



Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru

Ekonomski izazovi

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

Godina 4, Broj 8

Novi Pazar, novembar 2015. godine

Ekonomski izazovi

časopis departmana za ekonomske nauke
Internacionalnog Univerziteta u Novom Pazaru

Izdava : **Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru**

Za izdava a: **Suad Beirovi** , rektor

Redakcija: **Beir Kala** , glavni i odgovorni urednik
Mehmed Meta, zamjenik glavnog i odgovornog urednika
Amela Ahmetovi , sekretar redakcije
Irma Mašovi -Muratovi , tehni ki urednik

Ure iva ki odbor: **Radmilo Todosijevi** , Univerzitet u Novom Sadu
Suad Beirovi , Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru
Halid Kurtovi , Univerzitet u Zenici
Milenko Popovi , Univerzitet Mediteran
Esad Ahmetagi , Univerzitet u Novom Sadu
Pece Nedanovski, University "Ss. Cyril and Methodius"-
Skopje
Šemsudin Plojovi , Internacionalni Univerzitet u Novom
Pazaru
Miro Blei , Univerzitet Mediteran
Petar Bojovi , Univerzitet Metropolitan
Senad Bušatli , Internacionalni Univerzitet u Sarajevu
Adisa Deli , Univerzitet u Tuzli
Daniel Tomi , Sveu ilište Jurja Dobrile u Puli

Izdava ki savjet: **Zeki Parlak**, Internacionalni Univerzitet u Sarajevu
Elma Elfi -Zukorli , Internacionalni Univerzitet u Novom
Pazaru
Tibor Petres, University of Szeged
Amela Luka -Zorani , Internacionalni Univerzitet u Novom
Pazaru
Darko Lacmanovi , Univerzitet Mediteran
amil Suki , Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru
Ljiljana Arsi , Univerzitet u Prištini
Nada Živanovi , Univerzitet Union u Beogradu
Sefer Medovi , Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru
Dušica Kari , Alfa Univerzitet u Beogradu
Enis Ujkanovi , Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru
Gordana Paovic-Jekni , Univerzitet Crne Gore
Muzafer Sara evi , Internacionalni Univerzitet u Novom
Pazaru
Selma Novalija, Univerzitet u Tuzli
Azra atovi , Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru

Lektor: **Jelena Lekić**, Univerzitet u Novom Pazaru

Korice: **Elvis Nokić**, Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru

Tiraž: 200 primjeraka

Štampa: **GrafiColor**, Kraljevo

ISSN: 2217-8821

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

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

Bibliografska baza:

- Repozitorijum NBS
- Kobson - Spisak časopisa iz Srbije dostupnih u elektronskoj formi
- Central and Eastern European Online Library (CEEOL)
- University Library of Regensburg

Ekonomski izazovi
časopis Departmana za ekonomske nauke
Internacionalnog Univerziteta u Novom Pazaru

Sadržaj / Contents

STRU NI LANCI / PROFESSIONAL ARTICLES

▪ ORGANIZACIJA PRIVREDNIH DRUŠTAVA

ULOGA I ZNA AJ NADZORNIH ODBORA U KORPORATIVNOM
UPRAVLJANJU 1-12
*ROLE AND IMPORTANCE OF SUPERVISORY BOARDS IN
CORPORATE MANAGEMENT*

Nedžad Hodži , dr, Ninoslav Gregovi , dr

▪ PREDUZETNIŠTVO

PREDUZETNIK KAO PRIVREDNI SUBJEKT U SVETLU SAVREMENOG
BANKARSKOG POSLOVANJA13-19
*ENTREPRENEUR AS AN ECONOMIC ENTITY IN THE LIGHT OF
CONTEMPORARY BANKING OPERATIONS*

Aleksandar Luki , mr, Sanja Nikoli , mr

ZNA AJ OBJEKTIVNOSTI ANALIZE RAZVOJNE POLITIKE PREDUZE A
.....20-30
*THE IMPORTANCE OF THE OBJECTIVITY OF DEVELOPMENT POLICY OF
THE COMPANY*

Miro Ble i , prof. dr, An ela Kostić , mr

▪ TRGOVINSKI MENADŽMENT

ANALIZA PLANIRANJA I KONTROLE TROŠKOVA U
TRGOVINSKOM PREDUZE U 31-45
*ANALYSIS OF THE PLANNING AND CONTROL OF COSTS IN
COMMERCIAL ENTERPRISES*

An ela Kostić , mr

▪ MARKETING

STRATEGIJE INTEGRISANIH MARKETING KOMUNIKACIJA U
ORGANIZACIJI 46-56
*STRATEGIES OF INTEGRATED MARKETING COMMUNICATIONS IN
THE ORGANIZATION*

Azra atovi , doc. dr, Elma Elfi -Zukorli , prof. dr, Maida Mušovi , mr

▪ JAVNE FINANSIJE

PROCES PLANIRANJA BUDŽETA OPŠTINE PRIZREN..... 57-70
BUDGET PLANNING PROCESS IN THE MUNICIPALITY OF PRIZREN

Mehmed Meta, prof. dr, Almir Saiti, mr

▪ **RA UNOVODSTVO I REVIZIJA**

IZAZOVI ORGANIZACIJE RA UNOVODSTVENE FUNKCIJE U
CILJU UPRAVLJANJA TROŠKOVIMA PROJEKTA..... 71-83

*CHALLENGES OF ORGANIZING ACCOUNTING FUNCTION IN
ORDER TO MANAGE PROJECT COSTS*

Enis Ujkanovi , prof. dr

FORENZI KO-RA UNOVODSTVENO VEŠTA ENJE POSLOVNIH
KNJIGA 84-97

FORENSIC-ACCOUNTING EXPERTIZE OF BUSINESS BOOKS

Ankica Ivanovi , MSc

PRANJE NOVCA 98-105

MONEY LAUNDERING

Gordana Lazovi , dr

▪ **PRAVO**

Z KON O R DU U REPUBLICI SRBIJI – USKL IV NJE S
PR VOM EVROPSKE UNIJE RE LNO OBE NJE ILI MIT 106-115

*NEW LABOUR LAW IN THE REPUBLIC OF SERBIA -
HARMONIZATION WITH THE LAW OF EUROPEAN UNION, REAL
PROMISE OR A MYTH*

Aleksandar R. Ivanovi , doc. dr, Dragana Ran elovi , doc. dr

TEHNI KO UPUTSTVO ZA FORMATIRANJE RADOVA.....116

STRU NI LANCI

PROFESSIONAL ARTICLES

ULOGA I ZNAČAJ NADZORNIH ODBORA U KORPORATIVNOM UPRAVLJANJU

Nedžad Hodži , dr

Visoka škola „CEPS-Centar za poslovne studije“
Kiseljak, Bosna i Hercegovina
nedzad61@gmail.com

Ninoslav Gregovi , dr

Centralna banka Bosne i Hercegovine
Sarajevo, Bosna i Hercegovina
ngregovic@cbbh.ba

Apstrakt

U preduze ima koja su organizovana kao korporacije, vlasnici kapitala nisu u poziciji da upravljaju poslovnim aktivnostima, što znači da nemaju direktni uticaj na raspolaganje imovinom kao ni na ostvarenje ciljanih rezultata. Iz ove činjenice proizilazi potreba za uspostavljanjem kontrolnog tijela koje će nadzirati, usmjeravati i kontrolirati rad menadžera. Tu ulogu imaju nadzorni odbori. Zadaci i uloga nadzornih odbora ukazuju na njihov značaj koji imaju za uspješno poslovanje, zaštitu interesa i ostvarenje ciljeva vlasnika i drugih interesno-uticajnih grupa.

U ovom radu smo nastojali identifikovati zadatke i ulogu nadzornih odbora, a samim time i ukazati na značaj njihovih aktivnosti. Značaj koji imaju nadzorni odbori ukazuje na potrebu ozbiljnog i racionalnog pristupa pri imenovanju njegovih članova što je opredjeljuje i faktor za kvalitetno ostvarenje njihove uloge.

Ključne riječi: korporacija, korporativno upravljanje, akcionari, menadžment, nadzorni odbor.

ROLE AND IMPORTANCE OF SUPERVISORY BOARDS IN CORPORATE MANAGEMENT

Abstract

In companies organized as corporations capital owners are not in a position to directly manage business processes which means that they do not have direct influence on asset management or business goal achievements. This implies the need for a controlling body within the organization which will supervise, appoint and control the work of company management. This role belongs to supervisory boards. The role and tasks of supervisory boards point out the importance they have for successful business, protection of shareholders interests and of other interest groups.

This paper tries to identify tasks and roles of supervisory boards, and to indicate the importance of their activities. Importance of the supervisory board implies the need for realistic and rational approach to the selection of its members which is the main factor for their quality work.

Keywords: corporation, corporate management, shareholders, management, supervisory board.

JEL codes: L20

UVOD

Razvojem ljudske zajednice i proširenjem ljudskih aktivnosti javila se potreba za organizovanim pristupom i zajedničkim udruženim djelovanjem, u cilju postizanja što boljih rezultata rada. Prvobitni oblici organizovanja radnih aktivnosti bili su u okviru porodice. Međutim, potrebe su zahtijevale, a i mogle su dovesti do dozvoljavanja da se sa poslovnim aktivnostima izađe iz okvira doma instava što dovodi do prvih pojava oblika preduzeća.

Kao preteke preduzeća mogu se uzeti trgovačka društva koja se formiraju u 12. vijeku, najprije sa privremenim karakterom, radi obavljanja jednog ili više trgovačkih putovanja i poslova. Kao trajniji organizacioni oblik preduzeća se javljaju u 14. i 15. vijeku, postaju i zaseban pravni subjekt koji često „nadživljava“ svoje osnivače ili ljude koji rade u njima. Razvojem industrije javlja se potreba za novim organizacionim oblicima poslovnog djelovanja, koje se mogu odgovoriti izazovima novih složenih proizvodnih procesa, kao i tržišnog djelovanja. Tako dolazi do pojave preduzeća kao složenih subjekata koji imaju svoja obilježja kao i ciljeve. Preduzeće postaje osnovni privredni subjekt (organizacija), koji se osniva radi sticanja dobiti kao ciljne funkcije, sa osnovnim obilježjima:

- raspoloživo sa vlastitim resursima (finansijskim, materijalnim, ljudskim...);
- u kontinuiranoj je interakciji sa okruženjem;
- složen je i dinamičan ekonomski sistem;
- zaseban je poslovno-finansijski subjekt koji se rukovodi, prije svega, poslovno-finansijskim ciljevima;
- poslovni procesi se usmjeravaju upravljajući aktivnostima u nastojanju da se ostvare unaprijed definisani ciljevi.

Preduzeće, kao osnovni privredni subjekt, kroz vrijeme je prošlo različite razvojne faze da bi u današnje vrijeme kao najzastupljeniji organizacioni oblik bilo prepoznato kao korporacija.

POJAM I KARAKTERISTIKE KORPORACIJA

Jedan od ključnih oblika organizovanja preduzeća u savremenim tržišno orijentisanim ekonomijama je svakako korporacija. Korporacije su ubrzo nakon svog nastanka postale gotovo dominantan oblik institucionalnog organizovanja preduzeća, a posebno onih velikih. Gotovo sva velika preduzeća u svijetu su u današnjim uslovima organizovana kao korporacije.

„Korporacija je takav oblik organizovanja preduzeća koje kao društvo kapitala osniva jedno ili više pravnih, odnosno fizičkih lica, pod zajedničkom firmom, radi obavljanja određene djelatnosti, a koja je osnovna glavnica (osnovni kapital)

unaprijed definisan i podijeljen na akcije određene nominalne vrijednosti.“ [1, str. 31]

Korporacija predstavlja najstroženi oblik preduzeća u tržišnoj ekonomiji. One teoretski mogu biti u vlasništvu od jednog pa do neograničenog broja vlasnika (dionikara). Osnovni cilj osnivanja korporacije je prikupljanje slobodnog kapitala, a što se ostvaruje prodajom dionica na finansijskom tržištu. Dionikari kupuju dionice i na taj način postaju suvlasnici takvog preduzeća. U zavisnosti o broju dionica oni posjeduju i određena prava u donošenju poslovnih odluka kao i druga prava koja proističu iz vlasničkih odnosa (npr. pravo na dividendu). Za uspjeh korporacije dionikari snose odgovornost samo do visine iznosa uloženog u dionice.

Korporacije esto nastaju iz inokosnih preduzeća ili partnerstava koja su se radi potrebe prikupljanja dodatnog kapitala (dokapitalizacije) odlučila inkorporirati. Na taj način vlasnici preduzeća odriču se određeni dio vlasništva, te na taj način prikupljaju dodatna finansijska sredstva koja su neophodna za pokretanje novih poslovnih aktivnosti.

Korporacija je organizirani kolektiv pravnih ili fizičkih lica koji je samostalan pravni subjekt različit od pojedinaca koji su članovi korporacije, a koji imaju svoju imovinu koja je različit i odvojena od imovine njenih članova. Za korporaciju je karakteristično da se njen identitet ne mijenja promjenom njenih članova odnosno suvlasnika. Ona je samostalan pravni subjekt i njena pravna sposobnost ne predstavlja zbir pravnih sposobnosti njenih vlasnika, tako da svaki član neke korporacije može stupiti u građansko-pravne odnose sa svojom korporacijom. Prava i obaveze korporacije su odvojene od prava i obaveza njenih vlasnika i nisu međusobno uslovljene, što svakako stimulatивно djeluje na investitore jer je njihova lična imovina sigurna.

Osnovne karakteristike korporacije kao jednog veoma prisutnog oblika poslovnog organizovanja mogu se svesti na sljedeće:

- ima svojstvo privrednog društva bez obzira na to čime se bavi;
- ima status pravnog lica;
- ima osnovni kapital podijeljen na jednake dijelove-akcije ili dionice;
- ima sopstvene obaveze i odgovornost prema trećim licima.

[1, str. 31]

Iz gore navedenih karakteristika proizilazi da je korporacija, kao i svako drugo preduzeće, obavezna pridržavati se i provoditi sva pravila propisana zakonodavnom regulativom, kao i da svoje poslovanje uskladi sa istom, ispunjavaju i sve obaveze koje proizilaze iz njenog poslovnog djelovanja. Ona je dakle, pravno lice sa vlastitim pravnim i poslovnim sposobnostima čiji se vijek, prava i obaveze ne mogu poistovijetiti sa vijekom, pravima i obavezama njenih vlasnika-dionikara. Ona kao takva može da posjeduje vlastitu imovinu, da stupa u pravnu i poslovnu komunikaciju sa drugim subjektima, a sve to bez ikakve uslovljene povezanosti sa njenim članovima.

Korporacija kao najstroženi oblik poslovnog organizovanja ima izvjesnih prednosti kao i nedostataka. Prednosti korporacije u odnosu na druge organizacione oblike bile se mogli svesti na sljedeće:

- mogućnost pribavljanja kapitala, brzo i na jednostavan način;
- jednostavni prenos vlasništva - promjena vlasnika;

- organizira poslovanje bez učešća vlasnika, osnivača u organizaciji;
- odvojeno vlasništvo od poslovanja;
- ograničena odgovornost partnera – vlasnika;
- korporacija za poslovanje odgovara svojom imovinom (ne vlasnici).

Nedostaci korporativnog poslovnog organizovanja su uglavnom:

- nemogućnost svih vlasnika da učestvuju u upravljanju;
- nesigurnost uprave – menadžmenta (osim kad su značajni vlasnici);
- formalizam u upravljanju.[7, str. 8]

Premda korporacije imaju svoje slabosti one predstavljaju najprisutniji organizacioni oblik preduzeća a te su kao takve generator razvoja preduzeća a i finansijskih tržišta što predstavlja zamajac razvoja privrede i društva u cjelini.

KORPORATIVNO UPRAVLJANJE

Korporativno upravljanje, kao sistem upravljanja preduzeća ima je specifičan oblik upravljanja koji se znatno razlikuje od tradicionalnog preduzetničkog sistema upravljanja. Nastalo je slijedom razvoja preduzeća a do korporativnog oblika poslovnog organizovanja čija su osnovna obilježja:

- odvojenost vlasnika od operativnog upravljanja;
- angažovanje profesionalnih menadžera za upravljanje operativnim aktivnostima.

Upravo ove dvije osnovne karakteristike korporativnog upravljanja izvor su složenosti ovog sistema upravljanja preduzeća.

Korporativno upravljanje osim što predstavlja način upravljanja kompanijom, ono predstavlja i odnose unutar nje, kao i odnose sa vanjskim okruženjem kako na mikro tako i na makro planu.

Postoje različite definicije korporativnog upravljanja, a neke od njih su date u nastavku.

„Pod korporativnim upravljanjem se u najširem smislu podrazumijeva vještina upravljanja i načina kontrole preduzeća koja su organizovana u formi akcionarskih društava. Ono obuhvata niz odnosa između uprave kompanije, njenog upravnog odbora, akcionara i ostalih strana koje imaju interes u kompaniji. Korporativno upravljanje predstavlja i sistem putem kojega se utvrđuju ciljevi kompanije, kao i načini i sredstva za postizanje tih ciljeva i kontrolu njihovog ostvarenja, dok dobro korporativno upravljanje obuhvata skup pravila i propisa o valjanom ili dobrom rukovođenju preduzeća ima.“[2, str. 5]

“Korporativno upravljanje predstavlja skup odnosa između uprave društva, njenih odbora, njenih dionikara i drugih stakeholdera/nosilaca interesa, koji za rezultat imaju povećanje ekonomske efikasnosti i rasta i povećano povjerenje investitora.”[5, str. 3]

Prema definiciji OECD-a¹ korporativno upravljanje je definisano kao: „Korporativno upravljanje je sistem upravljanja i kontrole korporacijama. Struktura

¹ Na osnovu člana 1. Konvencije, potpisane u Parizu 14. decembra, 1960.g., a koja je stupila na snagu 30. septembra, 1961.g., Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD) promovira politiku predviđenu:

korporativnog upravljanja određuje raspodjelu prava i odgovornosti između različitih uesnika u korporaciji, kao što su: odbor direktora, menadžeri, akcionari i drugi nosioci interesa. Ovako postupaju i, kompanija obezbjeđuje strukturu putem kojih se postavljaju ciljevi kompanije i sredstva za ostvarivanje ovih ciljeva i monitoring poslovanja.“

„Korporativno upravljanje je “sistem “teža i protivteža” između odbora, menadžmenta i investitora kako bi se ostvarilo efikasno funkcionisanje kompanije, idealno opremljene za proizvodnju dugoročnih vrijednosti.”[6, str. 31]

Definiciju korporativnog upravljanja koju daje Meunarodna privredna komora u Priručniku za korporativno upravljanje menadžerima kompanije glasi: „Korporativno upravljanje je odnos između menadžera kompanije, direktora i vlasnika kapitala i institucija koje ulaze i investiraju svoj kapital kako bi ostvarile prihod. Ono obezbjeđuje da je Odbor direktora odgovoran za ostvarivanje ciljeva kompanije i da sama kompanija postupa u skladu sa zakonom i propisima.”

Iz gore navedenih definicija se vidi da se u osnovi, korporativno upravljanje bavi odnosima između različitih nosilaca interesa u odnosu na kontrolu kompanija. Prije svega, korporativno upravljanje bavi se odnosima između vlasnika kompanije – akcionara i onih koji upravljaju poslovanjem kompanije – menadžmenta i administracijom koju su akcionari unajmili da vodi kompaniju. Korporativno upravljanje je dakle sredstvo za ostvarivanje cilja postojanja kompanije, a ne cilj samo po sebi.

NADZORNI ODBOR – ULOGA I ZADACI

Poznato je da je osnovna karakteristika korporativnog upravljanja odvojenost vlasnika od upravljanja korporacijom u koju su uložili svoja sredstva. Injenica da poslovima korporacije upravljaju menadžeri, koji u principu nisu vlasnici te da njihovi interesi ne moraju nužno da korespondiraju sa interesima vlasnika, nameće obavezu iznalaženja na ina kako kontrolirati i usmjeravati njihov rad. Bez kontrolnog mehanizma kojim bi zaštitili svoju imovinu tj. korporaciju, vlasnici bi bili u nezavidnom položaju da nemaju nikakav uticaj na na in korištenja svoje imovine te bi se opravdano postavilo pitanje:“ Zašto onda uopšte investirati?“ Korporativno upravljanje kao sistem je riješio ovaj problem na na in da zaštitu vlasničkih interesa kao i interesa drugih uticajno-interesnih grupa štiti i ostvaruje nadzorni odbor korporacije. „Nadzorni odbor, dakle, ima status centralnog korporacijskog organa koji u svojim rukama ima sva ovlaštenja i svu odgovornost za ostvarenje interesa vlasnika.“[1, str. 206] Zakonodavstvo je sagledavajući i ovaj problem u regulativnim odredbama obavezalo korporacije za uspostavljanjem ovoga

-
- da se postigne najveći i održivi ekonomski rast i zaposlenost, kao i povećanje životnog standarda u zemljama članicama, uz održavanje finansijske stabilnosti, te da se na taj način doprinese razvoju svjetske ekonomije;
 - da u procesu ekonomskog razvoja doprinese zdravoj ekonomskoj ekspanziji u zemljama članicama kao i u zemljama koje nisu članice; i
 - da doprinese ekspanziji svjetske trgovine na multilateralnoj, nediskriminatorskoj osnovi u skladu sa međunarodnim obavezama.

tijela definišu i njegova prava i obaveze. Imaju i u vidu različitost angloameričkog i evropskog modela korporativnog upravljanja i položaj nadzornog odbora se razlikuje ali njegovi suštinski zadaci i razlozi postojanja su identični.

