beta                         |        |      |
| 1     | (Konstantno) | 1.264                          | .105       |                              | 11.979 | .000 |
|       | ZZ           | .717                           | .027       | .729                         | 26.063 | .000 |

a. Zavisna varijabla: OP

Izvor: Autori

## DISKUSIJA

Kada je u pitanju prvi cilj istraživanja koji se odnosi na analizu varijable “zadovoljstvo poslom zaposlenika”, kao što je vidljivo u tabeli broj 1, svi faktori zadovoljstva poslom zaposlenika su, poslije urađene deskriptivne analize pristiglih ocjena svakog ispitanika, pokazali da se procijenjena vrijednost odgovora kreće od “neutralan” do “slažem se”, dakle između srednje vrijednosti tri (3) i četiri (4). Napominjemo da su iskazi bili koncipirani u afirmativnom obliku. Dva faktora zadovoljstva poslom „zadovoljstvo radnom grupom i socijalnim odnosima među zaposlenicima“ i „zadovoljstvo radom“ zaposlenici su izdvojili te dali najbolje ocjene. Procjenjujući iskaze iz pomenutih faktora zadovoljstva dali su za nijansu veću ocjenu od četiri (4). S druge strane, faktor „zadovoljstvo platom i poticajima“ je najslabije ocijenjen, veoma blizu srednjoj ocjeni tri (3). Zbirna srednja ocjena za varijablu „zadovoljstvo poslom zaposlenika“ je odraz gore navedenih razlika u ocjeni pojedinačnih faktora zadovoljstva poslom zaposlenika.

Deskriptivna analiza varijable „posvećenost zaposlenika“, kao drugi postavljeni cilj, je dala rezultate, prikazane u tabeli broj 4. Vidljivo je da su sa najvećom srednjom ocjenom ispitanici ocijenili iskaze „veoma sam zainteresiran za budućnost Zajednice“ i “spreman sam uložiti potreban napor za postizanje ciljeva Zajednice”. Srednja ocjena je veoma blizu odgovoru “u potpunosti se slažem”, tj. najvećoj mogućoj procijenjenoj ocjeni u skali koju smo koristili u istraživanja. Iskaz “zajednica ima efikasan sistem koji rješava žalbe zaposlenika” je na nivou varijable “posvećenost zaposlenika” dobio najmanju srednju ocjenu. Na kraju dobili smo prilično ohrabrujuće rezultate za varijablu “organizacijska posvećenost”, jer je procijenjena ukupna srednja ocjena veoma blizu ponuđenom odgovoru “slažem se”.

Istražujući osnovnu hipotezu „Zadovoljstvo poslom ima direktan utjecaj na organizacijsku posvećenost zaposlenika Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini”, došli smo do rezultata koji su potvrdili potojanje naznačenog utjecaja, kao i da je isti utjecaj visokog stepena intenziteta. Dakle, potvrđen je pozitivan i jak utjecaj nezavisne na zavisnu varijablu.



## ZAKLJUČAK

Rezultati istraživanja su potvrdili spremnost zaposlenika Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini da izvršavaju postavljene radne zadatke, te da je kolektiv u kojem rade poželjno radno okruženje, ali i da bi plate i beneficije trebale biti veće, čime bi se povećalo ukupno zadovoljstvo poslom zaposlenika.

Rezultati najbolje ocijenjenih iskaza u varijabli „organizacijska posvećenost“ su na zavidnom nivou. Zaposlenici su pokazali visok stepen posvećenosti misiji Islamske zajednice, ali bi ukupna prosječna ocjena na nivou cijele varijable „organizacijska posvećenost“ mogla biti i veća kada bi sistem koji rješava žalbe zaposlenika bolje funkcionisao.

Obzirom na veliki značaj zadovoljstva zaposlenika, te organizacijske posvećenosti na krajnje rezultate djelovanja zaposlenika, Islamska zajednica u Bosni i Hercegovini, kao i svaka organizacija koja teži ostvarenju svoje misije, treba da posveti više pažnje propitivanju zadovoljstva poslom i posvećenosti organizaciji svojih zaposlenika, te uvažavajući stavove zaposlenika, oblikuje uvjete za njihov efikasniji angažman.

Pokazalo se da je bitno, osim navedenih, istraživati i druge teme iz oblasti upravljanja ljudskim resursima.

## BIBLIOGRAFIJA

Kur'an.

Biblija.

1. Alan J. Dubinsky, T. E. (2013) The Sales-Advertising Interface in Promotion Planning. *Journal of Advertising*.
2. Allen, N. &. (1990) The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*.
3. Armstrong, M. (2006) A Handbook of Human resource Management Practice. London: Kogan Page Publishing.
4. Barbir, V. (2020) Uloga motivacije i emocije u uspješnom menadžmentu. Osijek: Studio HS internet d.o.o.
5. Cohen, A. (2003) Multiple commitments in the. Mahvah: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
6. Davis, K. a. (1985) Human Behavior at work: Organizational Behavior. New York: McGraw Hill.
7. Đogić, R. (2009) Zadovoljstvo zaposlenih poslom i posvećenost organizaciji u funkciji kvalitetnog HRM-a. 6. Naučno-stručni skup sa međunarodnim učešćem "KVALITET 2009", Neum.
8. Grinberg J., B. R. (1998) Ponašanje ljudi u organizacijama. Beograd: Želnid.
9. Hoppock, R. (1935) Job Satisfaction. New York: Harper and Brothers.
10. Locke, E. (1976) The nature ant! causes of job satisfaction, u: Duncttc, M.D. (Ed.): Handbook of industrial and organizational psycholog. Chicago: Rand McNally.
11. Mercurio, Z. A. (2015) Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, 389–414.

12. Porter, L. a. (2004) Organizational Work and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism. *Psychological Bulletin*.
13. Robert J Vandenberg, C. L. (1992) Examining the Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Management*, 153-167.
14. Rupčić, N. (2018) *Suvremeni menadžment: teorija i praksa*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.
15. Smith, P. K. (1969) *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: McNally.
16. Spector, P. E. (1985) Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*.
17. Vroom, V. (1964) *Work and motivation*. New York: John Wiley and Sons.

## **RESUME**

The Islamic community in Bosnia and Herzegovina as a non-governmental religious organization has been promoting its religious mission in Bosnia and Herzegovina for more than a century. The role of the aforementioned organization in society is reflected in the actions of its officers in every city, neighborhood and village throughout Bosnia and Herzegovina. Considering that it is an organization whose mission is to interpret the religious regulations of Islam and that most of the employees have a theological education, the discussion about the satisfaction of the employees in the organization is usually suppressed, due to the expressed caution that the religious feeling of the employees, which is called the term "reliance on God", he would not question. Precisely because of this, it is important to note that this first research of this type, conducted with the help of the director and employees of the Human Resources Center of the Islamic Community in Bosnia and Herzegovina, incidentally, is one of its youngest organizational units.

Employee satisfaction was questioned through the collection of statements through which employees expressed their personal assessment of the representation of the following six factors of employee satisfaction: satisfaction with work, satisfaction with salary and incentives, satisfaction with opportunities for growth and career advancement, satisfaction with leadership style, satisfaction with the work group and social relations among employees, satisfaction with working conditions for health, safety and stability. The employee's commitment was questioned using statements related to affective, continuous and normative commitment to the organization.