U angloameričkom modelu korporativnog upravljanja to tijelo je odbor direktora. Odbor direktora je organizacioni instrument putem kojega akcionari (vlasnici) utiču na ponašanje menadžera kako bi osigurali da preduzeće ostvaruje njihove interese. Oni su spona između vlasnika i menadžera, pa stoga imaju ključnu ulogu u korporativnom upravljanju. Sastavljen je od neizvršnih direktora angažovanih izvan korporacije i izvršnih direktora koji su članovi uprave u korporaciji. On predstavlja jednoslojni sistem nadzora nad korporacijom.

U evropskom modelu u nadzorni odbor nisu uključeni menadžeri korporacije nego je sastavljen od neovisnih vanjskih članova. Zajedno sa menadžmentom on čini sistem uprave koji je dvoslojan, tj. nadzorni odbor i menadžment.

Efikasnost nadzornog odbora ima ključni uticaj na uspjeh korporacije. Odbor je u samom centru sistema korporativnog upravljanja, imaju i u vidu da je on istovremeno veza između dioničara, stakeholdera i uprave s jedne strane i između kompanije i vanjskog svijeta s druge strane. Osnovni zadatak odbora je da osigura prosperitet kompanije. On zato postavlja strateške ciljeve i zadatke kompanije a imenovanjem i nadgledanjem uprave osigurava da se ti ciljevi postignu. Ulogu odbora treba jasno razdvojiti od uloge uprave. Odbor odlučuje o strategiji kompanije, dok uprava odlučuje o provođenju te strategije i pri tome je pod nadzorom odbora.

„Nadzorni odbor je nadležan da:

- nadzire poslovanje dioničkog društva;
- nadzire rad uprave;
- usvaja izvještaj uprave o poslovanju po polugodišnjem i godišnjem obračunu, sa bilansom stanja i bilansom uspjeha i izvještajem revizije;
- podnosi skupštini godišnji izvještaj o poslovanju dioničkog društva, koji obavezno uključuje izvještaj revizora, izvještaj o radu nadzornog odbora i odbora za reviziju i plan poslovanja za narednu poslovnu godinu;
- imenuje upravu dioničkog društva;
- predlaže raspodjelu i način upotrebe dobiti i načina pokrivanja gubitka;
- odobrava kupovinu, prodaju, zamjenu, uzimanje u lizing i druge transakcije imovinom, direktno ili posredstvom supsidijarnih društava u toku poslovne godine u obimu od 15% do 33% knjigovodstvene vrijednosti ukupne imovine dioničkog društva;
- imenuje predsjednike i članove odbora za naknade i odbora za imenovanje;
- obrazuje povremene komisije i utvrđuje njihov sastav i zadatke;
- saziva skupštinu i
- odobrava emisiju novih dionica postojećih klase u iznosu do trećine zbirne nominalne vrijednosti postojećih dionica i određuje iznos, vrijeme prodaje i cijenu ovih dionica, koja ne može biti manja od prosječne tržišne vrijednosti postojećih dionica iste klase u 30 uzastopnih dana prije dana donošenja odluke.“[10, l. 269]

Jedna od glavnih obaveza odbora je da se pridržava osnivačkog akta ili statuta kompanije i da ne čini ništa što je izvan djelokruga kompanije utvrđenog statutom i

što prelazi granice ovlaštenja samog odbora. U principu, trebalo bi svako djelovanje kompanije izvan tih granica biti nevažeće, a da članovi odbora budu za to odgovorni.

Osim toga, odbor treba da nadzire transparentnost i dostupnost informacija i prati rizik, jer je on odgovoran prema kompaniji i njenim akcionarima, a ima dužnost da radi na obezbjeđenju ostvarenja interesa stakeholdera.

Zbog specifične pozicije koju ima između skupštine akcionara i uprave, te potrebe uključivanja interesa i zahtjeva drugih stakeholdera, nadzorni odbor ima višestruku ulogu u sistemu korporativnog upravljanja bez obzira kojeg on modela bio. Ulogu nadzornog odbora možemo posmatrati sa aspekta njegovog djelovanja kao:

- stratešku ulogu;
- kontrolnu ulogu i
- povezuju u ulogu.

Strateška uloga nadzornog odbora se manifestira kroz učešće u definisanju dugoročnih ciljeva kompanije uz intenzivno usaglašavanje sa menadžmentom. Nadzorni odbor treba da aktivno učestvuje u formulaciji strategije, a zatim da svojim djelovanjem zajedno sa menadžmentom implementira istu, kako bi se ostvarili postavljeni ciljevi.

Kontrolnu ulogu nadzornog odbora čini, uz izbor članova uprave, nadzor i praćenje postignutosti i rada vrhovnog menadžmenta. Nadzorni odbor između u ostaloga kontroliše politiku nagrađivanja članova uprave i glavnih menadžera, osigurava transparentnost izbora članova uprave, nadzire potencijalne sukobe interesa u poslovanju i donosi mjere potrebne za sprečavanje zloupotrebe imovine korporacije i sl. Da bi izvršio ove zadatke nadzorni odbor, odnosno njegovi članovi moraju biti nezavisni od bilo kakvih uticaja.

Povezujuća uloga nadzornog odbora reflektuje se kroz aktivnosti kojima se obezbjeđuje stalna interakcija sa svim uticajno-interesnim grupama bilo da je riječ o internim (radnicima, sindikatom...) ili eksternim (kupcima, dobavljačima, kreditorima, lokalnom zajednicom...), a u cilju unapređenja odnosa i izvršavanja poslovnih veza.

Sagledavajući obaveze i zadatke nadzornog odbora kao i značaj njihove kvalitetne realizacije, dolazi se do pitanja vrednovanja uspješnosti djelovanja nadzornog odbora i adekvatnog nagrađivanja članova odbora za njihov rad.

Mjerenje uspješnosti djelovanja nadzornog odbora sigurno utiče na povećanje odgovornosti u radu, a što ima za posljedicu bolje rezultate poslovanja. Mjerenje uspješnosti treba da ide u dva smjera i to mjerenje kolektivne uspješnosti nadzornog odbora i mjerenje uspješnosti rada svakog člana odbora pojedinačno. Za uspješno provođenje ovih aktivnosti potrebno je uspostaviti standarde mjere uspješnog rada kako članova tako i nadzornog odbora u cjelini. Uspostava standarda uspješnosti rada nadzornog odbora je osnovna pretpostavka za određivanje naknada i drugih prava članova nadzornog odbora.

Naknada članovima odbora treba biti adekvatna i da odgovara obimu posla i odgovornostima. Ona treba da bude dovoljno visoka da privuče sposobne i iskusne stručnjake i omogući im da dovoljno vremena i energije posvete ispunjavanju zadataka na nezavisan način. Ona će ovisno o izgledno zavisiti od raspona i složenosti

poslovanja, kao i opšteg nivoa primanja stručnjaka sa ekvivalentnim sposobnostima i iskustvom u svakoj zemlji.

KORPORATIVNO UPRAVLJANJE U BiH – STANJE I PERSPEKTIVE

Tendencija razvoja svjetske privrede i globalna svjetska kretanja u svim oblastima stavljaju pred BiH zahtjeve za što bržim reformama i prilagodbama svjetskim trendovima. To se napose odnosi na prilagodbu i restrukturiranje preduzeća kako bi mogla odgovoriti izazovima globalnog svjetskog tržišta i tržišne konkurencije. Osim tehnike i tehnološke transformacije nužno je provesti i reformu upravljanja privrednim subjektima.

Prije rata, privredom BiH su dominirala velika državna preduzeća, koja su svojim poslovanjem pokrivala cijelu bivšu Jugoslaviju. Raspad bivše Jugoslavije je doveo do podjele tržišnog i privrednog prostora što je štetno djelovalo na mnoga velika preduzeća koja su se sada razdijelila na više manjih preduzeća i tako izgubila svoju konkurentnost. Rezultat toga je da BiH ima manji broj velikih preduzeća, posebno privatnih, nego druge zemlje Jugoistočne Evrope.

Za uspostavljanje i funkcionisanje sistema korporativnog upravljanja prije svega treba da postoje pravne pretpostavke. Osnovni preduslov je postojanje zakonske regulative donešene od zakonodavnih organa vlasti. U osnovi se može reći da u BiH postoje pravne pretpostavke za uspostavljanje i funkcionisanje sistema korporativnog upravljanja. Kako je BiH sastavljena od dva entiteta, a zakonsko regulisanje oblasti korporativnog upravljanja je u nadležnosti entiteta, to su isti donijeli odgovarajuće zakone i drugu regulativu iz ove oblasti. Neke zakone koji su u vezi sa poslovanjem kompanija i koji direktno ne regulišu oblast korporativnog upravljanja je bilo potrebno donijeti i na nivou države. Najvažniji zakoni za korporativno upravljanje, a koji se donose na nivou entiteta su:

- Zakon o privrednim društvima (i u Federaciji BiH i RS);
- Zakon o javnim preduzećima (i u Federaciji BiH i RS).

Osim ovih zakona postoje i drugi zakonski i podzakonski akti koji su u direktnoj ili indirektnoj vezi sa oblašću korporativnog upravljanja.

Sistem korporativnog upravljanja privrednim društvima u BiH prije svega se može okarakterisati kao dvoslojni sistem upravljanja, sa klasičnom podjelom organa uprave na organ koji vrši nadzor nad poslovanjem privrednog društva, tj. nadzornog odbora² i organ koji vrši operativno upravljanje društvom, tj. menadžment. Niz

² Prema Zakonu o privrednim društvima u FBiH za organ koji vrši nadzor nad poslovanjem privrednog društva u FBiH koristi se naziv **nadzorni odbor**.

Prema Zakonu o privrednim društvima u RS za organ koji vrši nadzor nad poslovanjem privrednog društva koristi se naziv **upravni odbor**. Zakonom o privrednim društvima u RS predviđeno je postojanje upravnog odbora (u zatvorenim akcionarskim društvima tu funkciju može obavljati i direktor – l. 298.) i izvršnog odbora. Specifičnost ovakve organizacije je u postojanju dvije vrste članova upravnog odbora: izvršni i neizvršni direktori (pod uslovom da je većina članova neizvršnih direktora), gdje najmanje dva neizvršna direktora moraju biti nezavisni. Neizvršni direktori imaju funkciju nadzora nad poslovanjem privrednog društva,

izmjena i dopuna Zakona o privrednim društvima u FBiH, kao i donošenje novog Zakona o privrednim društvima u RS, bilo je u smjeru i funkciji poboljšanja zakonskih preduoslova za uspješno korporativno upravljanje. Izmjene i dopune zakonskih propisa su bile u pravcu ve e nezavisnosti lanova odbora, poštuju i osnovni cilj postojanja ovog organa – zaštitu lanova skupštine društva od samovoljnog i nezakonitog poslovanja organa koji vrši upravljanje svakodnevnim poslovanjem privrednog društva tj. menadžmenta. Premda bi ova zakonska rješenja trebalo permanentno prilago avati zahtjevima me unarodne regulative može se re i da ipak obezbje uju solidnu osnovu za uspostavljanje i razvoj korporativnog upravljanja u BiH.

Za uspješno uspostavljanje sistema korporativnog upravljanja, osim pravnih tj. zakonskih pretpostavki potrebno je da se ostvare i normativne pretpostavke. Za razliku od zakonskih pretpostavki, koje su u domenu državnih zakonodavnih tjela, normativne pretpostavke su u nadležnosti same korporacije. One podrazumijevaju uspostavu internih akata u kompaniji, koji e u zakonskim okvirima regulisati pitanja iz oblasti korporativnog upravljanja, a koja nisu predmet zakonske regulative.

Organizacijske pretpostavke su tako e važan preduoslov zaživljavanja i funkcionisanja korporativnog sistema upravljanja. Ovo je posebno važno u zemljama koje su u tranziciji kakva je i BiH. Dosadašnji na in funkcionisanja preduze a i upravljanje njima bilo je svojstveno sistemu društvene svojine nad preduze ima. Menadžment je postavljan od nadležnih organa i njima je bio odgovoran za rezultate. Tranzicijski procesi koji se odvijaju u BiH zahtjevaju prilago avanje preduze a novim uslovima privre ivanja i zahtjevima koje nosi tržišno orijentisana ekonomija. Ovo pred preduze a postavlja zahtjeve organizacijskih promjena i primjenu novih savremenih organizacionih rješenja.

Trend razvoja upravljanja preduze ima u svijetu neosporno vodi ka korporativnom sistemu upravljanja kao danas najzastupljenijem sistemu. „Uspostavljanje modernog korporativnog (profesionalnog) sistema menadžmenta u privredi Bosne i Hercegovine ima ne samo veliki ve i moglo bi se re i, presudni zna aj za njen razvoj u narednom periodu.“ [1, str. 472] Za to postoje pretpostavke pravne prirode koje obezbje uju mogu nost uvo enja i funkcionisanja korporativnog sistema upravljanja.

Korporativno upravljanje je u nadležnosti entiteta, a BiH ima dva razli ita sistema korporativnog upravljanja. Proces privatizacije u svakom od entiteta je doveo do formiranja stotina javnih dioni kih društava, a stotine hiljada gra ana su postali dioni ari. Ali, privatizacija još uvijek nije završena, a mnoga društva, uklju uju i i najve a i dalje su zna ajnim dijelom u državnom vlasništvu. Entitetski zakonski okviri se uglavnom uspostavljaju, uz este izmjene i dopune, uz zna ajno usmjeravanje od strane me unarodne zajednice. Sve u svemu, iako su uspostavljeni

odnosno, obavljaju funkciju koju je prije obavljao nadzorni odbor. S druge strane, izvršni odbor ima funkciju upravljanja poslovanjem društva te ga ine isklju ivo izvršni direktori. Dakle, zakonodavac je u slu aju upravnog odbora odstupio od klasi ne podjele nadzorne i upravne funkcije, približavaju i pri tome neizvršne (nadzorne) i izvršne (upravlja ke) direktore u upravnom odboru, što je karakteristika kombiniranih sistema uprave.

mnogi elementi funkcionalnog tržišta kapitalom, informiranost o korporativnom upravljanju je ograničena, a značajne zakonske i institucionalne praznine su još uvijek prisutne.[8, str.1]

Korporativno upravljanje uglavnom se provodi u domeni koja je nametnuta zakonom ili propisima. Vrlo malo preduzeća, međutim, javno objavljuje ko su im članovi nadzornih odbora, kolike su im naknade i imaju li oni zbog toga neki oblik sukoba interesa. To je jedna od bitnih odrednica korporativnog upravljanja, ali činjenica je da u BiH nedostaje transparentnosti u objavljivanju ovih informacija.

U zadnje vrijeme primjetan je napredak u oblasti objavljivanja izvještaja, ali situacija je daleko od zadovoljavajuće. Osim klasičnih godišnjih finansijskih izvještaja, rijetke su kompanije koje izvještavaju u skladu sa međunarodnom praksom, tj. koje izvještavaju redovno o ciljevima kompanije, predvidivim rizicima, pitanjima od interesa za akcionare, strukturi i pravilima upravljanja itd.

U svim modelima korporativnog upravljanja koji se u svijetu primjenjuju, nadzorni odbor je ključno tijelo u dioničkim društvima. On je veza između skupštine dioničara, odnosno vlasnika društva i uprave, a ima funkciju nadzora i izbora strategije rada kompanije. Upravo su nadzorni odbori u BiH najslabija karika u cijelom lancu korporativnog upravljanja što ima za posljedicu loše rezultate poslovanja koje ostvaruju brojne kompanije, naročito one u vešinskom državnom vlasništvu. Članstvo u nadzornim odborima nosi kompenzacije ili privilegije koje se lahko prihvaćaju, a u isto se vrijeme ne prihvaćaju odgovornost i vrlo često ne postoji ni interes za rad kompanije.

U strukturi nadzornog/upravnog odbora najveći broj članova su dioničari/akcionari ili s njima povezana lica. Konkretno u FBiH 34% članova odbora su dioničari ili zaposleni u kompaniji koja je vlasnik posmatranog društva, dok su 29% članova dioničari društva ili s njima povezana lica. Predstavnici države učestvuju sa 15%, dok je predstavnika radnika najmanje u strukturi nadzornog odbora (10%). Iako dobre prakse korporativnog upravljanja naglašavaju značaj nezavisnih članova u strukturi odbora, njihov je tek 12%.

Slična situacija je i sa upravnim odborima u Republici Srpskoj. Najveći procenat (37%) u strukturi upravnog odbora odnosi se na akcionare ili s njima povezana lica. Nezavisnih članova je 22%, dok su dioničari ili zaposleni u kompaniji, koja je vlasnik konkretnog društva, zastupljeni sa 17%. U strukturi odbora 13% članova su zaposleni u društvu, a 11% predstavnici države.[4, str. 1]

Generalno se može reći da stanje korporativnog upravljanja prati stanje u društvu. Prostora i potrebe za napretkom ima jako mnogo, naročito u oblasti zakonske regulative. Postoje brojne direktive Evropske unije koje tek treba provesti u domaćoj praksi, stoga se očekuje da odnosi upravljanja struktura u preduzećima u idućim godinama dospiju u fokus zanimanja, prije svega vlasnika kapitala, a onda i ljudi koji u njihovo ime vode poslovanje istih. Male akcionare treba zaštititi kroz zakonsku regulativu te tako stimulisati interes za investiranjem što bi svakako ojačalo i razvilo finansijska tržišta kao bitan element privrednog i društvenog razvoja.

Posebnu pažnju u budućem razvoju korporativnog upravljanja treba posvetiti menadžmentu. Odvajanje menadžmenta od vlasništva je jedna od najvažnijih karakteristika modernog korporativnog sistema upravljanja. Ove dvije funkcije su

danas razdvojene u svim korporativnim preduze ima razvijenih zemalja tržišne privrede, pa bi i BiH trebala slijediti tu praksu i profesionalizirati menadžersku funkciju.

Jasno je da pred BiH stoje velike i zahtjevne reforme svih sektora društva, pa tako i sistema upravljanja korporacijama, kako bi mogla biti aktivan i konstruktivan sudionik svjetskih kretanja.

ZAKLJU AK

Dva ključna aktera korporativnog upravljanja jesu akcionari i menadžment. Akcionari su ti koji su u korporaciju uložili svoja sredstva a menadžeri svojim upravljačkim znanjima i vještinama upravljaju korporacijom, nastoje i ostvariti unaprijed zadane ciljeve a time i obezbijediti ostvarenje interesa svih aktera a ponajprije vlasnika.

Akcionari i menadžment imaju jedan minimum zajedničkih interesa a koji se ogleda u želji za uspješnim poslovanjem korporacije. Međutim, svaki od njih ima i svoje individualne sebi svojstvene interese koji ne moraju korespondirati sa interesom ostalih zainteresovanih grupa ili pojedinaca kao ni sa korporacijom u cjelini. Ova specifičnost korporacije predstavlja možda i osnovni izazov za uspješno korporativno upravljanje. Korporativni sistem upravljanja je takav sistem u kojem akcionari iako vlasnici nemaju mogućnost direktnog upravljanja poslovnim aktivnostima korporacije. Oni svoja vlasnička prava ostvaruju posredno preko upravljačkih tijela na koja delegiraju, odnosno prenose ovlaštenja kojima štite i ostvaruju svoja prava. Ta tijela su skupština, direktori i nadzorni odbori. Ova činjenica jasno ukazuje koja je uloga nadzornog odbora u korporativnom upravljanju kao i značaj njegovog efikasnog djelovanja na otklanjanje i unapređenje imovine vlasnika kao i na ostvarenje njihovih ekonomskih interesa.

BIBLIOGRAFIJA

1. Babi, M., Simić, M., Šunje, A., Puljić, M. (2008) Korporativno upravljanje - principi i mehanizmi. Sarajevo: Revicon.
2. Begović, B., i drugi. (2003) Unapređenje korporativnog upravljanja. Beograd: CLDS Beograd.
3. Brdarević, F. (2011) Istraživanje područja rada i uloge nadzornih odbora u korporacijama Federacije Bosne i Hercegovine. Preuzeto sa sajta: <http://hrcak.srce.hr/63498>
4. Karić, E., Istraživanje o stanju korporativnog upravljanja u BiH. Preuzeto sa sajta: <http://www.ekapija.com/website/bih/page/354810/>
5. „Kodeks korporativnog upravljanja“ (2009). Sarajevo: Sarajevska berza SASE.
6. „Korporativno upravljanje - priručnik“, (2009). Podgorica: IFC-Međunarodna finansijska korporacija.
7. Muratović, H. Principi i problemi korporativnog upravljanja. Prezentacija. Preuzeto sa sajta: <http://slidegur.com/doc/1252402/>
8. Procjena korporativnog upravljanja u BiH. Preuzeto sa sajta: <http://www.worldbank.org/Themes/CorporateGovernance/>

9. Tipuri , D. (2006) Nadzorni odbor i korporativno upravljanje. Zagreb: Sinergija
10. Zakon o privrednim društvima F BiH
11. Zakon o privrednim društvima RS

RESUME

Company is the basic business subject which has evolved through time, and nowadays its most common organizational form is the corporation. Corporation as such is being founded by one or more natural persons or legal entities, who under common name run certain type of business and whose founding capital is being divided to shares of certain nominal value.

Corporate management as a system of business management is a specific type of governance which differs considerably from traditional entrepreneurial management system with following key characteristics: ownership separation from operational management and engaging professional managers to run operational activities.

Corporations are run by managers who are not necessarily the capital owners, which mean that their interests do not have to correlate with the interests of the owners. This implies the need to find the ways to control and appoint their work in order to protect corporate assets, interests of the owners and of the other stakeholders. Corporate management as a system found the ways to solve this problem in a way that all the interests of the owners and stakeholders are being protected by corporate supervisory board.

Supervisory board has a status of central corporate organ which has all the authorities and responsibilities to achieve shareholders interests. The role of supervisory board can be considered as: strategic, controlling and binding.

Bosnia and Herzegovina has the legal requirements for establishment and functioning of corporate management system, but nevertheless it still has to adopt many demanding reforms of all society sectors in order to be able to keep track with international business and social activities.

PREDUZETNIK KAO PRIVREDNI SUBJEKT U SVETLU SAVREMENOG BANKARSKOG POSLOVANJA

Aleksandar Luki , mr

KBMbanka AD
Kragujevac, Srbija
acalukic@eunet.rs

Sanja Nikoli , mr

OŠ "Dositej Obradovi "
Irig, Srbija
sanja294@gmail.com

Apstrakt

U radu se istražuje značaj i uloga preduzetnika u savremenoj ekonomiji. Pod uticajem promena u globalnoj ekonomiji, u kojoj glavni izvor prihoda više nije kapital već znanje i informacija, uloga preduzetnika sve više dobija na značaju i oni postaju bitan faktor uspešnog poslovanja. Postaju i jedan od ključnih faktora napretka, preduzetnici iniciraju nove proizvode, implementiraju nove tehnologije, razvijaju i inoviraju nove usluge i doprinose ekonomskom rastu preduzeća i njihovog društva. Osim što kreiraju promene unutar preduzeća, preduzetnici svojim delovanjem iniciraju i promene u njegovom okruženju. Neke od tih promena odnose se na pojavu novih bankarskih proizvoda i usluga koji nastaju kao posledica prilagođavanja bankarskog sektora novim uslovima poslovanja.

Ključne reči: preduzetnik, inovacije, preduzetnička aktivnost, elektronsko bankarstvo.

ENTREPRENEUR AS AN ECONOMIC ENTITY IN THE LIGHT OF CONTEMPORARY BANKING OPERATIONS

Abstract

This paper examines the role and importance of entrepreneurs in the contemporary economy. Under the influence of changes in the global economy, in which the main source of income is no longer capital but knowledge and information, the role of the entrepreneur is gaining in importance, and they are becoming an important factor in a successful business. As one of the main factors of progress, entrepreneurs initiate new products, implement new technologies, develop and innovate new services and contribute to economic growth of enterprises and the whole society. Except for changes in companies, entrepreneurs initiate their actions and changes in its environment. Some of these changes are related to the emergence of new banking products and services that result from the adjustment of the banking sector to new conditions.

Keywords: entrepreneur, innovation, entrepreneurial activity, electronic banking.

JEL codes: L26

UVOD

Na savremenom tržištu poslovanje preduzeća se odvija u kompleksnom okruženju u kome se dešavaju stalne promene koje mogu predstavljati šansu ili rizik. Danas se kritički ni strateški zahtevi koji se postavljaju pred preduzeće i odnose na pronalaženje ne najadekvatnijeg strukturnog rešenja, već organizacionog dizajna koji omogućiti da se iskoriste svi potencijali zaposlenih i motiviše itava organizacija da bude spremna na rad u komplikovanom i dinamičnom okruženju.

Pod uticajem promena u okruženju preduzeća prolaze kroz faze adaptacije novonastalim uslovima u kojima dolazi do sukoba klasičnih hijerarhijskih struktura sa kreativnim i fleksibilnim strukturama koje prihvataju multidisciplinarni timski rad i proces učenja i kreiranja promena. U novoj organizacionoj strukturi prevladava koordinacija i komunikacija, a procesi decentralizacije i stvara se potreba za konstantnim učenjem. U takvim uslovima preduzeća su primorana na sve veća poboljšanja i promene, a uloga preduzetnika u njima sve više dobija na značaju.

Preduzetnički proces je podstaknut inicijativom koja u sebi nudi inovativnost i za rezultat ima nove ideje i promene kako u unutrašnjoj organizacionoj strukturi preduzeća, tako i u okruženju. Neke od tih promena se odnose i na bankarski sektor i uvođenje novih bankarskih proizvoda i usluga, koje izlaze u susret potrebama klijenata i predstavljaju uslov uspešnog poslovanja.

ULOGA PREDUZETNIKA U SAVREMENOM POSLOVANJU

Preduzetništvo je društvena funkcija kreiranja i stvaranja novih vrednosti putem kreativnog kombinovanja poslovnih resursa i ispoljava se kao spremnost na preduzimanje inicijative, aktiviranje društveno-ekonomskih mehanizama i svesno izlaganje riziku pri transferisanju ideja u nove poslovne poduhvate. [1]

Pod ovim pojmom, danas se u osnovi podrazumeva koncipiranje i organizovanje tržišno orjentisanih poslovnih aktivnosti, čiji je krajnji cilj ostvarivanje dobiti. U tom kontekstu preduzetništvo je interdisciplinarna nauka na ovoj oblasti, koja se bavi zakonitostima ulaganja kapitala uz zadovoljavanje u potpunosti nepokrivene tražnje za novim ili postojećim proizvodima i uslugama na određenom tržištu sa ciljem ostvarivanja dobiti, uz prateće preuzimanje rizika.

Preduzetnik je nosilac preduzetničkih aktivnosti i pokreta novog poslovnog poduhvata. To je lice koje na različite načine i uz različite kombinacije relevantnih faktora spaja preduzetničke ideje sa neophodnim kapitalom i organizuje preduzetnički poduhvat, pokušavajući da zadovolji neku potrošačku potrebu, povrati uloženi kapital i kontinuirano ostvaruje što veći profit. Pri tome on preuzima sve rizike i odgovornost za buduće i buduće svoje preduzetničke aktivnosti.

Preduzetnik je pre svega inovator koji stalno traži promene, odgovara na njih i koristi ih kao mogućnosti. Treba reći da se preduzetništvo u savremenoj organizaciji ne vezuje isključivo za jedno lice i njegove sposobnosti i iskustvo, već se sve više oslanja na timski rad. Znači da su preduzetnički timovi i grupne ljudi koji su spajanjem različitih i različitih invidualnih i grupnih sposobnosti i znanja privuku potrebne ljudske resurse. Iz ovog proizilazi da su preduzetnici sposobni da

stvar pr duz , kr ir u rg niz ci u i upr vl nj i prih t p sl vni rizik, k k bi b zb dili k pit lni d bit k i p v li vr dn st pr duz . f kti rada d br g pr duz tnik n k nkr tn pr duz s gl d u u nj g v n tpr s n fik sn sti i f ktivn sti i brž m t mpu nj g v g r st i r zv d drugih pr duz u gr ni.

Uspešan preduzetnik se može sagledati kroz integraciju slede ih karakteristika:

1. Želja za vo enjem posla. Sama odluka o bavljenju sopstvenim biznisom podrazumeva i da postoji želja za vo enjem posla. Ta želja poti e od preduzetnikovog uverenja da e njegovo preduze e pozitivno uticati na kvalitet njegovog života ali i drugih ljudi.
2. Sposobnost traganja za novim šansama. Jedna od osnovnih karakteristika preduzetnika je analiza tržišta i potreba koje se na njemu iskazuju. Analizom tržišta preduzetnici sti u informacije o potrebama potroša a koje nisu zadovoljene ili nisu zadovoljene na adekvatan na in. Na osnovu navedenih informacija preduzetnici pokre u inovativne poslovne aktivnosti kako bi se iskazane potrebe potroša a zadovoljile.
3. Fokusiranje na proizvod/kupca. U svom radu preduzetnici nastoje da otkriju kakav proizvod ili usluga njihovom kupcu treba i žele da mu to i obezbede.
4. Izvršna inteligencija. Sposobnost da se od ideje stvori održiv posao je preduzetnikova bitna odlika. Suština izvršne inteligencije je sposobnost da se misao, kreativnost i imaginacija pretvore u konkretne rezultate.
5. Kreativnost. Uspešni preduzetnici su visoko kreativne osobe. Kreativnost se najviše iskazuje prilikom inovacija povezanih sa novim proizvodom. Me utim, kreativnost se iskazuje i prilikom inovacija u nove sirovine, repromaterijale, novu tehniku i tehnologiju, novu organizaciju i nova tržišta.
6. Fleksibilnost. Analiziraju i okruženje i novonastalu situaciju preduzetnik shvata svu potrebu za fleksibilnim prilago avanjem svog organizacionog sistema novonastalim okolnostima. Preduze a koja se ne ponašaju fleksibilno i ne prilago avaju svoje poslovanje promenama u okruženju pove avaju stepen entropije i dovode u pitanje ak i svoj opstanak.
7. Komunikativnost. Tokom svog rada preduzetnici neprekidno komuniciraju sa svojim podre enima, nadre enima, menadžerima, kupcima, dobavlja ima i drugim licima sa kojima se sre u u poslovanju. Komunikacija je obi no multimedijalna, jer se koriste razli iti mediji u komunikaciji.
8. Upornost. Preduzetnici su osobe koje iskazuju visok stepen upornosti. To su osobe koje sebi postavljaju odre en cilj i uporno se kre u ka njemu. Realizacija ve ine projekata zahteva duži vremenski period, tako da je ova karakteristika izuzetno zna ajna za preduzetnika. [2]

Preduzetnici i preduzetništvo su jedan od bitnih inilaca koji uti u na privredni razvoj jedne zemlje i predstavljaju najvitalniji deo privrede. Oni su pokreta društvenog rasta i novih radnih mesta, smanjenja siromaštva i socijalne stabilnosti. Razvoj preduzetništva doprinosi funkcionisanju slobodnog tržišta, razvoju privrednih i poslovnih inicijativa, razvoju novih proizvoda, poboljšanju usluga, otvaranju novih radnih mesta i napretku ekonomije u celini. [3]

UTICAJ PREDUZETNI KOG MODELA POSLOVANJA NA POSLOVNO OKRUŽENJE

U savremenim uslovima poslovanja, preduze e koje želi uspeh u turbulentnom i kompleksnom poslovnom okruženju mora da u organizacionu strukturu ugradi preduzetni ki na in rukovo enja. Uticaj okruženja na aktivnost preduze a manifestuje se u izmenama poslovnog okruženja koje se ogledaju u: pove anju složenosti i promenljivosti poslovnog okruženja, pove anju konkurencije, globalizaciji ekonomije, pove anju društvene odgovornosti, izmeni strukture i kvalifikacije potrebne radne snage, sve ve im zahtevima i o ekivanjima kupaca i ubrzanim tehnološkim inovacijama. Promene u okruženju odnose se na promene uslova poslovanja u pogledu tehnologija, metoda, standarda i informacionih sistema. U takvim uslovima opstanak preduze a i njegov napredak, zavisi pre svega od mogu nosti preduze a da prilagodi svoj proizvodni program, tehnologiju i kvalitet proizvoda zahtevima savremenog tržišta. Zbog toga menadžment poslovnih sistema mora stalno da iznalazi odgovore u sve turbulentnijem poslovnom okruženju i da razvija sopstvene strategije u oblasti poslovanja, automatizacije, integracije, informacija i iskoriš enja resursa.

Da bi se održao nivo svesti o neophodnosti promena potrebni su sistemi obrade informacija o visokim poslovnim performansama – savremene informacione tehnologije. Te informacije u sebi sadrže podatke o tržištu, potroša ima, zaposlenima, akcionarima, dobavlja ima konkurenciji i finansijskim rezultatima. Sistemi koji obezbe uju ove informacije moraju da budu tako razvijeni da pružaju istinite i realne informacije. Ovako formiran sistem omogu ava komunikaciju i pomaže preduze u da se lakše transformiše i uspešnije nosi sa dinami nim promenama u okruženju.

Danas se proizvodi ne proizvode samo da bi se prodali ve da bi ispunili želje i o ekivanja potroša a. U uslovima rastu e konkurencije to je teško realizovati i zato se preduze a moraju transformisati u liderska preduze a koja e ostvariti diferentnu prednost na globalnom tržištu. Preduze e broj jedan u poslovnom svetu je ono preduze e koje je na vreme prihvatilo savremene koncepte poslovanja i svoju poslovnu aktivnost prilagodilo trenutnim doga anjima u okruženju.

Takvo funkcionisanje preduze a zahteva preduzetni ki menadžment kao uslov uspešnog poslovanja i opstanka u turbulentnom okruženju. Pri tome menadžeri moraju da budu svesni dinamike i intenziteta promena u okruženju i da budu u stanju da na objektivan na in sagledaju položaj i ulogu preduze a.

Oni moraju da usvoje takvu poslovnu politiku koja e organizaciju stvoriti sposobnom za inovacije. Sklonost ka inovacijama je jedna od osnovnih karakteristika preduzetnika i zbog toga je neophodno u preduze u razviti odgovaraju u kulturu koja e podržavati i podsticati inovacije. Preduzetnik je inovator koji donosi nove kombinacije u cilju uvo enja novih ili unapre enja postoje ih proizvoda, razvoja novih metoda proizvodnje, otvaranja novih tržišta i pronalaženja novih resursa. Insistiranje preduzetnika na inovacijama kojima e se u jakoj konkurentskoj borbi pokriti odre ene potrebe na tržištu vodi stalnim promenama u preduze u i doprinosi ostvarivanju njegovih ciljeva.

Osim promena unutar preduzeća, aktivnost preduzetnika implicira i promene u njegovom okruženju. Neke od tih promena odnose se na pojavu novih bankarskih proizvoda i usluga i prilagođavanje bankarskog sektora potrebama svojih komitenata.

NOVE USLUGE POSLOVNOG BANKARSTVA

Porastom efikasnosti finansijskih tržišta, ali i usled razvoja tehnologije i sposobnosti klijenata da pored kredita pronalaze i druge načine obezbeđenja sredstava, tradicionalne banke postaju sve manje značajne kada je u pitanju efikasno funkcionisanje finansijskog sistema. Zbog toga se tradicionalno shvatanje pojma banke i bankarskog poslovanja u razvijenim tržišnim ekonomijama sve više napušta i prilagođava zahtevima novog vremena i potrebama finansijskog tržišta.

Za uspešnost poslovanja savremene banke i sticanje konkurentne prednosti na tržištu, neophodno je postojanje efikasnog i efektivnog lidera koji će usmeravati bankarsku organizaciju. Kao i u drugim delatnostima, uspešno upravljanje poslovnom bankom podrazumeva preduzetnički orijentisan menadžment koji za cilj ima stvaranje jasne vizije o pravom usmeravanju bankarskih proizvoda, održavanje profesionalne interakcije sa zaposlenima i potrošačima bankarskih proizvoda i kreiranje rešenja koja bolje zadovoljavaju njihove potrebe. [3]

Preduzetnički naivni ponašanja menadžmenta i efektivno liderstvo nisu bili u prošlosti kritičan faktor uspeha u bankarstvu, ali su danas postali glavni izazovi. Izbor upravljačkih odluka u ranijem periodu povlačio je sa sobom vrlo mali ili zanemarljiv rizik neuspeha, pošto su uslovi poslovanja bili stabilni u dužem vremenu. To se odnosilo, pre svega, na stabilne kamatne stope i na relativno visoku kamatnu maržu. Banke su imale svoja zatvorena tržišta, a nije bilo ni nebankarskih finansijskih institucija koje su kasnije u velikoj meri zaoštrile konkurentsku borbu u ovoj oblasti. Za vođenje bankarskih poslova u takvim uslovima bila su dovoljna znanja i sposobnosti iz bankarske tehnologije i administracije bankarskog poslovanja. Za razliku od tradicionalnog bankarstva, poslovanje banaka danas zahteva ne samo efikasnost već i organizovan nastup na tržištu u cilju ostvarivanja efektivnog poslovanja. Zato se, prvenstveno od elitnih ljudi banke, zahtevaju nova znanja, sposobnosti i veštine koje će im omogućiti uspešno rešavanje poslovnih problema. [4]

U savremenom bankarstvu bankarski menadžer sve više postaje preduzetnik sa liderskim osobinama koji kreira strategijsku viziju monetarnog i bankarskog finansiranja koja mobilise ljude da razmišljaju u pravcu inovacije finansijske strukture i racionalizacije mehanizma tržišne alokacije finansijskih resursa.

Transformacijom tradicionalnog bankarstva u savremeno, stvara se novi model modernog bankarstva tržišnog tipa čija je osnovna delatnost emisija i plasman proizvoda na tržišno-preduzetničkim principima. Mogućnosti koje pružaju nove komunikacione tehnologije doprinele su razvoju novih proizvoda i usluga u bankarskom sektoru, a prednosti njihove primene se odnose na snižavanje troškova, povećanje tržišnog udela, inovacije, razvoj novih delatnosti i bolju komunikaciju sa korisnicima. U uslovima rasta i konkurencije i dinamičnih promena u okruženju

banke pribegavaju procesima automatizacije i korišćenja savremenih elektronskih sistema. Primena ovih sistema dovela je do transformacije bankarske delatnosti i ubrzanog razvoja elektronskog bankarstva koje predstavlja novi vid racionalizacije bankarskih potencijala i definiše se kao skup raznovrsnih na ina izvoenja finansijskih transakcija upotrebom informacione i telekomunikacione tehnologije.[6]

Tabela 1 : Karakteristike tradicionalno i tržišno orijentisanih banaka

| ORGANIZACIONA STRUKTURA POSLOVNE BANKE | |
|---|---|
| Funkcionalno orijentisana | Tržišno orijentisana |
| Dominantne karakteristike Visoko specijalizovana Visoko centralizovana Visoko formalizovana | Dominantne karakteristike Manje specijalizovana Više decentralizovana Manje formalizovana |
| Kompatibilna sredina Stabilna, predvidiva, izvesna | Kompatibilna sredina Nestabilna, nepredvidiva, neizvesna |
| Dominantne vrednosti Efikasnost i poslovna nefleksibilnost | Dominantne vrednosti Efektivnost i marketing fleksibilnost |

Primena informacione tehnologije u savremenom bankarstvu je postala značajan faktor povećanja efektivnosti i efikasnosti poslovanja. Razvojem i globalizacijom telekomunikacija, sistemi elektronskog bankarstva dobijaju apsolutni primat u svetu, s obzirom da daju mogućnost korisnicima finansijskih usluga da od kuće ili sa radnog mesta putem telefona ili personalnog računara komuniciraju sa svojom bankom i koriste niz bankarskih usluga. Korišćenjem usluga elektronskog bankarstva se otvaraju mogućnosti poslovanja bez granica, smanjuju transakcioni troškovi i olakšava pristup novim tržištima i grupama potrošača. Da bi se ovakav sistem poslovanja uspešno razvio neophodno je obezbediti odgovarajući i nivo tehničke opremljenosti banaka, preduzeća i državnih institucija ali i doneti potrebna zakonska rešenja koja će regulisati ovu oblast.

ZAKLJUČAK

Ovim radom pruženo je objašnjenje značaja i uloge preduzetnika u savremenom poslovanju. U ranijem periodu kada su tokovi privrede bili manje globalnog karaktera i uz sporije kretanje poslovnog okruženja, osnovni kriterijum poslovanja je bila stabilnost, a do promena se dolazilo postepeno i ne tako često. Savremeni tokovi privrede i promenljivi uslovi privrednog okruženja zahtevaju i savremenu organizaciju preduzeća koje se kao dinamički sistem permanentno menja, usavršava i prilagođava okruženju, a samim tim se nameće i potreba za preduzetnicima koji te promene mogu da uspešno iniciraju i sprovedu. Osim promena u preduzeću, aktivnost preduzetnika implicira i promene u okruženju, a neke od tih promena odnose se i na pojavu novih proizvoda i usluga u bankarskom poslovanju. Globalizacija svetskog bankarskog tržišta nametnula je potrebu za razvojem preduzetničkog modela poslovanja i u bankarstvu, koje je usmereno ka kreiranju novih bankarskih proizvoda i usluga radi što većeg približavanja banaka potrebama svojih klijenata. Novi bankarski poslovi koji u takvim uslovima nastaju predstavljaju odgovor banaka

na promene u okruženju i jedinu alternativu za o uvanje njihove konkurentske pozicije na tržištu finansijskih usluga.

BIBLIOGRAFIJA

1. Ondrej J., Petrovi D. (2009) *Leksikon pojmova za pripremu prijemnog ispita za master studije*. Beograd: FON.
2. Jovanovi , I. (2010) *Preduzetništvo sa praktikumom i primerima za samostalnu izradu Biznis plana*. Bor: Tehni ki fakultet.
3. Vuji i , J., Popara, B. Menadžment u bankarstvu: pravi proizvod za prave korisnike. *GM Business&Lifestyle*, broj 30. Beograd.
4. ur i , U., Barjaktarevi , M. (2010) *Banke i rizici*. Beograd, 2010.
5. Vuksanovi , E. (2006) *Elektronsko bankarstvo*. Beograd: Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije.

RESUME

This paper has provided an explanation of the importance and role of entrepreneurs in modern business. In the past, when the flows of the economy were less global in character and with a slower moving business environment, the main criterion was the stability of the business, a change came up gradually, but not so often. Modern trends in the economy and changing economic conditions require a modern organization of companies that are as dynamic as the system constantly changes, adapts and improves according to the environment, and thus arises the need for entrepreneurs that the changes can successfully initiate and implement. In addition to changes in the company, activity of entrepreneurs implies changes in the environment, and some of these changes are related to the emergence of new products and services in the banking business. The globalization of the world banking market created the need for the development of entrepreneurial business model and in banking, which is directed towards the development of new banking products and services in order to familiarize banks needs of its clients. New banking jobs that arise in such circumstances represent the response of banks to changes in the environment and the only alternative to preserve their competitive position in the market of financial services.