The results of the research showed that employees are very satisfied with their work, environment, vocation and cooperation with colleagues. Analyzing the results of the research, we came to the conclusion that when evaluating the performance of their superiors, employees showed a certain amount of restraint. The respondents believe that their superiors should offer them better professional help in their work and the opportunity for two-way communication. They especially emphasized the importance of filing complaints and a quick and adequate response to them. They emphasized the importance of dedication in the creation and implementation of policies necessary for the promotion and professional development of employees. A significant result of the research is reflected in the realization that the commitment of employees to the

organization is at a high level. For the organization itself, it is also important to know that respondents with a higher education and work experience of up to 20 years were more up-to-date in filling out the survey. This data confirms that highly educated and younger employees are interested in establishing better communication channels in the organization. We also hope that this unique research will be useful to future researchers who are interested in empirical research on the attitudes of employees of the Islamic Community in Bosnia and Herzegovina or some other religious as well as non-governmental organizations.

## STRATEŠKO ODLUČIVANJE

**Hadžović Jasmina**

Ekonomsko – trgovinska škola Novi Pazar  
Novi Pazar, Srbija  
*jasminahadzovic82@gmail.com*

### Apstrakt

Strategija predstavlja jedinstvenu celinu vizije, politika, ciljeva i glavnih akcionih planova i aktivnosti koje osiguravaju razvoj i napredovanje jedne organizacije. Sofisticirani alati IT tehnologije, danas, pomažu menadžerima da donose ispravne odluke i kvalitetne strateške planove.

Strategija je planska odluka kojom se preciziraju načini ostvarivanja ciljeva. Ona polazi od datog stanja organizacije, potreba i mogućnosti, i prilika koje vladaju u okruženju i koje uslovljavaju način reagovanja. Strategija je neophodna ukoliko menadžment želi da održi organizaciju i da ostvari izvesnu dobit. Ona treba da omogući viši stepen osjetljivosti organizacije na promene i zahteve okruženja, da omogući adekvatan stepen fleksibilnosti u slučaju velikog otpora spoljnih faktora.

Dakle, strateško planiranje je vremenska, resursna konkretizaciona komponenta koja specificira najvažnije akcije i politike celokupne organizacije.

Smatram da rad koncipiran na način koji sledi daje solidnu osnovu za razumevanje ove problematike. Svakako da mi je od velike pomoći bila i literatura eminentnih autora.

**Ključne riječi:** strategija, specificiranje ciljeva, strateško odlučivanje, prilagodljivost promenama, kompatibilnost organizacije i okoline.

## STRATEGIC DECISION

### Abstract

The strategy represents a unique set of vision, policies, goals and main action plans and activities that ensure the development and progress of an organization. Sophisticated IT technology tools, today, help managers make the right decisions and quality strategic plans.

A strategy is a planning decision that specifies the ways to achieve goals. It starts from the given state of the organization, needs and possibilities, and opportunities that prevail in the environment and that condition the way of reaction. Strategy is necessary if the management wants to maintain the organization and achieve some profit. It should enable a higher degree of sensitivity of the organization to changes and demands of the environment, to enable an adequate degree of flexibility in case of great resistance from external factors.

Thus, strategic planning is a time, resource concretization component that specifies the most important actions and policies of the entire organization. I believe that the work conceived in the following way provides a solid basis for understanding this issue. Certainly the literature of eminent authors was of great help to me.

**Key word:** strategy, specification of goals, strategic decision-making, adaptability to changes, compatibility of organization and environment.

**JEL codes:** D79

## UVOD

Menadžeri donose odluke uglavnom u situaciji kad treba da reše problem ili da koriste mogućnosti. Ove dve situacije su u tesnoj vezi i često ih je teško razdvojiti, jer propuštena prilika stvara problem, a, s druge strane, prilike se mogu otkrivati analizom određenog problema. Na primer, reklamacije kupaca ili korisnika usluga ne bi trebalo shvatati isključivo kao problem, već i kao mogućnost da se zahvaljujući njihovim reakcijama unapredi poslovanje.

Postoji jasna razlika između problema i mogućnosti. Problem se definiše kao nešto što remeti preduzeće da ostvari svoje ciljeve, a mogućnost predstavlja nešto što pruža šansu da se ciljevi premaše. Neki autori, s druge strane, mogućnost vide kao svojevrsan problem. Naime, menadžersko odlučivanje fokusira se na tri tipa problema: krizni tip problema, problem koji takođe zahteva rešavanje, s tim da nema karakteristike važnosti i hitnosti koju ima krizni problem, i problem koji predstavlja korišćenje prilike.

Slična prethodnoj je podela problema na mogućnosti, krize i rutine. Stoga je neophodno poznavati glavne tipove problema, odnosno mogućnosti, sa kojima se menadžeri susreću u odlučivanju i različite načine i procedure njihovog donošenja, na krizne probleme, već se fokusira na iznalaženje mogućnosti. Tamo gde se donošenje odluka vezuje za otkrivanje mogućnosti, potencirana je težnja za preduzimanjem mera u cilju obezbeđenja uspeha na dugom roku.

Prednost u odlučivanju i dejstvovanju treba da opredeljuje verovatnoća nastanka određenog događaja i veličina uticaja (biće da je u pitanju pozitivan ili negativan) na buduće poslovanje. Tipovanje problema po važnosti je neophodno jer svim problemima nije moguće posvetiti isti nivo pozornosti. S druge strane, menadžer mora da vodi računa o tome da li ima nadležnosti i odgovornosti za rešavanje problema. S tim u vezi važi jedno opšte pravilo: najčešće su oni koji su direktno povezani sa problemom u prioritarnom položaju da odluče kako da ga rešavaju. Odlučilac koji donosi odluku mora, isto tako, obratiti pažnju na to da li će i kako oni na koje se odluka odnosi istu sprovesti.

### 1.1. PROBLEMI I MOGUĆNOSTI

U organizacijama u kojima se dobro upravlja, menadžment pokušava da putem planiranja ne troši suviše vremena. [5, str. 71]

### 1.2. PROGRAMIRANE I NEPROGRAMIRANE ODLUKE

Odluke koje donose menadžeri obično se dele u dve grupe:

1. programirane i
2. nprogramirane. [2, str. 549]

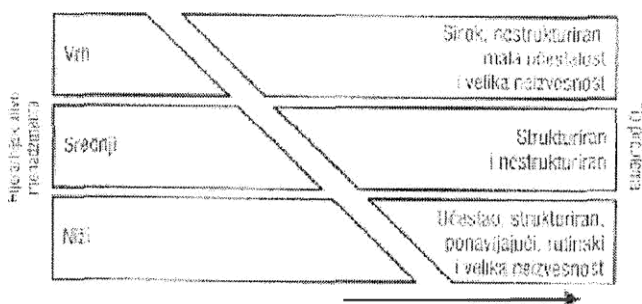
Programirane odluke predstavljaju odluke čije se donošenje ponavlja, gde je situacija kod donošenja odluke strukturirana i gde je moguće odluke donositi standardizovanim postupkom. Ove odluke se donose na osnovu relativno pouzdanih informacija pomoću unapred utvrđenih pravila, stavova ili načela ili uz korišćenje opšteg procesa rešavanja problema. Dakle, kada se problemi ponavljaju, menadžeri mogu da razviju rutinske

procedure za njihovo rešavanje koršćenjem prethodnog iskustva ili praktičnog znanja o tome ša funkcioniše u određenoj situaciji. Programiranim odlukama se utvrđuju ršenja za probleine i mogućnosti koje se ponavljaju. Ovakve odluke se donose bez suvšnog trošenja vremena i energije. Pravila za donošenje odluka se mogu zasnivati na stečenim navikama, različitiin kvantitativnim metodama ili definisanim principima i procedurama. Primer, donošenje odluka o optimalnom nivou zaliha predstavlja programirani tip odluke. Isto tako, najveći broj preduzeća ima ugneždene principe i postupke za rešavanje reklamacija kupaca koje u većoj meri pojednostavljaju rešavanje ovog problema (na primer, dozvoljena je zamena kupljenog proizvoda u roku od 30 dana). U svakodnevnom radu, menadžeri velikom broju preduzeća se susreću sa mnogim programiranim odlukama.

Zbog toga što se programirane odluke vezuju za rutinske i strukturirane situacije, one ne moraju biti samo proste već i veoma kompleksne. Rutinski karakter problema nije posledica složenosti već mogućnosti pouzdanog sagledavanja konsekvenci pojedinih alternativa. Naime, razvoj informatike i primena računara IT tehnogije uopšte, softvera, itd.) olakšali su donšenje sofisticiranih programiranih odluka. Većinu programiranih odluka donose menadžeri prvog i srednjeg nivoa, a vrlo retko menadžeri na najvišem nivou. Za jedan broj programiranih odluka, posebno operativnog karaktera, postoji računarska podriika još od 50-tih godina prošlog veka. Kao što je prikazano na Ilustraciji 1, od prirode problema, učestalosti njegovog pojavljivanja i stepena neizvesnosti zavisi koji menadžeri u organizacionoj hijerarhiji će biti prevashodno angažovani na njegovom rešavanju. Problemi koji se često javljaju, ali čiji su rezultati predvidljiviji, treba da su predmet brige menadžera na nižim nivoima. Menadžeri na srednjem nivou obično se koncentrišu na donošenje programiranih odluka. Problemima strategijskog karaktera treba da se prevashodno bavi menadžerski vrh. S obzirom da neodgovarajuća upotreba programiranih odluka može da dovede do neželjenih posledica, neophodno je na kontinuiranoj osnovi preispitivati adekvatnost korisćenih pristupa u donošenju datih odluka.

Kod donošenja neprogramiranih odluka ne koriste se standardizovani postupci i inetodi u odlučivanju. Prethodno utvrđena pravila se ne mogu koristiti jer se neprogramiranim odlukama rešavaju novi i nestandardni problemi. Ove odluke su karakteristične za nove situacije. Iskustvo je od male pomoći, jer su u pitanju situacije sa kojima se rukovodstvo prethodno nije susretalo.

**Ilustracija 1: Povezanost vrste problema, vrste odluke i hijerarhijskog nivoa menadžera**



Izvor: Janošević S., Menadžment i strategija, Ekonomski fakultet, Beograd, 2005. str. 138.

Većinu značajnih i kompleksnih odluka predstavljaju neprogramirane odluke i zato većinu odluka donose menadžeri na najvišem hijerarhijskom nivou (Ilustracija 1). Planske odluke strategijskog karaktera predstavljaju neprogramirane odluke. Donošenje neprogramiranih odluka zahteva sposobnosti sistemskog razmišljanja, logičkog zaključivanja, intuiciju i kreativnost menadžera i zato predstavljaju najveći izazov za menadžere u procesu odlučivanja. Različiti programi usavršavanja menadžera posvećuju veliku pažnju upravo razvoju menadžerskih sposobnosti za donošenje neprogramiranih odluka. Po svojoj prirodi ovaj tip odluka uključuje značajan stepen neizvesnosti, odnosno pretpostavljaju situaciju izbora alternative gde nema potpunih saznanja o posledicama koje će nastati implementacijom donete odluke. Savremene tehnike upravljanja nisu ostvarile isti napredak u poboljšanju menadžerskih sposobnosti za donošenje neprogramiranih odluka kao što je to kod donošenja programiranih odluka. Utvrđivanje programa istraživanja i razvoja, investiranje u novu tehnologiju ili odluka o restrukturiranju predstavljaju tipične neprogramirane odluke.

### 1.3. POJEDINAČNO I GRUPNO ODLUČIVANJE

Odluke mogu da se donose od strane pojedinca ili grupe. Neke je bolje donositi pojedinačno, a druge grupno. Dobro radno okruženje podsticajno deluje na grupnu kreativnost. Pokazalo se da je bolje neprogramirane odluke donositi grupno. Sve je češća situacija da menadžeri moraju da traže i kombinuju mišljenja i ocene iznete na grupnim sesijama. Katkad, tim sastancima moraju da prisustvuju specijalisti za date oblasti i eksperti. Rezultat ovoga je da menadžeri značajan deo svog vremena moraju da provedu na različitim sastancima. Mali je broj preduzeća gde najznačajnije odluke donosi - samo jedna osoba.

Ustaljena je praksa velikih kompanija da se oko svake značajne odluke mora uvek složiti veći broj izvršnih direktora. Istraživanja odnosa između verovatnog kvaliteta odluke i metoda koji se koristi da se donese ta odluka pokazuju da se, kako se kreće od pojedinačnog donošenja odluke ka konsenzusu, kvalitet odluke poboljšava. Kod rešavanja koinpleksnog problema, koji zahteva zajednička znanja i vistine, kvalitet odluke se poboljšava kako se grupa kreće ka postizanju konsenzusa.

U poređenju sa pojedinačnim donošenjem odluka, grupno odlučivanje ima više prednosti:

- Prvo, grupa raspolaze sa većom količinom informacija i znanja.
- Drugo, problem se sagledava sa više stanovišta i moguće je identifikovati veći broj alternativnih rešenja.
- Treće, kod ocene alternativnih rešenja grupna ocena je superiornija od ocene jedne osobe jer se bazira na znanju većeg broja ljudi.
- Četvrto, pokazalo se kod izbora alternativnih rešenja da su kroz grupnu interakciju i postizanje konsenzusa pojedinci spremniji i na veći rizik nego ukoliko bi sami morali doneti odluku.
- Peto, kolektivni pristup u donošenju odluka olakšava njeno prihvatanje i primenu.

- Šesto, grupno donošenje odluka omogućava članovima grupe da prošire svoju bazu znanja i veština u odlučivanju za buduće potrebe.

Mada se u mnogim slučajevima preferira grupno donošenje odluka, izreka: „komisija može od kamile napraviti konja za trku“, metaforično ukazuje na ograničenja ovog načina odlučivanja.

Naime, uprkos brojnih prednosti, grupno odlučivanje ima i nedostatke u odnosu na pojedinačno donošenje odluka.