ZNAČAJ OBJEKTIVNOSTI ANALIZE RAZVOJNE POLITIKE PREDUZEĆA

Miro Blečić, prof. dr

Univerzitet Mediteran
Podgorica, Crna Gora
miro.blecic@t-com.me

Andjela Kostić, mr

Finans Plus d.o.o.
Podgorica, Crna Gora
andjela.raickovic@gmail.com

Apstrakt

Preduzeće predstavlja živi organizam, koji kao i čovjek prolazi kroz svoj životni vijek. Pod životnim ciklusom preduzeća podrazumijeva se predstavljanje istorije nastanka i eventualnog nestanka i povlačenja preduzeća sa tržišta. Neka preduzeća mogu imati veoma kratak životni vijek, dok druga mogu trajati duže zavisno od jedne od najvažnijih faza - razvoja preduzeća. Ovaj rad je posvećen upravo pomenutoj problematici gdje smo pokušali da iz nekoliko djelova detaljnije obradimo samu suštinu razvoja i rasta preduzeća.

Upravljanje svakog preduzeća mora imati jasnu i definisanu razvojnu politiku preduzeća. Da su zaista pravilna i na odgovarajući način utvrđivanja ove politike laka i jednostavna imali bi veliki broj uspješnih i profitabilnih preduzeća, međutim, u praksi je teško definisati idealan model razvojne politike preduzeća jer se ne mogu svi interni i eksterni faktori uvijek predvidjeti. U radu su objašnjeni osnovni elementi, proces razvoja preduzeća, njegove karakteristike i faze. Obzirom da investicije ili potrebna ulaganja predstavljaju uslov realizacije razvoja, investiciona politika je također bila predmet analize.

Cljučne riječi: životni ciklus, razvoj preduzeća, rast preduzeća, investiciona politika.

THE IMPORTANCE OF THE OBJECTIVITY OF DEVELOPMENT POLICY OF THE COMPANY

Abstract

Company represents a live organism which goes through its lifetime like a human. Under the lifetime of company the beginning history and eventual disappearance and withdrawal from the market is understood. Some companies can have a very short lifetime, while others may last longer depending on one of the most important phases – company development. This paper is dedicated to the above mentioned subject where we tried to treat the essence of development and growth of the company in several phases.

Management of every company has to have clear and defined developing policy of the company. If the rules and the way of determining of this policy are easy and simple, we would have a large number of successful and profitable companies, however in practice it is difficult to define the ideal model of a developing policy of the company, because all internal and external factors cannot be always predicted.

In this paper the basic elements, developing process of a company, its characteristics and phases are described. As investments represent the condition for realization of the development, investment policy is also the subject of this analysis.

Keywords: lifetime, development of the company, company's growth, investments policy.

JEL codes: M10

UVOD

Upravljanje razvojem je proces koji se bazira na ovjekovim umnim sposobnostima, zasnovan na dvije osnovne komponente - istraživanje i razvoj. Input u procesu su predhodno akumulirano znanje (fond postojećeg znanja) i sposobnost kreativnog i kritičkog promišljanja u rješavanju problema, dok je output procesa novi proizvod, strategije ili teorija.

Razvoj podrazumijeva primjenu dosegnutog novog znanja, odnosno prevođenje rezultata istraživanja ili nekog drugog akumuliranog znanja u plan, skicu za nove ili poboljšane proizvode, procese, usluge, sisteme. Razvoj obuhvata fazu formulisanja koncepta, izrade projekta, testiranje, konstrukcije prototipa i/ili rada u pilot postrojenjima. Uopšte, razvoj je porast ili napredak ideja, sistema, organizma, uključujući i specifične upotrebe.

Iako su pojmovi razvoj i rast preuzeti iz istraživanja bioloških sistema, oni su danas našli odgovarajuću primjenu u organizaciji i nauci ekonomije. Rast obuhvata kvantitativno povećanje obima proizvodnje, prije svega, uvođenjem novih proizvodnih kapaciteta, bez izmjene postojećeg strukture a razvoj podrazumijeva, pored kvantitativnog povećanja obima poslovanja i kvalitativno proširivanje, poboljšanje i inoviranje postojećeg proizvodnje. Prema tome, možemo naglasiti da rast predstavlja kvantitativnu a razvoj kvalitativnu veličinu.

Prema jednoj studiji istraživačke kompanije Ernst&Jang (EY) [6] svaki drugi direktor malog ili srednjeg preduzeća u Evropi (50 %) predviđa porast aktivnosti na kratak rok, o čemu i rast prihoda izmeću 1,5 i 2,0 odsto, a samo sedam odsto anketiranih prognozira pad aktivnosti. Istraživanje je obuhvatilo 21 zemlju, a najviše optimizma u pogledu poslovanja u narednih šest mjeseci izrazili su vlasnici malih i srednjih preduzeća u Turskoj 67 odsto, Irskoj 64 odsto i Britaniji 64 odsto. Slijedi Danska sa 58 odsto, Portugal i Španija sa 57 i 55 odsto, respektivno. Što se tiče Francuske, ona je sa 52 odsto optimističnih vlasnika u ovoj kategoriji preduzeća nešto bolja od evropskog prosjeka. U pogledu investicionih namjera na kratak rok, tako vode Turci 50 odsto, a prate ih Portugalci 38 odsto i Irski 33 odsto, odnosno vlasnici preduzeća u zemljama gdje su se vlade angažovale na dubokim strukturnim reformama (tržište rada, poreska politika) u toku ekonomske krize, dodaje se u istraživanju. Međutim, raspoloženje poslodavaca u pogledu ekonomske situacije u njihovim zemljama dosta je različito, pa tako u esnicima ankete iz 14 zemalja o čemu poboljšanje privrednih prilika, dok su iz preostalih sedam – pesimistični.

Najviše zabrinutosti za ekonomsku situaciju pokazuju poslodavci malih i srednjih preduzeća u Njemačkoj, Austriji i Švajcarskoj. Istovremeno, izgleda da preduzetnici vrlo kritički razmišljaju prema o politikama državnog rukovodstva, navode iz EY, budući da tek svaki treći poslodavac u ovim preduzećima ima pozitivno mišljenje o

ekonomskoj politici svoje države. U tome predvode Francuzi, koji u 26 odsto slu ajeva pokazuju nepovjerenje, a u 28 odsto povjerenje prema aktuelnoj ekonomskoj politici koju sprovodi Valda u Parizu. U studiji se tako e navodi da evropski poslodavci o ekuju od svojih vlada smanjenje poreza 69 odsto, manje birokratije 42 odsto i više javnih investicija 41 odsto. Me u rizicima koji mogu najviše da ugroze njihovo poslovanje, privrednici su istakli pove anje cijena osnovnih sirovina i energije, slabost privrednog rasta na nacionalnom i evropskom nivou i nestašicu kvalifikovanih kadrova. Ovaj posljednji rizik naro ito su naglasili anketirani u Njema koj, eškoj i Švajcarskoj. Ovakav trend kretanja dijelom je uslovljen naglašenim migracionim kretanjima kako u okviru evropskog kontinenta tako i Azije i Afrike.

ANALIZA PROCESA RAZVOJA PREDUZE A

Investiranje, ulaganje u sopstvena ili pozajmljena sredstva, odlaganje mogu e potrošnje danas da bi se obezbjedila nova potrošnja i nova ulaganja u budu nost podrazumijava neprekidan proces ostvarivanja ciljeva razvoja svakog preduze a. Svako preduze e je "prinu eno" da investira, jer invenstiranje predstavlja jedini na in i sredstvo kojim može obezbijediti realizaciju svojih ciljeva razvoja. Investicije predstavljaju neophodnost u svim zemljama i svim privredama, bez obzira na društveni sistem i na dostignuti stepen ekonomskog razvoja. Ostvarenje društvenog – ekonomskog razvoja se postiže realizacijom pravilno odabrane i usmjerene investicione politike, te se zato smatra da su investicije osnovno sredstvo za ostvarenje ciljeva ekonomskog razvoja privrednih i društvenih sistema. Bitna povezanost razvoja, odnosno razvojne politike i investicija, odnosno investicione politike je o igledna. Rije je o jednoj cjelovitoj problematici koja ne dozvoljava izolovano i pojedina no istraživanje i realizaciju. Razvoj nije mogu bez investicija, a investicije bez pravilno definisanog razvoja i dobre razvojne politike su naj eš e promašaj, koji vodi u teške gubitke, a ne ka željenim razvojnim ciljevima. Zbog toga je neophodno da se prije detaljnog prou avanja investicija razmotre ukoliko neki osnovni elementi razvoja i razvojne politike preduze a, iz kojih normalno proizilazi investiciona politika i konkretni investicioni projekti.

Pod razvojem preduze a podrazumeva se proces prelaska preduze a iz postoje eg u novo stanje. [7] Drugim rije ima, razvoj pordrazumijeva integralan i kontinuiran proces, koji je svojstven svim sistemima koji posjeduju sposobnost da evoluiraju tokom vremena i tako prelaze u više nivoe organizovanosti i efikasnija stanja. Sistemi u koje spadaju i privredne organizacije-poslovni sistemi, nastoje da održe kontinuitet svog funkcionisanja u vremenu i to sa rastu im trendom kvaliteta i efikasnosti što i ozna va njihov razvoj. Razvoj predstavlja upravljaki proces, proces kojim se mora upravljati da bi tekao u željenom smjeru. Bez upravljanja proces razvoja bi se obavljao stihijski, pa bi mogao voditi prirastu negativnih rezultata ime bi bilo ugroženo postizanje razvoja. Zna i upravljanje razvojem je neophodno da bi se postigli željeni ciljevi i rezultati, da bi se proces razvoja uopšte mogao odvijati.

Ukoliko kao objekat istraživanja uzmemo preduzeće, razvoj se definiše kao proces prelaska iz postojećeg stanja u novo efikasnije stanje, kroz neprekidno prilagodjavanje u promjenljivoj okolini, koje se manifestuje kroz mnogobrojne promjene koje se vrše na području proizvoda i proizvodnog programa, tehnika i tehnologija, organizacije i kadrova, promjene koje obezbjevuju kontinuitet sadašnjeg i budućeg funkcionisanja, uz neophodno povećanje efikasnosti.

Razvoj podrazumijeva kvalitativne promjene u preduzeću u koje donose poboljšanje budućeg funkcionisanja, izmjenu strukture budućeg proizvodnje i poslovanja uopšte. Novi kvalitet u poslovanju koji donosi razvoj, je neophodnost koju zahtijeva buduća egzistencija preduzeća a ujedno i garancija za njeno ostvarenje.

U praksi se često ne pravi razlika, ili ne u adekvatnoj mjeri, između razvoja i rasta ve se najčešće svodi na ekspanziju parametra povećanja finansijske vrijednosti ostvarene proizvodnje. Međutim, sasvim je očigledno da je to ekspanzija vrijednosnog parametra koji sublimira efekte i rasta i razvoja poslovanja, pri čemu dijametralno suprotno mogu biti njihove ekspanzije za dati period posmatranja. Druga je rečenica, možda investicionog ulaganja u razvoj nije ni bilo a vrijednosni efekti poslovanja u datom vremenu posmatranja su bili veći i uzrokovani boljim korišćenjem kapaciteta, odnosno prisutnim rastom proizvodnje. Isto tako, može da se ostvari veći finansijski efekat poslovanja uzrokovan cjenovnim rastom plasmana na tržištu, a da pri tom u privrednom subjektu nije bilo ni rasta ni razvoja preduzeća.

- **Razvoj**, je kompleksniji od rasta i on bi obuhvatio, pored odgovarajućeg povećanja vrijednosti proizvodnje, poboljšanje proizvodne tehnike, tehnologije i organizacije, poboljšanje metoda rada u drugim oblastima poslovanja, poboljšanje ukupne organizacije, razvoj pojedinih službi i otvaranje novih, razvoj proizvoda i poboljšanje proizvodnih programa, poboljšanje uslova rada itd. Veoma često se u praksi pod pojmom razvoja podrazumijeva investiranje u tehničke resurse – izgradnja novog proizvodnog pogona, nabavka novih kapaciteta. Iako se ovakvim investiranjem ostvaruje solidan rast koji u principu donosi mogućnost poboljšanja budućeg funkcionisanja, potrebno je ovakav pristup, odvojiti od cjelovitog pristupa razvoju prvenstveno u smislu tehnološkog unapređenja.
- **Rast**, je potreban ali ne i dovoljan uslov za uspješno budućeg funkcionisanje. Cjeloviti i kontinuirani razvoj je potreban i dovoljan uslov za uspješno budućeg funkcionisanje preduzeća. U pokušaju definisanja razvoja i rasta preduzeća moramo poći od toga da su to dva kvalitativno različita ali ipak neodvojiva pojma.

I rast i razvoj su okrenuta budućnosti preduzeća i teže promjenama koje bi omogućile uspješno poslovanje u budućnosti. Dok rast obuhvata kvantitativno povećanje obima poslovanja, kvantitativne promjene koje ne predviđaju bitnije izmjene postojećih poslovnih aktivnosti, dotle razvoj podrazumijeva kvalitativne promjene koje se odnose na uvođenje novih poslovnih aktivnosti. Rast se postiže uvođenjem novih proizvodnih kapaciteta najčešće uvođenjem nove tehnike ili izgradnjom novog pogona, bez izmjene postojećeg proizvodne strukture. Postiže solidan i usklađen razvoj je daleko kompleksniji i složeniji zadatak koji zahtijeva integralna poboljšanja i inovacije na svim područjima poslovanja. Kvalitativne promjene i inovacije u poslovanju preduzeća koje zahtijeva razvoj, jedino je moguće

obezbjediti stalnim praćenjem razvoja nauke i tehnologije i primjenom najnovijih naukih dostignuća. Zbog toga razvoj predstavlja i permanentan proces prihvatanja naučno-tehnološkog napredka i primjene njegovih ostvarenja i rezultata. Definisan kao proces aktivnog prilagođavanja promjenljivoj okolini, razvoj objezbeđuje adaptivnost preduzeća, koje razvojem nastoji osigurati realizaciju svojih budućih ciljeva, osigurati svoju buduću egzistenciju. Znači, suština razvoja preduzeća je u objezbeđivanju adaptivnosti u neprekidnom toku njegovog funkcionisanja i neprekidnim promjenama okoline sa kojom se nalazi u tijesnoj međuzavisnosti.

Bitne karakteristike procesa rasta i razvoja preduzeća su da:

- Ovi procesi podrazumijevaju povećanje dimenzija preduzeća i povećanje njegove moći;
- Uključuju seriju adaptivnih promjena, odnosno izbjegavaju opasnosti koje nastaju u dinamičnoj revoluciji faktora okruženja;
- Omogućavaju preduzeću da koriste i ekonomiju obima efikasnije i efektivnije ostvaruje svoju ulogu kao agensa razvoja proizvodnih snaga i usluga za podmirenje svojih potreba, društva i građana;
- Izazivaju promjene u organizovanoj strukturi i širini djelatnosti preduzeća;
- Vode ka usavršavanju sistema upravljanja i skladnijeg uspostavljanja odnosa s okruženjem.

Osim ovih karakteristika, rast i razvoj preduzeća treba da omogućuje preduzeću da se ono afirmiše kao oblik za optimizaciju veličine i odnosa organizacionih djelova. Kada je riječ o kvalitetu veza između njih, onda je relevantno da se rast i razvoj iskoristi i za kvalitetnije ostvarivanje efekata po osnovu horizontalne i vertikalne podjele rada, kao i da se maksimizira prednost po osnovu ekonomskih i tehnoloških međuzavisnosti djelova. Poželjno je da se organizacioni djelovi preduzeća strukturiraju, tako da poslovanje i razvoj jednog ne ometa razvoj drugog organizacionog dijela. Konačno, rast i razvoj imaju svoje implikacije i na efikasnost procesa odlučivanja.

RAST I RAZVOJ PREDUZEĆA U CRNOJ GORI

Malim i srednjim preduzećima (MSP), uz strane direktne investicije, restrukturiranje i privatizaciju, ostvaruju značajan uticaj na ekonomski razvoj Crne Gore i bitno doprinose dinamičnom tranzicionom procesu zemlje.

Razvoj MSP u Crnoj Gori, doprinosi rastu društvenog proizvoda, otvaranju novih radnih mjesta i smanjenju nezaposlenosti, supstituciji uvoza i većoj izvoznoj konkurentnosti domaće ekonomije, izvor su inovacija, a imaju značajnu ulogu u ravnomjernijem regionalnom razvoju i važan su faktor u procesu evropskih integracija. Posebno značajna uloga sektora malih preduzeća ogleda se u razvoju konkurentnosti na nivou nacionalne ekonomije u funkciji unaprjeđenja međunarodnog poslovanja domaće privrede. Konkurentna sposobnost malih preduzeća predstavlja osnov za uspješno tržišno pozicioniranje nacionalne ekonomije na globalnom tržištu. Značaj MSP u razvijenim tržišnim privredama najbolje ilustruje primjer EU u kojoj od oko 204 miliona preduzeća čak 99% fine

MSP i koja kreiraju oko 75 miliona radnih mjesta. Tako e MSP u estvuju sa 70% u ukupnom prometu, odnosno 60% u bruto društvenom proizvodu EU.

Na kraju 2013. god. u Crnoj Gori je bilo 42.018 registrovanih preduze a. Najve i broj registrovanih preduze a je u opštini Podgorica 11,542 (27,5%), Baru 4,854 (11,55%), Budvi 4,751 (11,3%), a najmanje na Žabljaku 206 (0,49%), Andrijevići 179 (0,42%), Plužinama 62 (0,15%), Šavniku 59 (0,14%).

Najve i broj aktivnih preduze a je u opštini Podgorica 4,699 (30,85%), Budvi 1,813 (11,9%), Baru 1,449 (9,51%), Herceg Novom 1,394 (9,15), a najmanje u Mojkovcu 124 (0,81%), Plavu 91 (0,59), Žabljaku 62 (0,4%), Andrijevići 36 (0,42%), Šavniku 21 (0,13%), odnosno u centralnom dijelu Crne Gore je 43%, na jugu 42%, a na sjeveru samo 15% svih preduze a.

Broj aktivnih MSP na kraju 2013. god. je 15.229. U strukturi MSP, mikro preduze a ine 11,883 (78,02%), malih preduze a ima 1,497 (9,83%), slijede preduzetnici 1,42314 (9,34%), a najmanje je srednjih preduze a 426 (2,8%). Broj zaposlenih na kraju 2009. god. u MSP je 105.0385. Najve i broj zaposlenih je u srednjim preduze ima 41,361 (39,37%), mikro preduze ima 30,923 (29,44%), malim preduze ima 29,775 (28,35%), a najmanje kod preduzetnika 2,979 (2,84%). Posmatraju i uporedni period 2011-2014, zaklju uje se da se broj aktivnih pove ao sa 11,522 na 15,229 ili za 32,17%. Broj zaposlenih u MSP se pove ao sa 85,065 na 105,038 ili za 23,48%. Prema podacima Monstat-a broj MSP (bez preduzetnika) na kraju 2013. godine iznosi 16.113. [8]

Posmatrano po djelatnostima najve i broj preduze a je u djelatnosti: [8]

- trgovine na veliko i malo i opravke ak 43,7%,
- poslovima sa nekretninama, iznajmljivanju 16,26%,
- prera iva ke industrije 9,55%,
- obrazovanja 0,23%,
- ribarstva 0,18% i
- proizvodnje elektri ne energije, gasa i vode 0,14%.

U eš e MSP u izvozu se pove alo sa 24,85% na 31% ili za 6,15%. Za u eš e MSP u GDP nema zvani nih podataka.

Poslovni ambijent u Crnoj Gori je, sa usvajanjem novih zakona uskla enih sa EU regulativom i sprovo enjem institucionalne reforme u fiskalnom sistemu i finansijskom sektoru, zna ajno pobošljan. Me utim, preduzetnici su i dalje suo eni sa otežanim poslovnim okruženjem, emu najviše doprinosi komplikovan regulatorni okvir i dugotrajne i skupe administrativne procedure, a što nepovoljno uti e na nivo preduzetni ke aktivnosti.

Imaju i u vidu težnju za uspostavljanjem povoljnog poslovnog okruženja, Vlada CG je usvojila Program eliminisanja barijera za razvoj preduzetništva u Crnoj Gori, koji sadrži analizu sa sugestijama za eliminisanje barijera za razvoj biznisa. Cilj ovog Programa je da se izvrši izbor prioriternih preporuka kako bi se kreiralo povoljno poslovno okruženje. Program sadrži analizu poslovnog okruženja, svojinskih prava, poreske politike, spoljne trgovine, kreditne politike, tržišta rada, neloyalne konkurencije i sive ekonomije i okvirno analizira situaciju i trenutne faktore koji mogu usporiti proces razvoja preduzetni kog sektora u zemlji.

Prema Izvješčaju Svjetske Banke "Doing Business", Crna Gora je u odnosu na prošlu godinu, kada se nalazila na 90. mjestu, unaprijedila položaj za 24 mjesta i na rang listi za 2014. god. nalazi se na 66-om mjestu po lako i poslovanja.

Od zemalja u regionu bolje od Crne Gore su rangirane: [9]

- Makedonija (38),
- Slovenija (42),
- Bugarska (51) i
- Rumunija(56).

Od zemalja u regionu lošije od Crne Gore su rangirane: [9]

- Albanija (82),
- Hrvatska (84),
- Srbija (89),
- Bosna i Hercegovina (110) i
- Kosovo (119).

Analiza prema pojedina nim indikatorima, pokazuje da je Crna Gora, za 2014. god., u odnosu na 2013.god., ostvarila zna ajna poboljšanja u oblasti zapo injanja biznisa i prekograni ne trgovine. Poboljšanje je ostvareno i u oblasti registrovanja imovine, dok je pla anje poreza na istom nivou. Napredak nije ostvaren u oblastima dobijanja kredita, izdavanja gra evinskih dozvola, izvršenja ugovora, zatvaranja biznisa i zaštite investitora.