- Prvo, za grupno odlučivanje treba više vremena, jer svaki član grupe ima mogućnost da izloži svoje mišljenje,
- Drugo, pritisak na članove grupe da se postigne konsenzus otežava odlučivanje,
- Treće, neslaganja u grupi mogu dovesti do odlaganja donošenja odluke i do zameranja među članovima grupe,
- Četvrto, dominacija unutar grupe jedne ili manjeg broja osoba može da predstavlja ograničenje,
- Peto, različit status članova grupe može dovesti do povlađivanja jednih u odnosu na druge i pored toga što smatraju da su njihove ideje bolje,
- Šesto, grupne odluke su skuplje ako se vrednuje vreme njihovih učesnika. [7, str. 141]

## 2. FAZE PROCESA ODLUČIVANJA

Postoje brojni načini za identifikovanje pojedinih faza procesa odlučivanja, manje ili više detaljni, zasnovani na teorijski razvijenim modelima ili empirijskim istraživanjima. Da bismo detaljnije analizirali pojedine faze, koristimo model Mintzberg-a, Raisinghani-a i Theoret-a. Izdvojene su tri ključne faze procesa odlučivanja: identifikacija, razvoj i izbor. [3, str. 110]

### 2.1. FAZA IDENTIFIKACIJE

Faza identifikacije u procesu odlučivanja obuhvata dve vrste aktivnosti,

- uočavanje problema u kojima se prepoznaju šanse, problemi ili kriza i inicira proces;
- dijagnoza - kojom rukovodioci pokušavaju da shvate inicijalne stimulanse i odrede uzročno-posledične relacije.

U najvećem broju slučajeva strategijske odluke nisu na konvencionalan način prezentirane donosiocima odluka, već mogućnosti i problemi moraju biti identifikovani među dvosmislenim, često verbalnim podacima.

Potreba za odlukom nastaje usled uočenog nesklada između postojeće situacije i očekivanog standarda. Proučavajući ovaj fenomen Pounds je pronašao da standardi mogu počivati na prošlim trendovima, projektovanim trendovima, standardima drugih organizacija, očekivanjima pojedinih ljudi i teorijskim modelima. Oni ne moraju biti eksplicitno iskazani. Pored toga, mogu biti objektivni ili subjektivni. Subjektivni standardi variraju u zavisnosti od trenutnih i prošlih vrednosti pojedinaca, njihovih motiva i ličnih osobina. Kao rezultat toga pojavice se razlike u oceni problema,



posebno sa stanovišta njegovog značaja. S druge strane, objektivni standardi olakšavaju postizanje saglasnosti o postojanju problema.

Razlika između onoga što bi trebalo da bude i onoga što jeste (“gép”), generira konflikt, nezadovoljstvo postojećim stanjem formira određenu tenziju koja deluje kao motivaciona snaga procesa odlučivanja. Ona se pojačava činjenicom da se alternative ne mogu odmah uočiti ili daje idealna alternativa neizvodljiva.

Odluka može biti inicirana putem šanse, krize ili problema. Šansa je obično izazvana pojedinačnim stimulansima u vidu neke ideje, čiji je cilj da se poboljša postojeća situacija i kriza, takođe izazvana pojedinačnim stimulansima, primorava preduzeće da reaguje na nepovoljne, često veoma ozbiljne i teške situacije. Za problem, koji se nalazi negde između ova dva ekstrema, karakterističan je manji pritisak nego za krizu i postojanje više stimulativnih faktora. Bez obzira o kome je od ova tri inicijatora reč, neophodno je da gép ili razlika između željenog i stvarnog stanja bude iznad minimalnog praga za reagovanje.

Percepcija gèpa zavisi od toga u kojoj smo meri realno i validno procenili željeno i stvarno stanje. To znači da gép može postojati usled lošeg opažanja ili da se može pogrešno interpretirati na bazi simptoma umesto na bazi uzroka.

Očigledno je da je u fazi prepoznavanja problema prvi kritičan faktor pravilna percepcija i trijaža dobijenih informacija. U literaturi o organizacionom donošenju odluka malo je istraživanja usmereno ka pažnji (attention) i memoriji, kao inicijatorima procesa odlučivanja. Neprestano osmatranje eksternog i internog okruženja, uočavanje signala i njihovo prevođenje na nivo početnog stimulansa za donošenje odluka, predstavljaju kritične korake za konačan ishod procesa odlučivanja. Tversky (1977.) je analizirao psihološku osnovu za procenu sličnosti i naglasio ulogu konteksta i selektivne pažnje u procesu prosuđivanja.

Krenuo je od činjenice da je naše znanje o bilo kom pojedinačnom objektu bogato u sadržaju i kompleksno u formi i uključuje: spoljašnost objekta, funkciju objekta, relaciju prema drugom objektu i druga bilo koja svojstva objekta koja mogu biti izvedena iz našeg opšteg znanja o svetu. Na osnovu toga, proces određivanja atributa objekta ili alternative zavisi od selektivne pažnje i uočavanja karakterističnih znakova.

Jednom, kada su karakteristike pojedinačnog objekta utvrđene, sličnost između objekata (alternativa) a i b definiše se u odnosu na skup karakteristika koji razlikuje A od B respektivno. Matematički to možemo izraziti putem jednakosti (1):

$$s(a,b) = \text{If}(ATB) - aJA-B) - \text{ò} B-A) \quad (1)$$

Jednakost (1) izražava  $s(a, b)$  kao linearnu funkciju tri varijable i time inicira kombinovano pravilo kompenzacije. Važnost formule nalazi se u konceptu glavne karakteristike ( $f$ ) i ulozi parametara.

Izdvajaju se tri važna efekta:

1. asimetrija i fokus,
2. sličnosti vs. razlike,
3. dijagnostika i ekstenzija. [11, str. 95]

Asimetrija u prosuđivanju sličnosti odnosi se na: sličnosti između a i b ne mora biti Isto sa sličnošću između b i a. Ovo se može dogoditi kada se pažnja usmeravala na jedan objekat kao subjekat, a na drugi kao referent. U prvom stavu ima više sličnosti nego u drugom, što znači da je u oceni  $s(a, b)$  vs.  $s(b, a)$   $a \neq b$  u (1). Objašnjenje je da distinktivne karakteristike subjekta imaju veću težinu od referenta. Možemo zaključiti da fokusiranje pažnje rezultira u različitom merenju karakteristika tako da se narušava simetričnost.

Efekat sličnosti/razlike događa se kada je  $a = b$  i  $s(a, b) = s(b, a)$  [11, str. 602]. U proceni sličnosti, ljudi teže više ka zajedničkim karakteristikama, dok je u proceni razlika više ka različitim karakteristikama. Ovo izaziva efekat gde par objekata sa mnogo zajedničkih ili mnogo različitih svojstava biva pre percipiran od drugog para sa manje zajedničkih i manje različitih svojstava.