Tabela 1. Komparativna analiza 2014/2013 za lako u poslovanja [10]

| Indikatori | 2014 | 2013 | Promjena u poziciji |
|--------------------------------|------|------|---------------------|
| Zapo injanje biznisa | 51 | 81 | +30 |
| Izdavanje gra evinskih dozvola | 161 | 157 | -4 |
| Registrovanje imovine | 116 | 117 | +1 |
| Dobijanje kredita | 32 | 30 | -2 |
| Zaštita investitora | 28 | 27 | -1 |
| Pla anje poreza | 139 | 139 | Bez promjena |
| Prekograni na trgovina | 34 | 50 | +16 |
| Izvršenje ugovora | 135 | 132 | -3 |
| Zatvaranje biznisa | 47 | 44 | -3 |

Zaklju uje se da su, i pored ostvarenog napretka, i dalje kriti ne oblasti: gra evinske dozvole, pla anje poreza, izvršenje ugovora, registrovanje nepokretnosti.

INVESTICIONA POLITIKA

Realizacija bilo koje akcije ili aktivnosti kojom se, u okviru definisane razvojne politike ili plana razvoja, ostvaruje odre eni razvoj, neophodno zahtijeva ulaganje znatnih finansijskih sredstava.

Bez ulaganja sredstava sve planirane razvojne mjere i akcije, svi definisani razvojni programi ostali bi mrtvo slovo na papiru i ne bi se mogli ostvariti, a time ni realizovati odre eni razvoj. Investicije ili potrebna ulaganja predstavljaju uslov realizacije razvoja. Zbog toga je razmatranje investicija i razvoja, odnosno razvojne i

investicione politike problem koji se mora zajednički proučavati i rješavati. U teoriji se sasvim opravdano smatra da se razvojna politika bliže određuje i realizuje investicionom politikom.

Investiciona politika u tom smislu predstavlja politiku ulaganja u realizaciju razvoja određene preduzeća. Ona definiše osnovne principe, ciljeve i kriterijume ulaganja i konkretne projekte kojima se realizuje planirani razvoj. Ona definiše prioritete i daje osnovne kriterijume za globalno planiranje i selekciju investicionih projekata. Zbog toga ona mora da se bazira na osnovnim principima razvojne politike i da se odnose na konkretne investicione projekte koji proizilaze iz usvojenog plana razvoja.

U nedostatku finansijskih sredstava za realizaciju svih razpoloživih projekata, investiciona politika treba da pruži osnovne elemente za selekciju i izbor projekata. Definisanjem osnovnih pravaca ulaganja daje se osnova za određivanje prioriteta realizacije investicionih projekata. Razvojna politika je opšta i odnosi se na politiku razvoja u dužem vremenskom periodu, dok je investiciona politika konkretnija i operativnija i odnosi se na kraći vremenski period. Razvojna politika definiše ciljeve razvoja, naime i mjere njihove realizacije. Investicionom politikom se određuje konkretni programi kojima realizacijom se ostvaruju ciljevi razvoja. Investiciona politika se bazira na osnovnim na elima:

- Usklađenost sa baziranim ciljevima društva kao cjeline,
- Usklađenost sa baziranim ciljevima preduzeća,
- Potpuna konzistentnost sa razvojnom politikom preduzeća,
- Istraživanje kao osnova za vođenje investicione politike,
- Objektivnost u odlučivanju o najpovoljnijim investicionim rješenjima i
- Usklađenost sa politikom razvoja životnog standarda.

Navedena i slika na koja se koriste pri definisanju investicione politike za konkretnu organizaciju. Postoji određeni broj faktora koji determinišu definisanje investicione politike. To su najvažniji dijelom faktori koji utiču na definisanje razvojne politike i na realizaciju svakog preduzeća.

Najvažniji su:

- Tržište,
- Nauka i tehnologija,
- Kadrovske i finansijske mogućnosti preduzeća,
- Institucionalni uslovi i
- Organizacione mogućnosti preduzeća.

S obzirom da se razvojna politika ostvaruje investicionom politikom, sasvim je jasno da se one ne mogu izjednačiti, što se često čini u praksi. Postoje sljedeće razlike:

- Prvo, preduzeće obično vrše ulaganja sredstava u realizaciju sopstvenog razvoja. Međutim, ona često ulažu u druga preduzeća radi obezbjeđenja potrebne energije, sirovina, djelova itd.
- Drugo, preduzeće može ostvariti sopstveni razvoj bez ulaganja finansijskih sredstava i sa veoma malim sredstvima. To se posebno odnosi na razvoj postojećih tehnologija, zatim razvoj organizacije i kadrova. U ovom slučaju značajni razvoj je nezavisan od ulaganja, odnosno investicione politike.
- Treće, određena ulaganja moraju dovesti do razvoja određene preduzeća. To se odnosi na neefikasna ulaganja koja ne donose očekivane razvojne

efekte. Naj eš e ovakva ulaganje ne proisti u iz definisane razvojne politike. Ova ulaganja ne podsti u razvoj ve ga usporavaju.

Razvojna i investiciona politika podrazumijevaju razli ite aktivnosti ali ih ne treba sasvim razdvajati i suprostavljati. Razvojna politika se po pravilu ostvaruje kroz investicionu politiku, a tako e razvoj preduze a se usmjerava preko investicionih ulaganja.

Investiciona politika predstavlja pripremni odnosno planski dio realizacije odre ene investicije. Iz investicione politike treba da proiza u konkretni investicioni programi, sa programiranom vremenskom dinamikom ijom realizacijom se ostvaruju definisana investiciona politika, a time i razvoj preduze a u cjelini.

REALIZACIJA RAZVOJA I INVESTICIJA

Pri realizaciji razvoja treba posmatrati da li se npr. realizacijom investicionog projekta modernizacije kapaciteta postiže planirano pove anje stope rasta produktivnosti rada ili da li se realizacijom investicionog projekta proširenjem kapaciteta ostvaruje planirano pove anje fizi kog obima proizvodnje, odgovaraju i rast dobiti i plata radnika. Tako e, treba obratiti pažnju da li ulaganje u istraživanje i razvoj novih proizvoda donose takve rezultate koji obezbje uju pra enje nau no-tehnološkog progresa i dalji brži razvoj cjelokupnog preduze a.

Ovo pra enje i analiza treba da se vrši svake godine u okviru pra enja realizacije odnosno srednjoro nog plana razvoja. Ukoliko analize pokažu da se ciljevi odre enog preduze a ne ostvaruju u planiranim veli inama, prije svega treba obratiti pažnju na realizaciju investicionih zahvata koji bi trebalo da dovedu do zacrtanih ciljeva. Sa druge strane, ako se realizacija odre enih investicionih projekata ne odvija po predvi enom tempu i dinamici, sasvim je sigurno da e to dovesti do ostvarenja planiranih ciljeva i do usporavanja razvoja odredjenog preduze a. Investicije predstavljaju konkretizaciju aktivnosti usmjerenih na realizaciju planiranog razvoja.

Investicije su osnovna pretpostavka razvoja pa se razvoj svakog preduze a nalazi u funkciji investicija. Tamo gdje se dosta investira gotovo je sigurno da e ta aktivnost dovesti do brzog razvoja osim u slu ajevima kada se pogrešno i neefikasno investira. S obzirom da se za investiranje odvaja dio društvenog proizvoda koji nije potrošen, odnosno investicije predstavljaju odricanje od potrošnje danas, da bi se obezbijedila bolja budu nost, investicije po definiciji pretpostavljaju pozitivan budu i rezultat, zna i pretpostavljaju razvoj preduze a. Investicije je bolje ne realizovati nego ih nego voditi u promašaj. U ovakvim slu ajevima na donosiocu investicione odluke leži teška odgovornost donošenja adekvatne odluke, ili mogu eg promašaja koji preduze e vodi naj eš e u gubitak.

Takvi promašaji kod nas nijesu rijetki, tako da najve i dio gubitaka u našim preduze ima se javlja, prije svega, kao bliža ili dalja posljedica neracionalnog i neefikasnog investiranja. Problemi racionalnog investiranja, odnosno efikasnog planiranja i realizacije odgovaraju ih investicionih projekata spadaju u klju ne probleme razvoja svakog preduze a.

Posljedice neracionalnog i promašenog investiranja su ogromne i nesagledive. One su opasnost i ko nica šireg razvoja društva u cjelini. Njihov uticaj nije ograni en samo na određenu organizaciju i sa njom povezane organizacije, ve se nekad prostire na privredu u cjelini.

Investicije su dinami ne, kao što je proces investiranja dinami an i osje aju se u jednom vremenskom kontinuitetu koji je veoma teško prevazi i. Negativne posljedice pogrešnog investiranja ne ogledaju se samo u negativnom poslovnom rezultatu preduze a, ve mnogo šire. Zbog toga se one ne "lije e" samo novim ulaganjima, koja imaju za cilj da poboljšaju posmatranu investiciju u dovedu je do efikasne eksploatacije ve su neophodna šira sagledavanja i obimnije i dugotrajnije aktivnosti.

Najteže su negativne posljedice koje se ogledaju u nepostignutom razvoju, koje nijesu tako jasne i vidljive, i na koje se naj eš e ne obra a nikakva pažnja, a koje su veoma zna ajne, jer tokom vremena dovode do usporavanja pozitivnih rezultala, stagnacije, pa i gubitaka. One dovode do laganog zaostajanja preduze a u odnosu na druge, do gubljenja koraka, prije svega, u tehnološkom razvoju i do nemogu nosti da se ostvaruje sopstveni razvoj u neophodnom tempu. Tako preduze e postiže slabije rezultate i neophodno je novim investiranjem prevazi i trenutne slabosti, ina e preduze e ide u propast. Me utim, sada je za novi investicioni poduhvat potrebno dosta finansijskih sredstava, koja preduze e iscrpljeno slabim rezultatima nema i teško može da ih prikupi. I nakon pribavljanja potrebnih sredstava, posebno se pitanje da li e ta investicija biti dovoljno efikasna da oslabljeno preduze e izvu e iz teško a.

Zbog toga je posebno pitanje da li se veoma složeni problemi odre enih preduze a nastali neefikasnim investiranjem mogu efikasno i dugoročno riješiti ulaganjem novih sredstava koja ne predvi aju onaj kvalitativni skok u razvoju preduze a, kojim ono može da prevazi e, pogrešnim investiranjem napravljen zastoj u svom razvoju. Naj eš e ne, jer se jednom izgubljen korak u razvoju može dosti i samo cjelovitim promjenama u preduze u koje predvi aju znatne izmjene u strukturi proizvodnje, novu tehniku i tehnologiju, efikasnu organizaciju i visokostru ne kadrove.

ZAKLJU AK

S obzirom da se u praksi još uvijek planiranje i realizacija razvoja preduze a, pored definisanja osnovnih ciljeva i planskih proporcija najve im dijelom svodi na definisanje i realizaciju odgovaraju ih investicionih projekata, o igledna je tijesna veza investicija i razvoja preduze a tj. o igledno je da se realizacija razvoja odvija realizacijom odgovaraju ih investicionih projekata. Zbog toga, nepohodno je da se u svakom preduze u prati i analizira odvijanje definisane investicione aktivnosti i da li se njenom realizacijom dostižu planirani ciljevi razvoja. Zaključimo da ukoliko preduze e uloži dovoljno truda u samo planiranje, finansiranje i realizovanje projekata koji se odnose na sam razvoj preduze a, obezbijedi e dugoro an opstanak na tržištu i bi e uspješno u svom poslovanju.

BIBLIOGRAFIJA

1. Milisavljevi , M., Todorovi , J. (2000) *Marketing strategije*. Beograd: Ekonomski fakultet, Institut za tržišna istraživanja.
2. ulibrk, R. S. (2007) *Upravljanje razvojem preduze a u savremenim uslovima privre ivanja*. Novi Sad: Me unarodna menadžerska akademija, Futura publikacije.
3. Veljovi , A. (2004) *Informati ko upravljanje razvojem preduze a. a ak* : Kompjuter biblioteka.
4. Jovanovi , P. (2013) *Upravljanje investicijama*. Beograd: Visoka škola za projektni menadžment.
5. <http://www.investopedia.com/>
6. <http://www.vesti.rs/Pariz/Vise-optimizma-kod-evropskih-malih-i-srednjih-preduzeca.html>
7. <http://www.cet.rs/>
8. <http://www.monstat.org/cg/>
9. <http://nasme.me/>
10. World Bank (2013) *Doing Business 2014*, preuzeto sa sajta: <http://www.doingbusiness.org/~media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/English/DB14-Full-Report.pdf>

RESUME

Given that, in practice, planning and implementation of company development, in addition to defining the basic goals and planned proportions, largely depend on the definition and implementation of relevant investment projects, there is an obvious close relationship between investment and development of a company. Therefore, it is crucial that every company monitors and analyzes reeling defined investment activities and whether its implementation reach the planned targets of development. We conclude that if a company can make enough efforts into the design, financing and implementation of projects relating to the development of the company itself, this will ensure long-term survival in the market and guarantee success in their business.

ANALIZA PLANIRANJA I KONTROLE TROŠKOVA U TRGOVINSKOM PREDUZE U

Anela Kostić, mr

Finans Plus d.o.o.
Podgorica, Crna Gora
andjela.raickovic@gmail.com

Apstrakt

Troškovi predstavljaju novani izraz utroška pojedinih elemenata radnog procesa, odnosno vrjedonosno izraženo trošenje ekonomskih dobara, tj. proizvodnih inilaca u cilju proizvodnje i prodaje u inaka preduzeća i ostvarivanja dobitka po tom osnovu. Oni su nezaobilazan segment u poslovanju bilo koje vrste preduzeća. Ni trgovinsko preduzeće nije izuzetak. Sama analiza troškova poslovanja mora kontinuirano da se vrši, ukoliko preduzeće ima za cilj ostvarivanje što većeg finansijskog rezultata i dugoročnog opstanka na tržištu.

Planiranje i kontrola troškova, u trgovinskom preduzeću se razlikuje od planiranja i kontrole troškova ostalih preduzeća, jer samo trgovinsko preduzeće ima itavu lepezu određenih specifičnosti, koje utiču na kako na specifičnost prihoda tako i na specifičnost troškova datih preduzeća. Te stoga, veoma je bitno poznavati samo trgovinsko preduzeće, poslove koje obavlja i karakteristike koje se priključuju samo tom preduzeću, prilikom analiziranja njegovih troškova.

Savremeno poslovanje primjenom informacionih tehnologija nije zaobišlo ni poslovanje trgovinskih preduzeća, te u nastavku rada su analizirane i nove vrste troškova koje nameću savremeni na njihova rada.

Cljučne riječi: trgovinsko preduzeće, planiranje troškova, kontrola troškova, informacione tehnologije.

ANALYSIS OF THE PLANNING AND CONTROL OF COSTS IN COMMERCIAL ENTERPRISES

Abstract

Costs represent cash phrase of consumption of certain elements of work process, or value expressed spending of economic resources or production factors in order to product and sell the performance of the company and generate profit based on that. They are very important segment in business operations of any kind of business. The commercial enterprise is not the exception. The business costs analysis must be performed continually, if the company aims to achieve the highest possible financial result and long term survival in the market. Planning and control of costs in commercial enterprise are different from planning and control of costs of some other companies, because it is just a commercial enterprise that has a variety of specificities that affect the specificities of income as well as the specificities of costs of the companies. So, it is very important to know the commercial company, business operation that it performs and characteristics that are connect only to that company when analyzing its costs. Modern company, by applying information technologies has not missed the operations of the commercial enterprises too, so further in this document are analyzed the new types of costs imposed by the modern business operations.

Keywords: commercial enterprise, planning of costs, control of costs, information technologies.

JEL codes: M20

UVOD

U našem regionu postoji veliki broj trgovinskih preduze a koja se svakodnevno osnivaju i za vrlo kratak period prožive sve faze životnog ciklusa preduze a, tako da se relativno brzo pojave i zauzmu mjesto na tržištu ali brzo i nestanu. Analiza trgovinskih preduze a je trenutno najaktuelnija, vode i se injenicom da trgovinska preduze a zauzimaju najbrojniju vrstu pravnih lica kako u Crnoj Gori, tako i u regionu. Broj poslovnih subjekata u Crnoj Gori u 2014. god. iznosi 23 788, što u odnosu na prethodnu godine kad ih je bilo 21 315, predstavlja pove anje od 2 473 poslovna subjekta, odnosno porast od 11,6%. Najve a frekventnost pravnih lica postoji u Podgorici oko 33,8%, dok u manje razvijenim sjevernim opštinama frekventnost pravnih lica je veoma niska – 0,1% , tabela 1.

Tabela 1. Poslovni subjekti po opštinama u 2014. god. [10]

| OPŠTINA | FREKVENTNOST | PROCENAT |
|---------------|---------------|---------------|
| Andrijevica | 57 | 0,2% |
| Bar | 2 185 | 9,2% |
| Berane | 527 | 2,2% |
| Bijelo Polje | 1 210 | 5,1% |
| Budva | 2 590 | 10,9% |
| Cetinje | 625 | 2,6% |
| Danilovgrad | 344 | 1,4% |
| Herceg Novi | 2 006 | 8,4% |
| Kolašin | 167 | 0,7% |
| Kotor | 1 112 | 4,7% |
| Mojkovac | 136 | 0,6% |
| Nikšić | 1 644 | 6,9% |
| Plav | 106 | 0,4% |
| Pljevlja | 701 | 2,9% |
| Plužine | 32 | 0,1% |
| Podgorica | 8 029 | 33,8% |
| Rožaje | 472 | 2,0% |
| Šavnik | 19 | 0,1% |
| Tivat | 712 | 3,0% |
| Ulcinj | 999 | 4,2% |
| Žabljak | 115 | 0,5% |
| Ukupno | 23 788 | 100,0% |

Vode i se statisti kim podacima u odnosu na ostale sektore, broj poslovnih subjekata u sektoru trgovine je dominiraju i, te samim tim zaslužuje posebnu pažnju i analizu, tabela 2.

Tabela 2. Podjela poslovnih subjekata po sektorima u 2014.god. [10]

| SIFRA | NAZIV | FREKVENOST | PROCENAT |
|---------------|---|---------------|---------------|
| A | Pojgojpriveda, šumarstvo i ribarstvo | 265 | 1,1% |
| B | Vađenje ruda i kamena | 61 | 0,3% |
| C | Prerađivačka industrija | 2 033 | 8,5% |
| D | Snabdjevanje električnom energijom | 33 | 0,1% |
| E | Snabdjevanje vodom | 18 | 0,2% |
| F | Građevinarstvo | 2 112 | 8,9% |
| G | Trgovina na veliko i na malo, popravka mot. voz. i motocikala | 9 628 | 40,5% |
| H | Saobraćaj i skladištenje | 1 633 | 6,9% |
| I | Usluge pružanja smještaja i hrane | 2 579 | 10,8% |
| J | Informisanje i komunikacije | 526 | 2,2% |
| K | Finansijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja | 119 | 0,6% |
| L | Poslovanje nekretnostima | 838 | 3,5% |
| M | Stručne, naučne i tehničke djelatnosti | 1 941 | 8,2% |
| N | Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti | 782 | 3,3% |
| O | Državna uprava i obrana i obavezno socijalno osiguranje | 70 | 0,3% |
| P | Obrazovanje | 49 | 0,2% |
| Q | Zdravstvo i socijalna zaštita | 74 | 0,3% |
| R | Umjetničke, zabavne i rekreativne djelatnosti | 282 | 1,2% |
| S | Ostale uslužne djelatnosti | 681 | 2,7% |
| T | Djelatnost domaćinstva kao poslodavca | 3 | 0,0% |
| U | Djelatnosti ekstrateritorijalnih organizacija i tijela | 26 | 0,1% |
| Ukupno | | 23 788 | 100,0% |

Uzimaju i u obzir i postoje u situaciju kako u svijetu tako i u regionu, ekonomska kriza i dalje ne jenjava, te samim tim svako preduzeće ukoliko ima cilj da dugoročno posluje i ne strahuje od konkurencije, mora kontinuirano da vrši analizu dvije osnovne i najzanimljivije varijable za analizu koje utiču na uspjeh svakog preduzeća – prihoda i troškova.

Ove dvije varijable su u posljednjem uzročno-posljedičnom odnosu, što znači da povećanje ili smanjenje jedne direktno utiče na rast ili smanjenje druge varijable. U ovom radu baziramo se na samo upravljanje troškovima, tj. njihovo planiranje i kontrolu sa aspekta trgovinskog preduzeća. Upravljanje troškovima je dio ukupnog procesa upravljanja poslovnim uspjehom preduzeća. Iz praktičnih iskustava i vještina, razvilo se u nauku koja proučava metode pripreme i korištenja informacija za potrebe donošenja upravljačkih odluka u poslovnoj praksi. Obuhvata sve postupke kojima se u poslovanju preduzeća procjenjuje odnos između troškova i koristi. Cilj je u dugom roku maksimizirati dobit. Nije svrha troškove po svaku cijenu snižavati, već je svrha preduzimati aktivnosti, premda one stvaraju troškove radi osiguravanja trajno profitabilnog poslovanja. Problem analize troškova se ogleda u samom planiranju tih troškova, a nakon toga i kontroli isplaniranih troškova sa ostvarenim. Planiranje i kontrola troškova u trgovinskom preduzeću je veoma značajna, jer ukazuje na veliki broj pokazatelja kako finansijske pozicije, tako i na rentabilnost poslovanja, planiranje prodaje i samog razvoja datog trgovinskog preduzeća.

KARAKTER TROŠKOVA U TRGOVINSKOM PREDUZEĆU

Svako trgovinsko preduzeće se suočava sa različitim vrstama troškova tokom svog poslovanja, koje je bitno definisati i odrediti, jer oni u suštini predstavljaju bitne pokazatelje efektivnosti i efikasnosti, pa samim tim imaju bitnu ulogu prilikom donošenja što kvalitetnijih i uspješnijih poslovnih odluka. Osnovna svrha klasifikacije troškova u trgovinskom preduzeću je da se omogući detaljna analiza troškova u posmatranom vremenskom periodu, utvrdi trend svake vrste troškova i obezbijedi odgovarajuću pouzdanu osnovu za upoređivanje sa sličnim trgovinskim preduzećima, kako bi se otkrili prekomjerni troškovi i preuzele odgovarajuće

dodatne mjere za njihovo smanjenje na normalnu veličinu. Troškovi u trgovinskom preduzeću mogu biti: [6, str. 35]

- Proizvodni i isti troškovi prometa - Pri analizi troškova prometaroba u trgovini, polazi se od Marksove teorije troškova prometa i njegove podjele na iste i proizvodne troškove, za sagledavanje udjela trgovine u stvaranju nacionalnog dohotka. U iste (prave) troškove prometa, prema Marksu spadaju troškovi kupovine i prodaje roba i drugih pratećih funkcija¹. Oni ne povećavaju vrijednost robe i nadoknađuju se iz viška vrijednosti, stvorenoj u materijalnoj proizvodnji, ustupljenog trgovini za obezbjeđenje uslova za njeno normalno funkcionisanje. U proizvodne (dopunske) troškove prometa, prema Marksu spadaju troškovi uvoženja i transporta robe. Za razliku od istih troškova oni povećavaju vrijednost robe i nadoknađuju se iz njene realizovane vrijednosti a ne iz viška vrijednosti, poznatoj u trgovini kao marža².

U praksi, se ne vrši podjela troškova prometa na iste i dopunske, već se oni mogu samo približno utvrditi neknjigovodstvenim putem, tj. posebnim obračunom. Prema istraživanjima poznatog ruskog ekonomiste M.I. Bakanova, proizvodni troškovi prometa u stvari su u ukupnim troškovima kod trgovine na malo sa 50 % do 60 %, a kod trgovine na veliko sa 85 % do 90 %. [4, str. 370] Znatno je u većini slučajeva troškova prometa u prodajnim cijenama robe. Osnovni faktori koji utiču na njihovu veličinu su: obim i vid prometa, asortiman roba, lokacija, konkurencija, materijalno-tehnička opremljenost, širina tržišta, obrt zaliha, produktivnost rada itd. Troškovi prometa su, usljed uticaja različitih faktora, različiti po pojedinim vidovima trgovine, trgovinskim preduzećima, pojedinim robnim grupama i pojedinim robama (artiklima). Troškovi prometa prehrambenih roba su znatno veći od troškova neprehrambenih roba. Faktore koji utiču na visinu troškova prometa treba integralno analizirati tj. kontrolisati, u cilju njihovog smanjenja na optimalan nivo. Troškovi prometa su jedan od značajnijih pokazatelja efektivnosti poslovanja trgovinskih preduzeća. Njihovim smanjenjem povećava se profit, s obzirom na to da se pri istom iznosu bruto marže, od nje oduzima manji iznos troškova prometa. Na njihovo smanjenje utiču: pridržavanje režima ekonomije, povećanje produktivnosti rada, racionalizacija procesa kretanja roba, industrijalizacija trgovine. Smanjenje troškova prometa doprinosi povećanju efikasnosti korištenja finansijskog kapitala u trgovini, a time i u privredi kao cjelini. Potrebe za finansijskim kapitalom se pri smanjenju troškova prometa znatno smanjuju, što se može efikasno iskoristiti u druge produktivnije svrhe.

Osnovni pokazatelj efikasnosti troškova prometa u trgovini je procenat troškova od prometa, tj. odnos između profita i troškova prometa. Odnos između njih postoji funkcionalna zavisnost: što su niži troškovi prometa, veći je profit i obratno.

Veliki uticaj na smanjenje troškova prometa ima proces industrijalizacije trgovine i kao posljedica toga porast produktivnosti rada. U budućnosti će smanjenje troškova prometa u trgovini, uz pružanje što kvalitetnijih usluga potrošačima, kao preduslova za ostvarenje što većeg profita, znatno uticati na jačanje finansijskog položaja i

¹ Prateće funkcije su: knjigovodstvo, finansiranje, kontrola i sl. no.

² Marža je razlika između prodajne i nabavne cijene. Iz marže se pokrivaju svi troškovi trgovine. Računava se kao postotak od nabavne cijene.

ekonomskog potencijala datog preduze a. U tom smislu treba svaku preduzetu strategijsku akciju ocjenjivati sa aspekta troškovne efikasnosti. Preduzimanjem adekvatnih strategijskih akcija može se bez promjene strukture troškova ostvariti željeni cilj datog trgovinskog preduze a, u vidu maksimiziranja profita.

- Troškovi robe i troškovi poslovanja - Dvije glavne vrste troškova u trgovinskom preduze u prema na inu uticaja na vrijednost robe i nadoknade su: troškovi robe i troškovi poslovanja. U troškove robe spadaju: fakturna vrijednost robe, zavisni troškovi nabavke i proizvodni troškovi poslovanja, koji nastaju u fazi skladištenja i prodaje robe. Troškovi robe, prema bilansnom tretmanu, predstavljaju rashod perioda u kome je roba realizovana. Oni se nadokna uju iz njene realizovane vrijednosti (prihoda od prodaje robe). Ina e, najve i dio ukupnih troškova u trgovinskim preduze ima se odnosi na troškove robe. Troškovi poslovanja, su sa gledišta bilansa, rashod perioda u kome su nastali. Oni predstavljaju cijenu koštanja trgovinskih usluga. Nadokna uju se iz viška vrijednostiustupljenog trgovini za nadoknadu njenih troškova i ostvarenje izvjesnog profita tj. trgovinske marže, koja predstavlja prodajnu cijenu trgovinskih usluga (poslova).

Prirodne vrste troškova poslovanja - Troškovi poslovanja su izraz kvaliteta ekonomije poslovanja trgovinskih preduze a. U cilju što potpunije ocjene kvaliteta ekonomije poslovanja, neophodno je što detaljnije identifikovati prirodne vrste troškova poslovanja³. Osnovne grupe prirodnih vrsta troškova poslovanja u trgovinskom preduze u, prema zna aju su: troškovi rada (li nog dohotka), troškovi predmeta rada (materijala i usluga), troškovi sredstava za rad (amortizacija), troškovi ugovornih obaveza i troškovi zakonskih obaveza. Kao materijalni troškovi poslovanja tretiraju se troškovi predmeta rada (materijala) i stranih usluga⁴. Detaljna podjela troškova poslovanja, prema prirodi osnovnih faktora, koji se troše u procesu rada omogu ava sagledavanje odnosa izme u živog i opredme enog rada, nivoa tehni ke opremljenosti rada, stepena samostalnosti, tj. zavisnosti od drugih preduze a, zna aja pojedinih kategorija prirodnih vrsta troškova poslovanja. Ova podjela omogu ava upore ivanje pojedinih kategorija prirodnih vrsta troškova poslovanja po periodima, kao i utvr ivanje u eš a prirodnih vrsta troškova poslovanja u prodajnoj cijeni robe, odnosno u razlici u cijeni. Me utim, pored istaknutog zna aja za uspješan marketing i menadžment uopšte, podjela troškova poslovanja u trgovinskim preduze ima, prema prirodi utroška osnovnih faktora procesa rada, ne zadovoljava sve zahtjeve savremenog obra una, kontrole i analize troškova poslovanja koji su veoma raznovrsni. U tom smislu, potrebno je znati podjelu troškova poslovanja po pojedinim funkcijama koje ih prouzrokuju.

U praksi je veoma teško razgrani iti ove troškove poslovanja po pojedinim funkcijama. Tako npr. u trgovinskim preduze ima, za promet robe na malo, veoma je teško razgrani iti troškove funkcije uskladištenja i prodaje, jer ove dvije funkcije

³ U Sjedinjenim Ameri kim Državama odre ene su kategorije prirodnih vrsta troškova poslovanja u trgovinskim preduze ima od strane National Retail Federation. O tome koje e od ovih kategorija prirodnih vrsta troškova poslovanja koristiti, odlu uju sama trgovinska preduze a.

⁴ Oni su samo dio ukupnih materijalnih troškova u trgovinskim preuze ima. Tu spadaju: troškovi prodatih roba i vanredni rashodi, a u širem smislu i amortizacija.

naj eš e vrši isto osoblje i u istim prostorijama. Radi što adekvatnijeg poslovnog odlu ivanja, troškovi poslovanja pojedinih funkcija se reklasifikuju i po teritorijama, kupcima, veli inama porudžbina, robnim grupama i artiklima i drugim relevantnim obilježjima kao nosiocima uspjeha. Sve to omogu ava sagledavanje rentabilnosti po ovim osnovama i preduzimanje odgovaraju ih mjera za njeno poboljšanje.

- Direktni i indirektni troškovi - Troškovi poslovanja u trgovinskom preduze u, se prema na inu alociranja na pojedine funkcije i nosioce uspjeha dijele na: direktne i indirektne. Direktni troškovi su oni koji se odnose samo na jednu funkciju ili na jednog nosioca troškova ili uspjeha. Indirektni troškovi se odnose na najmanje dvije ili više funkcija, tj. dva ili više nosilaca funkcija. Za ove troškove je karakteristi no da se zna ukupan iznos i na koje se funkcije ili nosioce uspjeha oni odnose - ali se ne zna ta no koliko? Da bi se znalo koliko se se od ukupnih indirektnih troškova poslovanja odnosi na pojedine funkcije ili nosioce uspjeha, vrši se njihova alokacija primjenom odgovaraju ih klju eva izabranih po principu uzro nosti. Saglasno ovom principu, izme u date vrste indirektnih troškova poslovanja i klju a pomo u kojeg se oni alociraju mora postojati uzro an, proporcionalan, neposredan odnos. Alociranje indirektnih troškova poslovanja nekih funkcija na kanale prodaje, može se prema Filipu Kotleru, izvršiti primjenom sljede ih klju eva, tabela 3.

Tabela 3. Alociranje indirektnih troškova primjenom klju eva [6, str. 63]

| Funkcije | Klju za alokaciju |
|------------------------|------------------------------------|
| Prodaja | Broj prodajnih posjeta u period |
| Propaganda | Broj oglašavanja(reklama) |
| Pakovanje i isporuka | Broj izvršenih porudžbina u period |
| Fakturisanje i naplata | Broj izvršenih porudžbina u period |

Dakle, zna aj podjele troškova poslovanja u trgovinskom preduze u prema ponašanju u odnosu na promjene obima prodaje je višestruk. Ona omogu ava utvr ivanje: optimalnog obima prodaje za trgovinsko preduze e u cjelini i po njegovim užim organizacionim djelovima, donje granice rentabilnosti prodaje, donje granice prodajne cijene robe, optimalnog asortimana robe, renatbilnosti prodaje po pojedinim teritorijama, kanalima prodaje, kupcima, kao i njihovog doprinosa rentabilnosti poslovanja trgovinskog preduze a u cjelini. Tako da segment planiranja i kontrole ovih troškova ima zna ajnu ulogu u razvoju trgovinskog preduze a i maksimiziranja njegovog profita.

SPECIFI NOSTI PLANIRANJA TROŠKOVA U TRGOVINSKOM PREDUZE U

Planiranje troškova je nezaobilazan proces u poslovanju jednog trgovinskog preduze a, jer je usko povezano sa planiranjem profita, zbog kojeg se i svako preduze e osniva sa ciljem da ga maksimizira. Planiranje profita je zna ajan instrument upravljanja u trgovinskom preduze u, koje kvantitativno iskazuje

ostvarenje budućeg cilja. Ona je determinisana dvijema ključnim varijablama: prodajom i troškovima. Brojni faktori utiču na veličinu prodaje i troškova. Njihovom kontrolom se može uticati na to da se ostvari željena veličina prodaje i troškova, kao ključna pretpostavka za ostvarenje željenog cilja - profita. Mnogi faktori su izvan moći i kontrole samog preduzeća. Ipak pored toga treba nastojati, da se adekvatnom kontrolom, koliko je god to moguće, donekle minimizira njihov negativan uticaj na ostvarenje veličine prodaje i troškova.

U trgovinskom preduzeću, troškovi poslovanja su funkcija obima prodaje. Što je veći obim prodaje, treba da su po pravilu veći i troškovi poslovanja. Tako je u trgovinskom preduzeću postoji specifičnost da je obim prodaje funkcija veličine troškova poslovanja. Tako npr. što su veći troškovi propagande, veći je i nivo obima prodaje. Ova međuzavisnost izmeđ u prodaje i troškova poslovanja u trgovinskom preduzeću, čini da je veoma složen problem planiranja kako prodaje, tako i troškova poslovanja. On je još složeniji, kada se ima u vidu i iskazivanje u inku kao rezultata ljudskog rada. To je usluga. Ona se iz praktičnih razloga jednostavnosti iskazuje iznosom planirane i ostvarene prodaje.

Prilikom planiranja troškova poslovanja, ne smije se izgubiti iz vida kvalitet usluge. Njihova veličina treba da je tolika da odgovara željenom nivou kvaliteta usluga. Tako npr. smanjenje troškova rada u datom maloprodajnom objektu može se negativno odraziti, na kvalitet usluge opsluživanja potrošača. U svakom maloprodajnom objektu broj zaposlenih prodavaca i ostalog pomoćnog osoblja, treba da je u skladu sa željenim nivoom kvaliteta usluge opsluživanja potrošača. Iako trgovinska preduzeća zapošljavaju rekordan broj radnika u privredi oko 37.456, zarade zaposlenih i dalje su među najnižim u državi. Odbor udruženja trgovine Privredne komore Crne Gore, se bori za bolji položaj i štiti interese ovih zaposlenih, među ostalim, u Crnoj Gori bruto nacionalni dohodak je zaista nizak, pa samim tim je i kupovna moć potrošača slabija, koja indirektno utiče na lošije uslove zaposlenih u ovom sektoru. Najidealnije bi bilo rješenje da se osnivaju domaća trgovinska preduzeća, pa da dobit ostaje u Crnoj Gori, koja bi uticala na veći BND, ili da se pažnja usmjeri na proizvodnju domaćih proizvoda, tj. da se poveća izvoz a smanji uvoz.

Shodno statističkim podacima, prošle godine sektor trgovine je ostvario promet veći od 11,3% u odnosu na prethodnu godinu, a ujedno je i od svih djelatnosti ostavio najveći promet što znači da ova djelatnost ima veliki uticaj na ekonomiju jedne zemlje, tabela 4.

Tabela 4. Promet preduze a po vrsti djelatnosti u 2014.god [10]

| Klasifikacija djelatnosti | Promet |
|---|-----------|
| B Vađenje rude i kamena | 62 349 |
| C Prerađivačka industrija | 613 839 |
| D Snabdijevanje električnom energijom, gasom, parom i klimatizacija | 307 895 |
| E Snabdijevanje vodom, upravljanje otpadnim vodama, kontrolisanje procesa uklanjanja otpada i slične aktivnosti | 123 159 |
| F Građevinarstvo | 463 033 |
| G Trgovina na veliko i trgovina na malo i popravka motornih vozila i motocikala | 3 212 921 |
| H Saobraćaj i skladištenje | 353 767 |
| I Usluge pružanja smještaja i ishrane | 250 800 |
| J Informisanje i komunikacije | 312 327 |
| L Poslovanje nekretninama | 53 475 |
| M Stručne, naučne i tehničke djelatnosti | 310 855 |
| N Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti | 135 315 |
| P Obrazovanje | 15 341 |
| Q Zdravstvena i socijalna zaštita | 36 490 |
| R Umjetnost, zabava i rekreacija | 90 590 |
| S Ostale usluge | 32 225 |

Troškovi robe, su tako e odraz kvaliteta robe. Oni su ve i, što je roba kvalitetnija i obratno. U ovom slu aju važi zakonitost-nivo cijene je izraz kvaliteta robe. Sto je cijena ve a, ve i je i kvalitet robe i obrnuto. U trgovinskim preduze ima kvalitet usluge je determinisan veli inom troškova. Izme u njih postoji direktna uslovljenost. Kvalitet usluge je klju na determinanta veli ine prodaje. Veli ina prodaje je dalje determinanta veli ine profita. Pa prilikom planiranja troškova, moraju se imati u vidu sve navedene veli ine.

Svi relevantni, mjerljivi i nemjerljivi faktori, moraju se sagledati prilikom planiranja troškova. To su: izvori snabdijevanja, razvijenost transportnog sistema, organizacija nabavke, skladištenja i prodaje, vrsta robe, primjena nau no-tehnoloških dostignu a u obavljanju trgovine robom, prodajne usluge potroša ima, veli ina zaliha, lokacija skladišta i maloprodajnih objekata, veli ina i organizaciona struktura datog trgovinskog preduze a, potrebe za promocijom, vidovi maloprodaje i veleprodaje, stepen satisfakcije potroša a, potreba za tu im kapitalom, ulaganje u poboljšanje prodajne atmosfere, državne regulative i drugi opšti uslovi privre ivanja, razvijenost finansijskog tržišta, konkurencija, strategija poslovanja konkretnog trgovinskog preduze a i dr. Ove i druge faktore treba integralno analizirati prilikom planiranja troškova u trgovinskom preduze u.

U trgovinskom preduze u se zbog razli itog karaktera posebno planiraju troškovi prodatih roba i troškovi poslovanja. Od ukupnih troškova preduze a, najve i dio se odnosi na troškove prodatih roba. U prodaji, u zavisnosti od branše oni u estvuju i sa 80%. Oni pokazuju koliko preduze e košta data roba. Dvije klju ne determinante njihove veli ine su: fakturna vrijednost i zavisni troškovi nabavke. Po svom karakteru, troškovi prodatih roba spadaju u varijabilne troškove. Ovo je bitna injenica za njihovo planiranje. Oni su zapravo, funkcija planirane prodaje. Utoliko su ve i, što je ona ve a.

Planirani troškovi prodatih roba, metodološki posmatrano, su jednaki razlici izme u planirane prodaje i prosje ne marže. Oni su u procentima jednaki razlici izme u stalnog broja sto (100) i prosje ne stope marže, ili odnosu izme u planiranih troškova prodatih roba i planirane prodaje, pomnoženim sa brojem sto (100).

Množenjem ovog procenta sa planiranom prodajom i podijeljeno sa sto, tako e se dolazi do istog iznosa planiranih troškova prodatih roba.

$$\text{Planirani troškovi prodatih roba} = \text{planirana prodaja} - \text{prosje na marža}$$

Realnost planiranih troškova prodatih roba, utvr enih na ovakav na in, zavisi od realnosti prosje ne stope marže. Kao prosje na stopa marže, može se uzeti:

- Ostvarena stopa marže u teku em periodu,
- Ostavrena prosje na stopa marže za nekoliko proteklih vremenskih perioda,
- Stopa marže sli nih konkurenata i
- Industrijska stopa marže⁵.

Marže u trgovinskom preduze u predstavljaju jednu od bitnih determinanti od koje zavisi procentualan stepen pokri a troškova. U zavisnosti od vrste preduze a, kvalitete i politike poslovanja, stopa marže varira. Prema podacima Privredne komore Crne Gore, prosje ni trgovac u Crnoj Gori ostvaruje maržu od 17% do 18%, dok u regionu ovaj procenat raste izme u 21 - 22%. [11]

Uzimaju i u obzir poslovanje najve ih trgova kih lanaca, kao što su Voli, HDL, Merkator – Roda, marža se na proizvode raspodjeljuje na na in prikazan u tabeli 5.

Tabela 5. Iznos marže po proizvodu [12]

| Vrste proizvoda | Iznos marže |
|--------------------------|-------------|
| Osnovne namirnice | 10,0% |
| Svježe meso | 7,0% |
| Kozmetika i ku na hemija | 25,0% |
| Konditorski proizvodi | 25,0% |
| Tekstil | 40,0% |
| Bijela tehnika | 12,0% |

Sve u svemu, veoma je jednostavno utvrditi na ovaj na in planirane troškove prodatih roba. Daleko je teže utvrditi planirane troškove poslovanja, kao determinantu planiranog profita, u trgovinskim preduze ima.

Jedna od bitnih karakteristika trgovinskih preduze a, jeste veliki uticaj sezonskih oscilacija u zaposlenosti kapaciteta na efikasnost njihovog poslovanja. Iz tih razloga je veoma teško planirati troškove poslovanja u trgovinskim preduze ima, na na in kako se vrši u proizvodnim preduze ima. U trgovinskim preduze ima sezonske oscilacije u zaposlenosti kapaciteta uti u na intezitet degresije fiksnih troškova (po jedinici u inka). Ova injenica se tako e mora imati u vidu, prilikom planiranja troškova poslovanja u trgovinskim preduze ima. Dakle, dobro poznavanje razli itih vrsta troškova sa kojim se preduze e suo ava, vodi, ka dobro isplaniranom upravljanju tih troškova, što dalje implicira ka dobro razvijenom strateškom planu u cilju ostvarenja što ve eg poslovnog rezultata.

⁵ To je ostvarena stopa marže za datu branšu, robnu grupu.

SISTEM KONTROLE TROŠKOVA U TRGOVINSKOM PREDUZE U

Osnovni cilj upravljanja troškovima u trgovinskim preduze ima je njihovo svo enje na optimalan nivo. To se postiže adekvatnim sistemom kontrole svih troškova, i to troškova prodatih roba i troskova poslovanja.