Treći efekat dijagnostike i ekstenzije uključuje promene u glavnim karakteristikama jednog objekta usled specifičnosti razmatranog skupa. Kao primer Tverski razmatra svojstvo ili karakteristiku američkih automobila da imaju četiri točka. Ono nije glavna karakteristika, jer je svi automobili imaju. Međutim, evropska kola sa tri točka bila bi na američkim putevima uočena, sa tom glavnom karakteristikom. Prema tome, glavna karakteristika je zajednička funkcija intenziteta i dijagnostike, koja se odnosi na varijabilnost karakteristike u posebnom skupu. Značajna implikacija dijagnostike je u tome da sličnost između objekata može biti promenjena dodavanjem (ili izuzimanjem) iz skupa. Na primer, sličnosti između CocaCole i Pepsi-Cole različitno se definišu ukoliko ih posmatramo izolovano, a različito ukoliko skupu dodamo i Tonic- Water.

Proces pretraživanja odlučujući o vremenu, mestu, metodi i pristupu koji će se koristiti. Novo, kvalitetnije rešenje često se nalazi ne u primeni uobičajenih teorija i politika, već sasvim novih, nekada i suprotno koncipiranih.

Dva su načina za sprovođenje faze razvoja - putem pretraživanja i oblikovanja. Razlika među njima je suštinske prirode, jer se pretraživanjem evociraju postojeća rešenja, dok se oblikovanjem generišu nova rešenja primerena nastalom problemu, šansi ili krizi.

## 2.2. PRETRAŽIVANJE ALTERNATIVA

Pravila odlučivanja su eksplicitno tretirana u ekonomskim teorijama pretraživanja i teoriji tima. Obe grupe teorija su posebno skoncentrisane na ograničenja u sposobnosti ekonomskog aktera da otkrije ili proračuna optimalno ponašanje i na uključivanje ograničene racionalnosti u postupak racionalnog proračuna.

Problem pretraživanja nastaje kada nisu sve alternative predstavljene racionalnom akteru na startu, već moraju biti otkrivene kroz neku vrstu aktivnosti koja izaziva određene troškove. Za donosioca odluke postavlja se problem do kog nivoa troškova preduzimati nova pretraživanja. U optimizirajućem modelu tačka; it kojoj se proces zaustavlja, nalazi se u trenutku izjednačavanja marginalnih troškova pretraživanja i očekivanih marginalnih poboljšanja od novog skupa alternativa. U zadovoljavajućem modelu pretraživanje se zaustavlja kada alternativa prevazilazi nivo aspiracija, koji se postepeno akomodira Prednosti do tada razmatranih alternativa. U oba slučaja

pretraživanje postaje samo još jedan faktor proizvodnje i ulaganje u pretraživanje determinisano je istim marginalnim principom kao ulaganje u bilo koji drugi faktor.

Teorija tima ide korak dalje u specificiranju procedure odlučivanja; Ona je skoncentrisana na poboljšanja koja mogu biti osvrvena u timskom odlučivanju putem razinene informacija između članova tima. Pri tome, to nije zbirni iznos informacija, već je to iznos koji variraju zavisnosti od tipa poruke, uslova u kojima se razinjenjuju informacije i visine troškova. Teorija tima problem ograničene racionalnosti eksternalizuje i prikazuje kao troškove komunikacije koji mogu biti pridodati ekonomskoj kalkulaciji troškova i koristi.

U oblasti nauke o upravljanju (management science) i veštačke inteligencije razvijene su brojne teorije koje istražuju problem pretraživanja. One koje najviše obećavaju u rešavanju kompleksnih problema su celobrojno programiranje, posebno deo koji se naziva teorijski kompleksnog proračuna i teorija heurističkog pretraživanja.

Značaj novih prilaza je u činjenici da ukazuju da teškoće u proračunu i potreba aproksimacije nisu beznačajne karakteristike naše realnosti, koje mogu biti prevaziđene proizvodnjom i uvođenjem moćnijih računara. Komplikovanost je po prirodi stvari duboka i otkrivanje tolerabilnih aproksimativnih procedura i heuristike, koje omogućavaju da se ogromni prostori pretražuju veoma selektivno, nalazi se u suštini inteligencije, bilo ljudske ili veštačke.

Zbog toga su teorije racionalnog ponašanja, koje ne uvažavaju kompleksnost problema, nekompletne i varljive, pružajući operativno bezvredna rešenja za ekonomske probleme.

Moguće je govoriti o četiri tipa pretraživanja alternativa:

- 1) pretraživanje iskustva - gde se koristi postojeća memorija preduzeća (usmena ili pismena),
- 2) pasivno pretraživanje kada se čeka na pojavu alternative,
- 3) pretraživanje putem zamke - kada se aktiviraju generatori da bi proizveli alternative i
- 4) aktivno pretraživanje - direktno traženje alternativa bilo da se obuhvata šire ili uže područje. [3, str. 109]

Sam proces pretraživanja je hijerarhijski i odvija se kroz više koraka. Obično počinje u ograničenom, poznatom području, sa poznatim izvorima (pretraživanje iskustva), da bi se zatim u slučaju neuspeha prešlo na korišćenje drugih tipova pretraživanja.

Na bazi intenzivne studije procesa odlučivanja Alexander je zaključio da preterana zatvorenost tokom faze definisanja problema može biti rezultat predeterminisanih ciljeva ili prerane dijagnoze, što inhibira uočavanje potencijalno dobrih alternativa. Zajednička karakteristika studiranih procesa je brzo konvergirajuća opcija sa stanoviti broja i nivoa i to pre nego što proces formalne evaluacije uopšte započne. Takođe se uočava tendencija eliminisanja kreativnih alternativa usled intuitivno opaženih, neformalizovanih ograničenja.

### 2.3. OBLIKOVANJE ALTERNATIVA

Proces oblikovanja primenjuje se ukoliko pretraživanje nije uspešno. Međutim, u praksi se oblikovanje obično završava na jednoj alternativi, zbog vremena i novca koje

iziskuje i niza ograničenja u vidu postojećih standardnih operativnih procedura rutine i smernica za odlučivanje. Specijalizacija aktivnosti i uloga uslovljava usmeravanje ka limitiranom skupu vrednosti, kanališe ponašanje i reducira broj razmatranih alternativa. Otuda je malo inovativnosti i kreativnosti u fazi razvoja.

Pored stavova o usmeravanju pažnje prilikom uočavanja problema koje je definisao Tversky, potrebno je imati u vidu i niz prethodno razvijenih stavova o reprezentativnosti, usidrenju, regulisanju i raspoloživosti u oblasti psihologije, koji kompietiraju sliku o izuzetno kompleksnoj problematici prosuđivanja i izbora.

Drugi kritičan faktor u prepoznavanju problema su dobro postavljeni ciljevi, kao željena stanja ka kojima se teži. Ovde dolaze do izražaja brojni problemi vezani za multivarijabilnost, međuzavisnost i konfliktnost ciljeva. Postoji razlika između normativne i deskriptivne (biheviorističke) teorije odlučivanja u gledanju na ciljeve i diskrepancu, koja se pojavljuje između željenog i stvarnog stanja.

U tom smislu učenje i motivacija pojedinaca na različitim nivoima stvaraju milje, u kome se definišu ciljevi i problemi i postavlja dijagnoza. March i Simon su ponudili model adaptivno motivisanog ponašanja, u kome pokazuju da nivo aspiracija zavisi od vrednosti nagrade, koja se očekuje na bazi traženja alternative, koje je sa svoje strane uslovljeno nezadovoljstvom.

Očigledno, nivo aspiracija je dinamičan jer raste sa pozitivnim rezultatom, a opada sa negativnim. Na slici 1 prikazan je opšti model adaptivnog ponašanja sa sledećim karakteristikama:

- Što je niži nivo zadovoljstva to se pristupa većem traganju za alternativama,
- Intenzivnije traganje rezultira u većoj očekivanoj vrednosti nagrade,
- Što je viša očekivana vrednost nagrade, veće je zadovoljstvo.

Viša očekivana vrednost nagrade uslovljava veći nivo aspiracija. Što je veći nivo aspiracija, to je niže zadovoljstvo.

Ako je kumuliranje ovih situacija prešlo prag reagovanja, dolazi do aktiviranja procesa odlučivanja i mobilisanja neophodnih resursa. U tom trenutku donosilac odluke je suočen sa parcijalno sređenim podacima i novom situacijom. Da bi uspešno postavio dijagnozu u smislu - uzročno-posledične povezanosti, potrebno je pored postojećih komunikacionih kanala formirati nove i time omogućiti jasno definisanje nastale situacije.

Međutim, kako se radi o loše strukturiranim problemima, ovde često dolazi do njihovog reformulisanja kako bi bili približniji poznatim situacijama.

Opasnost od reformulisanja je u tome što će se tražiti rešenje za sasvim nov problem korišćenjem starih, probanih metoda. U fazi dijagnoze važno je biti pripremljen na kvalitativna, umesto kvantitativna poređenja i na nemogućnost kompleksnog definisanja problema prethodnim postupkom, jer nedostaju potrebne informacije. Postepeno, na bazi povratne sprege, posle obezbeđivanja dodatnih informacija biće omogućeno poboljšanje postojeće dijagnoze.

## **2.4. Faza razvoja**

Pošto je strategijski problem definisan, potrebno je generisati alternative za njegovo rešavanje. Aktivnosti jedne ili više rešenja za uočenu šansu problem ili krizu su:

- Proces je ograničeno racionalan;
- Kreativnost, koja se zahteva tokom aktivnosti razvoja, veoma se teško ostvaruje;
- Postoji vremenska ograničenost procesa. [11, str. 734]

Potpuno racionalan proces odlučivanja podrazumeva bi pretraživanje ili razvoj svih mogućih alternativa, pre nego što se izabere najbolja među njima, ali kao što smo prethodno napomenuli, proces je ograničeno racionalan, odnosno kompleksnost problema i nedovoljna informisanost donosioca odluka reduciraju nivo opaženih alternativa. Traženje alternativa bazira se na jednostavnom modelu kauzaliteta i razmatranju očiglednih rešenja sve dok se ona ne pokažu nezadovoljavajućim. Sekvencionalni koraci izvode se prema heurističkim pravilima reduciranja razmatranih alternativa na one koje su bliske simptomima problema i u kontekstu su korišćenih pristupa. Ostale mogućnosti se zanemaruju, čime se proces značajno ograničava.

Sam proces oblikovanja moguće je sprovesti na dva načina:

- oblikovanjem sasvim novog rešenja primerenog zahtevima situacije i putem modifikacije raspoloživih alternativa. Oblikovanje novog rešenja je kompleksan postupak koji započinje maglovitom idejom o idealnom rešenju.
- Razlaganjem odluke na sekvence postupnog oblikovanja i cikličnog pretraživanja, postepeno se uz pomoć stabla odlučivanja sužavaju i fokusiraju rešenja.

Provera se vrši if-petljom što znači da neuspeh nekog koraka podrazumeva vraćanje na prethodnu petlju. Posle niza pokušaja iskristališće se konačno rešenje za koje se na početku nije znalo kakav će imati oblik.

U istraživanjima Mintzberg-a, Raisinghani-a i Theoret-a od 25 procesa istraživanja samo jedan je imao u fazi razvoja oblikovanje novog rešenja. Oni su to objasnili činjenicom da nova alternativa zahteva velika sredstva i dosta vremena, pa preduzeća ne žele da ulaze u takav rizik.

Zelenv je ponudio model situacionih faktora koji utiču na prelazak od procesa pretraživanja ka oblikovanju alternativa:

- priroda tehnologije,
- mogućnost prevazilaženja postojećih tehnoloških limita,
- postojanje svrsishodnih izazova za prelazak u nova područja;
- mogućnost reformulisanja ciljeva i kriterijuma i
- mogućnost obezbeđenja dodatnih resursa.

Četvrti uzrok kompleksnosti faze razvoja odnosi se na vremensku ograničenost procesa. Pretraživanjem i oblikovanjem ne mogu se u potpunosti ispitati sve moguće alternative, jer bi to zahtevalo neograničeno dugo vreme za odvijanje faze razvoja. Po pravilu, događa se da se proces zaustavi isuviše rano i da onemogućiti uočavanje dovoljno kreativne i efektivne alternative.

Jedan od razloga ovakvog neoptimalnog ponašanja nastaje kada se u prvom koraku postigne značajan skok sa stanovišta očekivane vrednosti rezultata.

Uopšte se smatra da brojna ograničenja deluju na kontinuiranost i kompletnost procesa razvoja među kojima se izdvajaju znanje, vreme, sredstva, troškovi i struktura moći. Izuzetno se događa da se razvoj alternativa nastavi i posle dobijanja relativno optimalnog rešenja, i to usled nesigurne pozicije donosioca odluka, rezistentnosti i osećaja odgovornosti za negativne ishode prethodnih odluka.

Da bi se obezbedilo pravilan nastavak faze razvoja, potrebno je insistirati na uspostavljanju intenzivnih interakcija i povratnih veza sa prethodnom fazom identifikacije i naknadnom fazom izbora.

## **2.5. FAZA IZBORA**

Izbor, kao završna faza procesa odlučivanja, je iterativan proces progresivnog prečišćavanja alternativa. Podrazumeva kompariranje vrednosti alternativa da bi se utvrdilo koja od njih najbolje zatvara gap između postojećeg i željenog rešenja.

Ocena alternativa može biti izvršena prema utvrđenim pravilima i kriterijumima, na osnovu ličnog stava donosilaca odluka, dok je prvi slučaj poželjniji sa stanovišta pravilnog odvijanja procesa odlučivanja, u praksi se veoma često susreće drugi koji, uz nedostatak eksplicitno definisanih kriterijuma i rizika, vodi ka dvosmislenosti i proizvoljnosti odlučivanja.

Rezultati prethodne faze razvoja opredeljuju i karakter faze izbora, jer su postupci koji se ona sprovodi sasvim različiti u smislu vremena, kriterijuma i političkih procesa, u zavisnosti od toga da li imamo dve alternative, preobilje alternativa ili ih uopšte nemamo. Mintzberg, Raisinghan i Theoret smatraju da je pre ocene potrebno izvršiti filtriranje alternativa da bi se odstranile očigledno neizvodljive alternative, odnosno da bi se sa nekim razumnim brojem ušlo u fazu izbora.

U praksi se retko mogu prepoznati ovako strogo diferencirani elementi, jer dolazi do njihovog preklapanja, sažimanja i izostavljanja. Pored toga, interakcija sa prethodne dve faze može delovati na deformaciju procesa izbora.