Troškovi prodatih roba su kod svih robnih grupa najvažniji element, kalkulacije njihove prodajne cijene. Izme u i unutar pojedinih robnih grupa njihov relativni zna aj je, me utim razli it. Najve e u eš e je kod hrane. Kod ove robne grupe je najniža stopa bruto marže. Od kupovne snage konkretnog trgovinskog preduze a, u velikoj mjeri zavisi veli ina troškova prodatih roba. Ako je ona jaka, mogu se pri kupovini roba ostvariti znatni popusti i na taj na in posti i ve a marža, odnosno niži troškovi prodatih roba. Velika trgovinska preduze a koriste gotovinski diskont, s obzirom na njegove prednosti i u slu aju pozajmljivanja sredstava od banke radi njegovog koriš enja. On je za njih nabavni diskont, a za prodajna preduze a prodajni diskont. Adekvatna organizacija funkcije nabavke u svakom trgovinskom preduze u je klju na determinanta veli ine bruto marže i troškova prodatih roba.

Sagledavajući troškove poslovanja, može se konstatovati, da je u posljednje vrijeme na sniženje troškova rada u znatnoj mjeri uticala primjena elektronskih ra unara, pri obavljanju gotovo svih poslovnih operacija u trgovinskim preduze ima. Pored ovoga primjena ra unara omogu ava pružanje boljih usluga potroša ima. Uz maksimalno zadovoljenje potreba potroša a i sniženje troškova rada, sve to doprinosi pove anju profita kao osnovnog cilja i kriterijuma rentabilnosti poslovanja trgovinskih preduze a.

Troškovi rente i zakupa, servisa i transporta su svakako znatno niži, pri poslovanju sa jednom prodavnicom, u pristupa nim podru jima sa nižom vrijednoš u zemlje, nego u slu aju poslovanja sa ve im brojem prodavnica, u skupim gradskim centrima. Troškovi energije mogu biti reducirani primjenom savršenije tehnologije, bez smanjenja usluga ili bez pogoršanja kupovne atmosfere.

Mogu nosto sniženja toškova u trgovinskim preduze ima su velike. Oni se mogu sniziti bez redukcije usluga, revizijom procesa ili uvo enjem nove tehnologije. Troškovi mogu ajno sniziti analizom finansijske strukture, koja obuhvata sljede e klju ne oblasti: cijene, volumen, troškove prodatih roba, troškove poslovanja, obrt imovine i racio leverage.

ANALIZA TROŠKOVA NAJUSPJEŠNIJIH TRGOVA KIH LANACA U CRNOJ GORI

Najpoznatija institucija koja se bavi pravima i obavezama svih u esnika u sektoru trgovine jeste svakako Svjetska trgovinska organizacija (STO). Rije je o me unarodnoj organizaciji koja predstavlja institucionalni pravni okvir multilateralnog trgovinskog sistema u podru jima carina i trgovine robama, uslugama i trgovinskih aspekata intelektualne svojine.

Osnovni principi STO su: [11]

- princip "nacionalnog tretmana" koji se bazira na obezbje enju jednakog tretmana inostrane i doma e robe ili usluga i vršilaca usluga ili izme u inostranih i doma ih nosilaca prava intelektualne svojine,
- princip transparentnosti u trgovinskim politikama lanica STO,
- princip smanjenja trgovinskih barijera,
- princip promovisanja korektne konkurencije,
- princip onemogu avanja proizvoljnog postavljanja barijera i
- princip razvoja i ekonomskih reformi.

Danas STO ini 159 lanica i obuhvata preko 97% svjetske trgovine. lanstvo u STO-u jedan je od klju nih koraka integracije zemlje u moderne me unarodne ekonomske odnose i istovremeno važan element podrške procesu unutrašnjih ekonomskih reformi.

Osnovne prednosti lanstva u STO su sljede e: [11]

- Održavanje mira,
- Rješavanje sporova na konstruktivan i miran na in,
- Sistem zasnovan na pravilima, a ne na mo i,
- Smanjeni troškovi života,
- Ve i izbor i bolji kvalitet roba i usluga,
- Spoljno trgovinska razmjena pove ava prihode,
- Trgovina stimuliše ekonomski rast i stvaranje novih radnih mjesta,
- Osnovni principi ine sistem ekonomski efikasnijim i smanjuju troškove,
- Sistem štiti vlade od uskih interesa i
- Borba protiv korupcije.

Na 8. Ministarskoj konferenciji Svjetske trgovinske organizacije održanoj od 15 - 17. decembra 2011. god. potpisan je Protokol o pristupanju Crne Gore u STO, a Zakon o potvr ivanju Protokola o pristupanju Crne Gore Svjetskoj trgovinskoj organizaciji crnogorski Parlament je ratifikovao, pa je u aprilu 2012. god., Crna Gora zvani no postala 154-ta punopravna lanica. [11]

Crna Gora se, pored ostalog, obavezala da e privatizovati državna preduze a i objavljivati godišnje izveštaje o privatizaciji. Tako e se obavezala da e primjenjivati mjere kontrole cijena u skladu sa propisima STO.

Proizvo a i iz Crne Gore ve su izloženi globalnoj konkurenciji, te lanstvo u STO ne e zna ajno pove ati tu "izloženost". Me u najuspješnijim poslovnim subjektima u trgovini Grne Gore, koji su svojim dugoro nim opstankom na tržištu dokazali da imaju veoma održive politike planiranja i kontrole troškova, mogu se izdvojiti Voli Trade d.o.o., Hard Discount Lakovi d.o.o. i Merkator - Roda. Istraživanjem njihovog poslovanja može se zaklju iti da troškovi sa kojima se oni suo avaju se mogu podijeliti na sljede e:

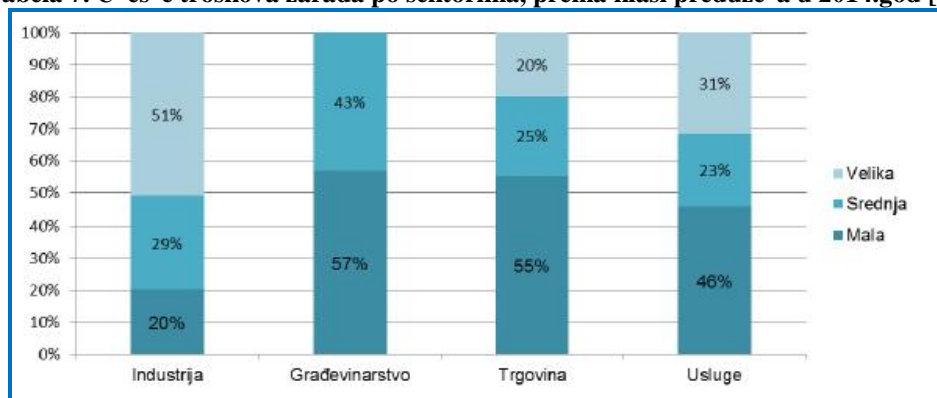
- troškove nabavke dobara i usluga i
- ostale poslovne troškove (troškovi materijala, usluga, amortizacije, rada i ostali troškovi).

Ove dvije vrste troškova u ukupnom sektoru trgovine, u prošloj godini iznosile su 2.578.125 €; tabela 6.

Tabela 6. Nabavka dobara, usluga i troškova materijala po sektorima u 2014.god [10]

| | Nabavka dobara i usluga | Troškovi materijala |
|---|-------------------------|---------------------|
| B Vađenje rude i kamena | 827 | 16,812 |
| C Prerađivačka industrija | 203 009 | 220 036 |
| D Snabdijevanje električnom energijom, gasom, parom i klimatizacija | 57 119 | 53 498 |
| E Snabdijevanje vodom, upravljanje otpadnim vodama, kontrolisanje procesa uklanjanja otpada i slične aktivnosti | 21 817 | 24 095 |
| F Građevinarstvo | 116 242 | 161 115 |
| G Trgovina na veliko i trgovina na malo i popravka motornih vozila i motocikala | 2 456 085 | 122 040 |
| H Saobraćaj i skladištenje | 35 343 | 74 548 |
| I Usluge pružanja smještaja i ishrane | 39 207 | 57 712 |
| J Informisanje i komunikacije | 29 856 | 21 955 |
| L Poslovanje nekretninama | 12 161 | 4 989 |
| M Stručne, naučne i tehničke djelatnosti | 106 121 | 50 576 |
| N Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti | 10 916 | 11 015 |
| P Obrazovanje | 216 | 1 051 |
| Q Zdravstvena i socijalna zaštita | 2 206 | 6 484 |
| R Umjetnost, zabava i rekreacija | 32 037 | 4 121 |
| S Ostale uslužne djelatnosti | 10 162 | 3 549 |

U okviru ostalih poslovnih troškova, najveći iznos u trgovinskim preduzećima je opredijeljen za troškove zarada. Prema statističkim podacima za Crnu Goru za 2014. god., u tabeli 7. može se vidjeti učešće troškova zarada po sektorima prema klasi preduzeća, tj. prema broju zaposlenih radnika.

Tabela 7. Učešće troškova zarada po sektorima, prema klasi preduzeća u 2014.god [10]

Navedena tri trgovinska lanca se sastoje iz velikog broja sektora, pri čemu svakim sektorom rukovodi šef sektora ili službe, koji je odgovoran porediku izvršnog direktora, a isti je pod kontrolom generalnog, izvršnog direktora. Da bi se napravio godišnji plan troškova, neophodno je da sektor finansija, kroz unovodstva i kontrolinga (FRK), raspolaže sa svim relevantnim i pouzdanim informacijama, koje treba da dobije od ostalih sektora, na osnovu čega može napraviti nacrt samog plana troškova za narednu godinu. Osnovni sektori koji postoje u ovim trgovinskim preduzećima su: sektor maloprodaje, veleprodaje, logistike, marketinga,

nabavke/komercijale, pravnih i opštih poslova, sektor FRK, kadrova, informatike, nekretnina i sektor razvoja tehnološkog projekta.

Svaki sektor pravi određenu verziju plana troškova i budžet koji im je neophodan za nesmetano funkcionisanje svakog sektora ponaosob. Sektori maloprodaje i veleprodaje su najbitniji i najvažniji za planiranje troškova jer, oni su u obavezi da formiraju i konstruišu plan prometa na godišnjem nivou, koji predstavlja osnovu, i glavno polazište od koga počinje sektor FRK, da pravi plan troškova. Sektor nabavke, ima tako važnu ulogu u formiranju plana troškova, zbog komercijalnih boniteta, RUC-a i kase skonta, o kojima će se kasnije više govoriti. Svi ostali sektori, u manjoj mjeri učestvuju u planiranju troškova, što ne znači da ih treba zanemariti. Oni dobijaju na nivou godine budžet, svaki sektor ponaosob, prema kojem moraju uskladiti svoje poslovanje, a samim tim i troškove. Ukoliko tokom godine, poslovanje jednog sektora zahtijeva prekoračenje isplaniranog budžeta, tada se šalje upravi predlog povećanja budžeta sa priloženim dokazima, za neophodnost trošenja potrebnih sredstava. Sam proces planiranja troškova radi tim stručnih ljudi iz sektora FRK, uz pomoć pomoćnika izvršnog direktora. Plan troškova se pravi u posljednjem kvartalu tekuće godine, za narednu godinu. U prvom kvartalu tekuće godine vrši se rebalans plana troškova, tj. procjena tih troškova, što ujedno predstavlja određeni vid kontrole plana sa stvarnim stanjem, odnosno planiranih troškova sa ostvarenim troškovima. Nakon toga, se krajem drugog kvartala vrši još jedan rebalans plana troškova, za preostali period do kraja godine.

Dakle, planiranje i kontrola troškova je veoma zahtjevan i kompleksan posao, kojim se bave finansije, računovodstvo i kontroling. Lica koja se bave planiranjem troškova, moraju biti dobro upoznata sa samim poslovanjem tog trgovinskog preduzeća, kao i da imaju dobru komunikaciju sa ostalim sektorima preduzeća. Zahvaljujući ovoj proceduri, postoje i lideri u trgovini stabilno i uspješno posluju na tržištu Crne Gore.

ZAKLJUČAK

Planiranje i kontrola troškova, u trgovinskom preduzeću se razlikuje od planiranja i kontrole troškova ostalih preduzeća, jer samo trgovinsko preduzeće ima određenu lepezu određeni specifičnosti, koje učestvuju u kako na specifičnost prihoda tako i na specifičnost troškova datih preduzeća. Te stoga, veoma je bitno poznavati samo trgovinsko preduzeće, poslove koje obavlja i karakteristike koje se priključuju samo tom preduzeću, prilikom analiziranja njegovih troškova.

Na troškove učestvuju veliki broj faktora, kako predvidivih, tako i onih manje predvidivih, pa sam proces planiranja troškova je relativan. I najbolje utvrđen plan troškova, može prilikom realizacije, da bude potpuno suprotan stvarnom stanju troškova u jednom trgovinskom preduzeću. Upravo iz tog razloga je bolje praviti kratkoročne planove troškova, tj. planove troškova za kratak vremenski period, npr. kvartalno. Tada je veća vjerovatnoća poklapanja planiranih i stvarnih troškova, kao i bolje sagledavanje aktuelnih faktora koji mogu uticati na dalji proces planiranja. Samo planiranje troškova ne znači i štednju, u njenom primitivnom obliku, već

poseban na in analiziranja i vo enja poslovanja, koji najve u važnost poklanja optimizaciji troškova, pri postizanju samih ciljeva preduze a.

Da bi se planiranje sprovedo, na najbolji na in i utvrdila ta nost planiranih troškova, veoma bitnu ulogu u trgovinskom preduze u, po ovom pitanju ima proces kontrole troškova. Postoje razli ite vrste kontrola troškova, koje zavise od specifi nosti samog preduze a i njegove poslovne politike.

Zahtjevi za stalnim pove anjem konkurentnosti trgovinskih preduze a, kako na doma em, tako i na stranom tržištu, traže od uprave preduze a niz aktivnosti za kvalitetno planiranje i kontrolu troškova, a samim tim i za smanjenje troškova, što uslovljava pove anje efikasnosti i efektivnosti poslovanja. U praksi, bi trebalo izraditi odre en plan aktivnosti i radnih zadataka, pomo u kojih e se što pouzdanije izmjeriti svi faktori koji uti u na planiranje troškova, a kasnije i na njihovu kontrolu, vode i ra una da se te aktivnosti vrše u skladu sa ciljevima, strategijom i poslovnom politikom datog trgovinskog preduze a.

Opstanak na tržištu i dalji razvoj e biti osiguran samo onim trgovinskim preduze ima, koji e vlastitom inventivnoš u i primjenom savremenih rješenja, stvoriti realne podloge za planiranje i kontrolu troškova, koji predstavljaju najzna ajniji element za pove anje konkurentnosti.

BIBLIOGRAFIJA

1. Mrdovi , B. (2006) *Analiza bilansa i menadžment poslovanja*. a ak : Viša poslovna škola.
2. Dragiši , D., Ili , B., Medojevi , B. & Pavlovi , M. (2009) *Osnovi ekonomije: izabrani tekstovi*. Beograd : Centar za izdava ku delatnost Ekonomskog fakulteta.
3. Giannetti, M., Guiso, L., Jappelli, T., Padula, M. & Pagano, M (2002) Financial market integration, corporate financing and economic growth, *European Economy- Economic Papers*. Directorate General Economic and Monetary Affairs, European Commission
4. Bakanov, M. I. (2008) *Finansy i statistika*. Moskva.
5. Stevanovi , N., Malini , D. & Mili evi , V. (2010) *Upravlja ko ra unovodstvo*. Beograd : Centar za izdava ku delatnost Ekonomskog fakulteta.
6. Luki , R. (2015) *Ra unovodstvo trgovinskih preduze a*. Beograd : Centar za izdava ku delatnost Ekonomskog fakulteta.
7. <http://www.poslovniforum.hr/>
8. <http://www.tradepedia.com/>
9. <https://www.scribd.com/>
10. <http://www.monstat.org/cg/>
11. <http://www.privrednakomora.me/>
12. <http://www.politika.rs/>

RESUME

Planning and cost control in a trade company is different from planning and cost control of other companies, because only a trading company has a whole range of certain specifics, which affect both the specificity of revenue and costs. Therefore, it

is important to know all characteristics of a trading company when analyzing its costs.

Costs are influenced by a large number of factors, predictable as well as less predictable, so the process of cost planning is relative. And the best determined cost plan, may, at the realization be completely contrary to the real costs in a trade company. For this reason, it is better to make short-term cost plans, for example at a quarterly basis. Then, it will be more likely to match planned and actual costs, and have a better understanding of the current factors that may affect the further planning process. But, cost planning does not only mean reducing costs in its primitive form, but a particular way of analyzing and managing business, where the greatest importance is given to the optimization of costs, to achieve the very goals of the company.

In order to implement a plan in the best way and to determine the accuracy of the planned costs, the process of cost control plays an important role at a trade company. There are different types of cost control, which depend on the specifics of the company and its business policy.

Requirements for the continuous increase of competitiveness, both on the domestic and foreign markets, require a series of activities of the management with regard to the activities for quality planning and cost control, and thus to reduce costs, which causes an increase in the efficiency and effectiveness of operations. In practice, a specific plan of action and tasks should be developed, which will help to reliably measure all the factors that influence cost planning, and later on their control, by taking into account that these activities are carried out in accordance with the objectives, strategy and business policy given the trading company.

We can conclude that survival and further development will be only provided to trading companies, which will have their own inventiveness and apply modern solutions to form a real basis for planning and controlling of costs, which represent the most important element for increasing competitiveness.

STRATEGIJE INTEGRISANIH MARKETING KOMUNIKACIJA U ORGANIZACIJI

Azra Catović , doc. dr

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

Elma Elfi -Zukorli , prof. dr

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

Maida Mušović , mr

Državni Univerzitet u Novom Pazaru
Novi Pazar, Srbija
maida_musovic@hotmail.com

Apstrakt

Da bi se uspešno implementirale, integrisane marketing komunikacije se moraju strateški fokusirati, šta ukazuje i na njihovu neposrednu vezu sa strateškim menadžmentom organizacije. Pravilo je da se strategije integrisanih marketing komunikacija neposredno vezuju za odgovarajuće strategije marketinga, sa kojima u funkcionalnom smislu predstavljaju neraskidivu pojamovnu i sadržinsku simbiozu.

Ključne riječi: strategija integrisanih marketing komunikacija, životni ciklus proizvoda, ciljne grupe, položaj organizacije na tržištu

STRATEGIES OF INTEGRATED MARKETING COMMUNICATIONS IN THE ORGANIZATION

Abstract

To be successfully implemented, integrated marketing communications must be strategically focused, what indicates their direct connection with the strategic management of the organization. The rule is that the strategy of an integrated marketing communication to directly bind to the appropriate marketing strategy, with which the functional sense are indivisible conceptual and content symbiosis.

Keywords: strategy of integrated marketing communications, life-cycle of a product, target groups, status of an organisation on the market

JEL codes: M31

UVOD

U obradi teme opredeljene ovog rada je na prirodno bazi ne strategije marketinga, koje su u teoriji najdetaljnije obrađene, a koje se u praksi najviše primenjuju. Na osnovu toga po osnovu svake od tretiranih strategija marketinga utvrđivan je veza (neposredna korelacija) između u fokusiranih strategija marketinga i strategija integriranih marketing komunikacija koje, po prirodnom toku stvari, prate i sadržinski obogaćuju jedna drugu.

STRATEGIJE INTEGRISANE MARKETING KOMUNIKACIJE PREMA ŽIVOTNOM CIKLUSU PROIZVODA

Teorija o životnom ciklusu proizvoda predstavlja jednu od prvih teorija marketinga koja je obrađena u naučnoj i stručnoj literaturi. Prema navedenoj teoriji životni ciklus većine tržišnih proizvoda odvija se kroz određene faze, koje slede jedna iza druge, a koje istovremeno odražavaju profitabilnost i prosperitetnost poslovanja sa datim proizvodima. Uobičajene faze životnog ciklusa proizvoda koji se plasira na tržištu su:

- **faza uvođenja**, koja obeležava period kada se proizvod prvi put pojavljuje na određenom tržištu i kada se komercionalno nudi ciljnim kupcima,
- **faza rasta** je dinamična faza tržišnog poslovanja koja označava permanentno povećanje prodaje datog proizvoda na tržištu,
- **faza zrelosti** označava klimaks prodaje iz koje dolazi do smirivanja tražnje i smirivanja plasmana tretiranog proizvoda na penetriranom tržištu,
- **faza opadanja** je završna faza u životnom ciklusu određenog proizvoda karakteristična po drastičnom padu prodaje i zarade, iz koje sledi tehnološka i/ili tržišna smrt proizvoda, ukoliko menadžment firme nije preuzeo odgovarajuće osmišljene i energetske mere na njegovoj tehnološkoj i/ili tržišnoj revitalizaciji.

Svi proizvodi namenjeni tržištu, podložni tehnološkom ili modnom zastarevanju, kao i proizvodi sezonskih i drugih prolaznih vrednosti, imaju svoj životni ciklus, koji se odvija po fazama koje smo upravo nabrojali. Svaka od navedenih faza životnog ciklusa zahteva kreaciju i primenu posebnog marketinga, a tako i kreaciju i primenu posebne marketing strategije, sa njom pravilnom implementacijom pozitivni efekti od tržišnog poslovanja sa datim proizvodom, treba da se maksimiziraju, a negativni da se minimiziraju. Navedeno svakako prati i odgovarajući model privredne propagande primeren konkretnoj fazi životnog ciklusa proizvoda.