## **3. KREATIVNOST I ODLUČIVANJE**

Kreativnost predstavlja sastavni deo procesa odlučivanja i sve više dobija na značaju. S obzirom da odlučivanje podrazumeva rešavanje različitih problema koji se javljaju u upravljanju, opstanak i rast savremenog preduzeća sve više zavisi od sposobnosti stvaranja novih i korisnih ideja koje doprinose rešavanju problema. Po svojoj prirodi, kreativnost je stalno traganje za novim i predstavlja preteču inovacije. Obično se definiše kao sposobnost razvijanja novih ideja i otkrivanja novih načina posmatranja problema i mogućnosti.

Kreativnost predstavlja primenu imaginacije koja ima za rezultat nov pristup ili unikatno rešenje problema. Kreativnost je od suštinskog značaja za rešavanje problema na način koji rezultira važnim inovacijama u preduzeću. U pitanju je sposobnost da se prevaziđu saznanji obrasci i pravila, da se zameni novim nešto što je prihvaćeno. Kreativnost obezbeđuje nove pristupe koji inovativni proces prevode u nove metode, proizvode i usluge. Poseban značaj ima kod rešavanja novih i jedinstvenih problema. Zato kreativnost predstavlja bitan element profila uspešnog preduzetnika.

U osnovi brojnih ograničenja sa kojima se susreću menadžeri u procesu odlučivanja nalazi se paradigina koja određuje sagledavanje problema, upotrebljivost istraživačkih metoda, značaj podataka i prihvatljivost rešenja.

Kreativnost pretpostavlja rešavanje problema iznalaženjem novih načina gledanja na njega i traganje za novim načinima njegovog rešavanja. Pojedini autori prave razliku između osoba koje koriste konvergentan i osoba koje koriste divergentan način razmišljanja („umesto da kopa u istoj rupi, osoba koja divergentno razmišlja više voli da kopa na više različitih mesta u cilju dolaženja do novih mogućnosti“). Konvergentno se odnosi na sposobnost da se uoče sličnosti i eventualne veze između različitih podataka i događaja. Divergentno je suprotno i predstavlja sposobnost uočavanja razlika između podataka i događaja. Psiholozi sugerišu lateralan način mišljenja u cilju podsticanja kreativnosti. Sledeća pravila su od značaja za unapređenje kreativnosti:

- Uvek postavljati pitanje - da li postoji i bolji način?
- Izbegavati običaje, rutine i tradiciju;
- Što više razmišljati;
- Koristiti različite mentalne vežbe za bolje sagledavanje problema;
- Predočavati postojanje ne samo jednog pravog odgovora;
- Na putu do uspeha uviđati greške i propuste;
- Sagledavati problem iz šire perspective.

## ZAKLJUČAK

Menadžment mora da planira sve aktivnosti, akcije, odluke, namere i odustajanja od namera. Postoji mreža planova sa različitim obimom planskih elemenata i iznačajem za preduzeće.

Planiranje ciljeva preduzeća i načina njihovog ostvarivanja je glavni zadatak menadžmenta. Menadžment treba da planira potrebe i razvoj i da planira finansijska sredstva uzimajući u obzir stvarne i potencijalne potrebe.

Osim toga, menadžment koristi planove kao etalon ili osnovu za procenu uspeha u poslovanju i kao osnovu za utvrđivanje ostvarenih rezultata. Planiranje ima značajnu ulogu u proceni i kontroli pojedinih akcija i aktivnosti. Upoređivanjem planiranih i ostvarenih rezultata dolazi se do zaključka o realnosti planiranja (planova) i uspehu sprovedenih aktivnosti.

Na bazi ostvarenih rezultata i procene uslova i očekivanih zahteva i promena menadžment ima zadatak da izvrši reviziju i prilagođavanje planova.

Menadžment u uslovima brzih promena češće vrši rebalans planova, nastojeći da u planske pretpostavke unese više realnosti. Rebalans treba da bude izuzetak, a ne pravilo.

Organizovanjem se uspostavlja red i stvara stanje (organizacija) u kome su identifikovani i definisani zadaci svakog pojedinca i organizacionog dela. Zapravo, organizovanjem se vrši podela poslova i stvaraju obaveze za njihovo izvršavanje. Organizovanjem se delegiraju poslovi (zadaci) i raspodeljuje odgovornost i autoritet na pojedince i pojedine organizacione pozicije. Osim toga, organizovanjem se grupišu poslovi po njihovoj srodnosti i istovetnosti i povezuju u organizacione jedinice. Na taj način stvara se organizaciona struktura preduzeća.

## BIBLIOGRAFIJA

1. Rendić D., Lekić, S., (2008), Menadžment IV izdanje, Beograd,
2. Arandelović, N., (2000) Vanberzansko poslovanje, Pravo i privreda, Beograd.
3. Babić V., (2003), Strategijsko odlučivanje, Ekonomski fakultet, Kragujevac, 2003.
4. Dukić P., (1998), Imperativ promena kao uslov stabilizacije i razvoja, kritika strategije kratkog roka, Tranzicija i privredni razvoj — kratkoročni i dugoročni aspekti, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu,
5. Dragišić D., Ilić B., Medojević B., Pavlović M., (2002), Osnovi ekonomije", Beograd
6. Inić M. (1997), Menadžment, Beograd,
7. Janošević S., (2005), Menadžment i strategija, Ekonomski fakultet, Beograd, 2005.
8. Kostić Ž. K., Milojević M. (1998), Ekonomika preduzeća, Beograd, 1998. god.
9. Milisavljević M., Todorović J., (1991), „Strategijsko upravljanje“, Beograd.
10. Matejić, V., (2008) Strategijski menadžment, ECPD, Beograd.
11. Senić R., (2005) Marketing, Ekonomski fakultet, Beograd, 2005.

## RESUME

Management must plan all activities, actions, decisions, intentions and abandoning intentions. There is a network of plans with different scope of planning elements and significance for the company.

Planning the company's goals and how to achieve them is the main task of management. Management should plan needs and development and plan financial resources taking into account actual and potential needs.

In addition, management uses plans as a benchmark or basis for evaluating business success and as a basis for determining achieved results. Planning has a significant role in the assessment and control of individual actions and activities. By comparing the planned and realized results, a conclusion is reached about the reality of the planning (plans) and the success of the implemented activities.

Based on the achieved results and assessment of conditions and expected requirements and changes, the management has the task of revising and adjusting the plans.

In conditions of rapid changes, management more often rebalances plans, trying to introduce more reality into planning assumptions. Rebalancing should be the exception, not the rule.

Organizing establishes order and creates a state (organization) in which the tasks of each individual and organizational unit are identified and defined. In fact, by organizing, tasks are divided and obligations are created for their execution. Organizing delegates jobs (tasks) and distributes responsibility and authority to individuals and certain organizational positions. In addition, by organizing, jobs are grouped according to their kinship and identity and connected into organizational units. In this way, the organizational structure of the company is created.





---

## **SPISAK RECENZENATA ČASOPISA EKONOMSKI IZAZOVI**

### **LIST OF REVIEWERS OF THE JOURNAL ECONOMIC CHALLENGES**

1. Amela Lukač-Zoranić, Univerzitet u Novom Pazaru
2. Azra Čatović, Univerzitet u Novom Pazaru
3. Bećir Kalač, Univerzitet u Novom Pazaru
4. Brikend Aziri, Univerzitet u Tetovu
5. Ćamil Sukić, Univerzitet u Novom Pazaru
6. Daniel Tomić, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
7. Darko Lacmanović, Univerzitet Mediteran
8. Edib Smolo, Effat Universtiy
9. Elma Elfić, Univerzitet u Novom Pazaru
10. Enis Ujkanović, Univerzitet u Novom Pazaru
11. Gordana Paovic-Jeknić, Univerzitet Crne Gore
12. Ibrahim Obhodaš, Sveučilište/Univerzitet "Vitez" u Vitezu
13. Mehmed Meta, zamjenik glavnog i odgovornog urednika
14. Muzafer Saračević, Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru
15. Naser Raimi, Univerzitet u Tetovu
16. Petar Bojović, Univerzitet Metropolitan
17. Radmilo Todosijević, Univerzitet u Novom Sadu
18. Safet Muković, Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru
19. Samir Ljajić, Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru
20. Senad Bušatlić, Internacionalni Univerzitet u Sarajevu
21. Suad Bećirović, Univerzitet u Novom Pazaru glavni i odgovorni urednik
22. Šemsudin Plojović, Visoka škola strukovnih studija za informacione tehnologije – ITS
23. Irma Mašović- Muratović, Univerzitet u Novom Pazaru
24. Eldin Dobardžić, Univerzitet u Novom Pazaru
25. Samir Ljajić, Univerzitet u Novom Pazaru
26. Semrija Smailović, Univerzitet u Novom Pazaru

# **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]**

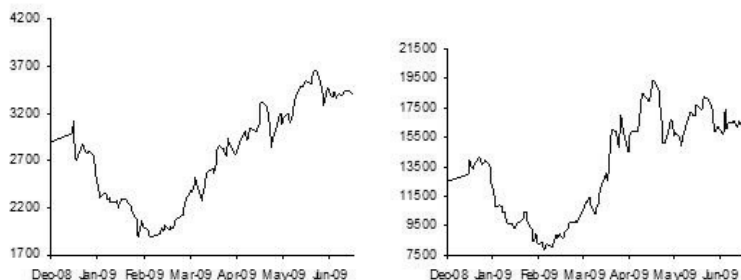
**BROJEVI STRANICA i ZAGLAVLJA**

Molimo Vas nemojte koristiti brojeve stranica ili zaglavlja.

**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] ili APA stilom

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.
2. Larrain, F., Tavares, J. (2003) Regional currencies versus dollarization: options for Asia and the Americas, *Journal of Policy Reform*, 6 (1), str. 35-49
3. Shachmurove, Y. (2001) Optimal portfolio analysis for the Czech Republic, Hungary and Poland during 1994-1995 period, *CARESS Working Paper No. 00-12*
4. 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>.
5. 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.

## **RESUME**

Na kraju teksta neophodno je dati rezime članka na engleskom jeziku u dužini do jedne stranice.

## Technical Instructions for Formatting Papers

### TITLE OF THE PAPER

[Times New Roman 13 point, bold, centred, upper case]

Author's name [Times New Roman, 10 point, bold, centred and Upper and lower case]

Institution of the author's affiliation [10 point, normal, centred, upper and lower case]

City, Country [10 point, normal, centred and upper and lower case]

*E-mail [10 point, italic, centred and upper and lower case]*

### Abstract

[Times New Roman 10-point, justified]

The abstract should be from 100 to 200 words.

**Keywords:** [Times New Roman, 10-point, bold, alignment left]

### TITLES [Times New Roman, 12- point, bold, upper case and justified]

The paper should be in a B5 format (17.6 x 25.1 cm). Margins: Top - 2.5 cm; Bottom - 2.5 cm; Left - 2.5 cm; Right - 2.5 cm. The text should be in a 1.0 spacing in a single column, written in Times New Roman, font size 11-Point. The paper should be in the range of 7 to 14 pages.

### SUBTITLES [TIMES NEW ROMAN, 12-POINT, NORMAL, LEFT SETTING]

### IMAGES AND TABLES

Images, tables and graphs should be centred, marked with the appropriate number and title as in the following examples:

Figure 1. Belex 15



**Table 1. Descriptive statistics of income on securities**

|         | <b>Austria</b> | <b>France</b> | <b>Germany</b> | <b>Hungary</b> | <b>Poland</b> |
|---------|----------------|---------------|----------------|----------------|---------------|
| Average | -0.002%        | -0.006%       | -0.009%        | 0.008%         | 0.012%        |
| Median  | 0.011%         | 0.013%        | 0.039%         | 0.025%         | 0.010%        |
| Maximum | 12.759%        | 13.149%       | 11.125%        | 17.410%        | 10.870%       |
| Minimum | -11.164%       | -11.301%      | -8.666%        | -19.110%       | -11.850%      |

## **BIBLIOGRAPHY**

Citing bibliographic sources in the text is mandatory. The quotations in the text should be marked in parentheses for example: [1, p. 125].

Please do not use footnotes or endnotes to cite sources. The numbered list of sources and literature should be given at the end of the paper as in the following example:

1. Porter, M.E. (1998) *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
2. Larrain, F., Tavares, J. (2003) Regional currencies versus dollarization: options for Asia and the Americas, *Journal of Policy Reform*, 6 (1), p. 35-49
3. Shachmurove, Y. (2001) Optimal portfolio analysis for the Czech Republic, Hungary and Poland during the 1994-1995 period, *CARESS Working Paper No. 00-12*
4. Gwin, C.R. (2001) *A Guide for Industry Study and the Analysis of Firms and Competitive Strategy*. Retrieved from: <http://faculty.babson.edu/gwin/indstudy/index.htm>.
5. IMF (2010) Global Financial Stability Report, *IMF World Economic and Financial Surveys*

*Surveys*

The list should be written in Times New Roman font, size 10-point, normal, justified, upper and lower case.

## **PAGE AND HEADING NUMBERS**

Please do not use page or header numbers.

## **RESUME**

At the end of the text, it is necessary to give a summary of the article in English of up to one page.

CIP - Каталогизacija u publikaciji  
Narodna biblioteka Srbije, Beograd

33

EKONOMSKI izazovi : časopis Departmana za  
ekonomske nauke

Univerziteta u Novom Pazaru / glavni i odgovorni  
urednik Suad Bećirović. -

[Štampano izd.]. - God. 1, br. 1 (mart 2012)- . - Novi  
Pazar : Univerzitet u

Novom Pazaru, 2012- (Kraljevo : Graficolor). - 25 cm

Polugodišnje. - Dostupno i na: <http://ei.uninp.edu.rs/> . -

Dostupno i na:

<http://ei.uninp.edu.rs/index.php/arhiva> . - Tekst na srp,  
bos. i engl. jeziku. -

Drugo izdanje na drugom medijumu: Ekonomski izazovi  
(Online) = ISSN 2560-4805

ISSN 2217-8821 = Ekonomski izazovi

COBISS.SR-ID 189878796