„Ukoliko je opredeljena propagandna platforma koja za cilj ima da objasni svojstva proizvoda ili njegovu primenu, onda je oigledno da se proizvod nalazi u fazi uvođenja ili ranog rasta. Borba sa konkurentskim naletima označava već njegovu zrelost. Fazama opadanja, ukoliko u toj fazi menadžmenta firme nađe nekog distributera sa dovoljno smelosti i novca, da ulaže u zastareli proizvod karakteristične segmentno orijentisane propaganda!“ (Staton. W., Etzel M., Walker B, 1994).

Uvo enje odre enog proizvoda u proces tržišne eksploatacije predstavlja najkritičniji deo promocijskog komuniciranja, koje treba da obezbedi uspešan plasman novog proizvoda. Treba imati u vidu da tip proizvoda kao i ciljno tržište kome je proizvod namenjen određuje i odgovaraju i tip promotivne komunikacije. U fazi uvo enja proizvoda u ponudbeni asortiman radi osvajanja tržišta mogu se u praksi koristiti slede e marketing strategije:

a) Strategija brzog ubiranja plodova (snažna promocija, visoka cena) ijom primenom menadžment firme, putem visokih cena zasnovanih na snažnoj reklami, želi brzo da izvu e što ve i profit koje mogu nosti dozvoljavaju. Strategija brzog ubiranja plodova koristi se u praksi u onim situacijama, kada su u pitanju prodaje modnih ili sezonskih artikala, koje kupci podstaknuti svojim tekum potrebama ili podstaknuti snažnom reklamom žele odmah da konzumiraju odnosno žele odmah da poseduju. Kupci u takvim slu ajevima naj eš e su spremni da plate i cenu iznad proseka da bi zadovoljili neke svoje stvarne ili umišljene (emocionalne) potrebe.

b) Strategija laganog ubiranja plodova (slaba promocija, visoka cena) zasniva se na tome da se sa visokom i ekskluzivnom cenom ostvari i velika razlika u ceni tj. profit po jedinici proizvoda, uz istovremeno mala ulaganja u reklamu i niske troškove marketinga. Strategiju laganog ubiranja plodova primenjuju one firme koje imaju proizvode trajne vrednosti tj. proizvode koji brzo ne zastaravaju i/ ili one firme koje imaju apsolutni monopol ponude odre enih proizvoda na tržištu, koje kupci iz nekih razloga moraju ili ho e da nabavljaju bez obzira na cenovne uslove kupoprodaje. Pravilo je da ovaj tip strategije koriste ponu a i kvalitetnih proizvoda trajne vrednosti.

c) Strategija brze penetracije (prodiranja) na tržištu (snažna promocija, niska cena) određena je ka masovnoj prodaji, gde se dobit firme – ponu a a ostvaruje po osnovu „ekonomije obima”. Primenom ove strategije ostvaruje se mala zarada po jedinici plasiranog artikla/usluge, me utim u ukupnoj masiprometa ostvaruje se pristojan profit iz razloga što je obim plasmana izuzetno veliki. Strategija brze penetracije na tržištu primenjuje se obi no u onim slu ajevima kada je tržište veliko i zasi eno i kada na njemu postoji jaka konkurencija, što onemogu ava nametanje kupcima visokih cena ponudbenih proizvoda.

Modeli promocijskih komunikacija, koje se primenjuju kod strategije u fazi rasta prodaje svakako se razlikuju od primenjenih modela kod uvo enja proizvoda. U fazi rasta plasmana proizvoda na tržištu menadžment firme, po pravilu, ne pravi neke drasti ne strategijske zaokrete. Ukoliko je prvobitno određena strategija dobro odabrana, ona se u ovoj fazi životnog ciklusa proizvoda samo doteruje i poboljšava. Prate i zahteve i ponašanje kupaca u navedenoj fazi plasmana ponu enih proizvoda menadžment firme u datom periodu obi no preduzima slede e mere i aktivnosti:

- oboga uje ponudbeni asortiman proizvoda istog tipa, marke ili drugih karakteristika za kojima kupci izražavaju interes,
- pronalazi nove kanale plasmana i nove kupce preko kojih plasira proizvode za kojima postoji zadovoljavaju a tražnja,
- promociju proizvoda umešnije dizajnira i fokusira prema kupcima za koje je utvr eno da izražavaju najve i interes za kupovinom,

- ukoliko su kupci najizraženijih potreba ve zadovoljeni, a proizvodnja i plasman su ve uhodani, što stvara prostor za odre ene poslovne uštede, prodajna cena proizvoda se postepeno snižava, kako bi se sa nižom cenom privukle i kategorije zainteresovanih kupaca manje kupovne snage, a tako e i kategorije kupaca manje zainteresovane za ponudbeni proizvod.

U fazi rasta prodaje vrši se permanentno pra enje prodajnosti plasiranih proizvoda, kako bi se po toj osnovi, ako okolnosti to zahtevaju, mogla blagovremeno izvršiti remodelacija miksa promocijnih komunikacija koja e u konkretnoj situaciji dati najbolje rezultate.

Kao i u oblasti biologije i u oblasti tržišne privrede skoro svaki proizvod doživi tržišnu zrelost koja uslovljava i prilago enje promocijnih komunikacija. Faza zrelosti proizvoda je kriti ni period u poslovanju sa proizvodom koji ima životni ciklus. U ovoj fazi životnog ciklusa prodaja je ostvarila svoj vrh, iza koga potom, ukoliko se ništa ne preduzme, sledi brži ili sporiji pad, zavisno od tipa i karaktera proizvoda, njegove upotrebljivosti (sezoni nosti, modnosti, aktuelnosti), a tako e i zavisno od zahteva tražnje za tim proizvodom i ponude konkurentskih organizacija. Da bi se faza zrelosti preokrenula ka pozitivnom rastu prodaje ili pak da bi se prodaja zadržala na istom nivou sa podnošljivim oscilacijama u tražnji, nužna je promena marketing strategije koja se možeostvarivati u slede im smerovima:

- kroz modifikaciju tržišta,
- kroz modifikaciju ponudbenog asortimana,
- kroz modifikaciju instrumenta marketinga,
- kroz opštu (sveobuhvatnu) modifikaciju marketing programa.

Iz biologije, a tako e i iz teorije sistema je pozanto da svi živi organizmi, a i dela koji su ljudi stvorili vremenom zastarevaju. Navedeno nije samo odlika bioloških organizama ve je i odlika proizvoda ljudskog rada, bez obzira od ega su ti proizvodi napravljeni. Kada je re o zastarevanju produkata ljudskog rada može se pritom govoriti o fizi kim i o moralnom tj. tržišnom zastarevanju. Navedeno zastarevanje kod proizvoda namenjenih tržištu manifestuje se kroz proces opadanja prodaje. Faza neumitnog opadanja interesa za proizvodom u praksi se izražava reduciranjem tražnje i smanjenjem plasmata datog proizvoda/usluge na tržištu. Ovaj period životnog ciklusa proizvoda zahteva blagovremeno i energij no delovanje menadžmenta na zaustavljanju negativnih trendova u poslovanju i preduzimanju konkretnih mera, koje su tako e strateškog karaktera. Zadatak top menadžmenta i menadžmenta marketinga u takvim situacijama je slede i:

- identifikovanje nekurentnih linija proizvoda, ili pojedinih artikala u okviru ponudbenog programa firme, u cilju njihove eliminacije iz asortimana;
- donošenje odluke o napuštanju neperspektivnih asortimana;
- utvr ivanje strategije plasmata zaliha proizvoda koji se slabo prodaju (tzv. nekurentnih zaliha) u kojima je zamrznut optičajni kapital firme;
- taktič an i umešan prekid kooperantskih i merkantilnih poslova sa komitentima sa kojima poslovanje nije profitabilno ni prosperitetno;
- preorjentisanje poslova na komitente (dobavlja e, kupce i druge) sa kojima se može obavljati unosan biznis.

Menadžment firme treba da je upoznat da koncepcija životnog ciklusa proizvoda podrazumeva permanentno pomeranje tražnje sa starih proizvoda na nove proizvode, sa proizvoda koji su prošli tržišnu zrelost na proizvode za kojima tražnja tek treba da ostvari svoj klimaks. Koncepcija životnog ciklusa proizvoda tako e podrazumeva da e tražnja za odre enim proizvodom po eti da se smanjuje kada se na tržištu pojavi novi proizvod, koji je po nekim racionalnim ili iracionalnim(modnim) odre enjima za kupce privla niji, u odnosu na proizvode iz dotadašnjeg asortimana.

Strategija menadžmenta zasnovana na životnom ciklusu proizvoda kreira se tako da firma investira oprezno i promišljeno u svoje ponudbene programe, koji su podložni oscilacijama tražnje. Kada analize tržišta pokažu da je to osnovano, menadžment firme treba da prihvati i neke gubitke, ukoliko se tržište za date proizvode tek stvara i ukoliko e potom izvesno do i do rasta tražnje i pove anja profitabilnosti plasmana. Kod proizvoda koji imaju kratak životni vek menadžment firme mora delovati brzo i energično kako bi se blagovremenim pojavljivanjem i nastupom na tržištu, a zatim i brzim povla enjem - izvukli maksimalni profitni efekti.Uspešnu primenu odgovaraju e strategije kreiranja ponudbenog programa u fazi zrelosti proizvoda treba da prati odgovaraju i model integrisanih marketing komunikacija prilago en proizvodu, preduze u i tržišnom kontekstu. Pošto je jedan od rešavanja problema zastarelosti proizvoda njegovo tehnološko ili tržišno “podmla ivanje”, akcentat u remodeliranoj promociionoj kampanji treba vešto “prebaciti” sa zastarelog na novi “podmla eni” proizvod.

STRATEGIJE INTEGRISANE MARKETING KOMUNIKACIJE PREMA KARAKTERISTIKAMA CILJNIH GRUPA

Moderna teorija marketinga a tako e i savremene prakse identifikovali su više tipova i modela aplikativnih marketing strategija. Jedan od relevantnih strateških pristupa jeste programsko odre enje menadžmenta firme prema karakteristikama ciljnih grupa kupaca. Prema poziciji koju žele da ostvare na tržištu preduzetnici i top menadžeri odnosno menadžeri marketinga, mogu kreirati i implementirati neku od slede ih strategija tržišnog nastupa:

- strategiju zasnovanu na korporaciji (firmi), koja se naziva strategija masovnog (nediferenciranog) marketinga,
- strategiju zasnovanu na kupcima, koja se naziva i strategija segmentacije
- strategiju zasnovanu na konkurentima, koja se naziva i strategija diferencijacije
- strategiju zasnovanu na kombinacijama, koja se naziva i strategija pozicioniranja.

Svaka od navedenih strategijauslovljava odgovaraju i specifi an model integrisanih marketing komunikacija primeren tipu strategije. Re je o modelima sofisticirane tržišne promocije, sa kojom se organizacija i njeni proizvodi približavaju ciljnim kupcima.

Posmatrano sa aspekta istorijske primenljivosti može se zaklju iti da strategija masovnog marketinga predstavlja jednu od prvih strategija koje su u hodu tržišnog razvoja – kroz protekle epohe civilizacijskog napretka, primenljivane u praksi.

Strategija masovnog (nediferenciranog, univerzalnog) marketinga predstavlja takav tržišni nastup, po kome firma ne pravi posebnu selekciju, ni izme u artikala koje e nuditi svojim kupcima, ni izme u kupaca kojima e upu ivati svoju ponudu. Kod primene ove strategije firma se obra a svim tržišno dostupnim kupcima, bez obzira na njihov izraženi interes, ekonomsku snagu, prakti ne potrebe za ponu enom robom, pravni status, sedište tj. mesto boravka ili neke druge demografske, ekonomske, socijalne, etni ke ili psihološke osobenosti. Kupci se po ovom konceptu ne segmentiraju, jer svi predstavljaju ciljno tržište. Primena strategije masovnog marketinga predstavlja u stvari pokušaj osvajanja celog tržišta – kreiranjem takve ponude, koja e privu i najve i deo tražnje iz razli itih segmenata raspoloživog tržišta. Ovaj model ponudbene strategije pretpostavlja da se kupcima nude takvi proizvodi i/ili usluge, za kojima ve ina od njih svakako izražava odre eni stepen potrebe i interesa.

Strategija masovnog marketinga zasniva se na funkciji prosperitetnosti i profitabilnosti firme kao celine, pri ime se u kreiranju ponudbenog programa ne robuje nikakvim dogmama tržišnog poslovanja. Ponuda se kreira veoma fleksibilno, jer je isklju ivo opredeljena željom za maksimizacijom profita koji firma treba da ostvari u datim uslovima, na datom tržištu, sa datim mogućnostima, u datom vremenu poslovanja.

Model integrisanih marketing komunikacija koji se primenjuje u promociji firme i njene ponude je po pravilu oipšteg korporativnog (organizacionog) tipa. Svi mediji i sredstva promocije koji se koriste kod aplikacije ove strategije su primarno usmereni na pozitivno predstavljanje firme a preko nje i njene globalne ponude. Cilj je da se u svesti i podsvesti kupca izazovu i zadrže utisci poznatosti, prepoznatljivosti i upamtljivosti. U masi velike ponude konkurentskih firmi i njihovih ponudbenih programa na tržištu navedeni treba da podstaknu kupce da se opredele za predstavljenu firmu i njenu ponudu.

Preduzetnici i menadžeri marketinga koji posluju na tržištu odavno su utvrdili da svi kupci – bilo da su pravna ili fizi ka lica, nisu isti. Razlikuju se po potrebama a tako e i po kupovnim preferencijama (naklonostima), što u praksi uslovljava i primena razli itih strategija marketinga prilago enim odre enim ciljnim kupcima. Primena ste enih saznanja stvorila je zna i potrebu da se za svaku tržišno interesantnu grupu kupaca kreira posebna strategija o nastupa, primerena željama i potrebama tih grupa. Navedene interesno izdvojene grupe nazivaju se segmenti kupaca a strategija marketinga usmerena prema njima naziva se strategija segmentacije.

Strategija segmentacije je model strateškog tržišnog nastupa usmeren na ta no odre ene kupce (publiku, klijente, mušterije) firme. Prema ovom modelu na tržištu se, po nekom relevantnom kriteriju, izvrši prethodno razvrstavanje svih kupaca na odre ene segmente (grupe), kako bi se potom u daljoj proceduri izvršilo opredeljivanje marketinga firme ka jednom ili ka nekoliko segmenata kupaca koji se smatraju najinteresantnijim. Odabrani segment kupaca se smatra ciljnim segmentom, prema kome se potom primarno usmeravaju pažnja i aktivnosti preduzetnog menadžmenta firme. Drugi segmenti, koji ne obe avaju mnogo, uglavnom se ignorišu, jer bi poslovanje sa njima samo odvla ilo snagu i resurse organizacije u smeru koji nije dovoljno prosperitetan i profitabilan.

Prilikom kreiranja strategije segmentacije pravi se sofisticirana (suptilna) analiza izraženih i/ili latentnih potreba kupaca na tržištu, da bi se utvrdile nezadovoljene ili nedovoljno zadovoljene potrebe, koje potrebe izražavaju pojedine platežno interesantne kategorije kupaca. Iskusni menadžeri ponekad prethodno prave i scenario misaone segmentacije, da bi potom kroz pažljivo izvedena anketiranja na terenu i egzaktne statističke i matematičke analize, taj scenario saznajno i praktično proverili i potom svakako poslovno operacionalizovali na realnom tj. dostupnom tržištu.

Strategija segmentacije je model tržišnog nastupa koji ima odgovarajuću proceduru profesionalnog izvođenja. Reč je ustvari o tri bazi ne faze izvođenja strategije segmentacije, koje obuhvataju procedure: (1) segmentacije tržišta, (2) izbora ciljnih kupaca i (3) pozicioniranje.

INTEGRISANE MARKETING KOMUNIKACIJE PREMA POLOŽAJU ORGANIZACIJE NA TRŽIŠTU

Promocioni i poslovni (tržišni) položaj određene firme na tržištu ne određuje samo program poslovanja i model komuniciranja, već takođe i direktno određuje i status preduzeća (firme) u odnosu na druge tržišne učesnike. Navedeni status je isto odlučujući, pošto se prema njemu zbog osećaja poverenja prema statusu, određuje najveći broj kupaca. Analizirajući tržišno poslovanje i konkurentsko ponašanje brojnih firmi na tržištu, profesor Filip Kotler identifikovao je četiri bazične i različite statusne pozicije, u kojim pozicijama poslovne firme mogu da se našta u svom tržišnom nadmetanju sa konkurentima na tržištu. Navedene statusne pozicije uslovljavaju svakako i primenu odgovarajućih marketing strategija koje se pritom kreiraju u cilju ostvarivanja odgovarajućih tržišnih efekata. To su (Kotler, P, 2000)

- strategije tržišnih lidera.
- strategije tržišnih izazivača,
- strategije tržišnih sledbenika i
- strategije tržišnih tamponera.

Tržišni lideri su organizacije koje imaju najveći i tržišni udeo u prodaji određениh proizvoda, na određenom tržištu. Taj udeo se kreće oko 45 % i/ili više procenata zavisno od konkretnog tržišta i konkretne situacije. Tržišni lideri su primer za ugled za druge firme – tržišne izazivače i/ili tržišne sledbenike, u pogledu: ponudbenog sadržaja, (voštvo u sadržaju), kvaliteta (voštvo u kvalitetu), cena (voštvo u cenama), kanala prometa (voštvo u distribuciji) i/ili promocije (voštvo u promociji). Tržišni lideri predvode druge firme u uvođenju novih proizvoda i/ili usluga na tržištu, aplikaciji novih tehnologija, i u primeni drugih inovacija raznovidnog karaktera. Kako kaže profesor Filip Kotler „lider je orijentaciona tačka za konkurente, to je kompanija koju konkurenti izazivaju, oponašaju ili pak izbegavaju. Da bi sprečili ili opasne izazivače da ne prodru u neku nedovoljno branjenu ili oslabljenu nišu sopstvenog (osvojenog) tržišnog prostora uspešni lideri preduzimaju permanentne napore na ojačavanju svoje odbrane na više različitih sektora delovanja – koordinirano i sinhronizovano. Bazično, i u praksi dokazano najbolji sistem

odbrane sopstvenog osvojenog prostora jeste „sistem permanentnih inovacija”. Inovacije se u navedenom smislu mogu izvoditi u raznim domenima: tehnološkim (funkcionalno-sadržajnskim), estetskim, modnim, finansijskim, servisnim, promotivnim i drugim. Da bi se držao korak ispred izaziva a mogu se u proizvode koji su predmet prodaje lidera stalno ili povremeno ugrađivati neke materijalne ili funkcionalne komponente, koje u proizvode nove generacije čine boljim i za kupce privlačnijim, u odnosu na proizvode ranijih generacija. Inovacije takođe mogu biti estetske i modne, pri čemu tržišni lider u takvoj situaciji, mora preuzeti i ulogu modnog lidera određeni proizvoda na tržištu, koga i ostali tržišni učesnici, da bi opstali na tržištu, moraju modno da slede. Inovacije se svakako mogu sprovesti i u finansijskom domenu. Pritom se ide na uvođenje novih elektronskih modela bezgotovinskog plaćanja, na odobravanje povoljnih kredita kupcima, a takođe i na odobravanje raznih popusta i drugih bonifikacija privlačnijeg karaktera. Neke firme lideri, težište u svojim inovacionim aktivnostima stavljaju na servis sa kojim prate prodaju i bazi nužnu potrebu proizvoda od strane kupaca. Ovde je uglavnom reč o firmama koje prodaju razne tehnike i usluge, i koje firme se trude da sa razvojem i sa odgovarajućim teritorijalnim rasprostranjem svoje servisne mreže privuku kupce, posebno one kupce koji preferiraju odgovarajuću „servisnu udobnost”. (Kala, B., Jokić, D., 2004)

Pošto postoje i proizvodi takvog tehnološkog sastava i upotrebljivosti, kod kojih je skoro nemoguće napraviti neku vidljiviju tehnološku ili sadržajnsku diferencijaciju kvaliteta u odnosu na konkurente - gde spadaju svi proizvodi standardnog kvaliteta (metali, žitarice, nafta i derivati), u tom slučaju lideri najčešće svoje inovacione napore usmeravaju u domen promocije. Veštostima i enkodiranim promotivnim displejima, porukama kao i na druge načine, kupci se osmišljeno psihološki ubeđuju i ubeđeni, da je firma promoter stvarni lider određene ponude na tržištu i da joj zato treba pokloniti pozitivnu kupovinu pažnju.

Iskustva iz prakse pokazuju da se sadržaj i model promocije tržišnih lidera po pravilu isključivo predstavlja preko kvalitetnog i visoko sofisticiranog sistema integrisanih marketing komunikacija. Tržišni lideri – posebno ukoliko su globalnog značaja i geografskog obima, sarađuju sa svim medijima masovnog komuniciranja. Mnogi od tržišnih lidera imaju i sopstvene medije preko kojih enkodiraju (šalju) sugestivne promocijne poruke ciljnom auditorijumu.

Istorija nas uči da ni jedan lider – bilo da je reč o lideru pojedincu, lideru organizaciji ili lideru državi ne ostaje beskonačno i večno na svojoj liderskoj poziciji. Sve je podložno promenama, pa je tako podložna promenama i liderska moć i liderski status. neki od lidera – kada je reč o organizacijama, zbog organizacione sklerotičnosti i strategije razvoja urušavaju se sami od sebe, dok druge ruše konkurenti izaziva i koji po nekom određenju imaju bolje vitalne performanse i koji zauzimaju lidersko mesto. Navedeno je takođe i veoma izraženo i u domenu tržišnih nadmetanja. Strategije **tržišnih izazivača** po pravilu primenjuju firme i menadžeri smatraju da po nekim osnovama (asortimanskim, kvalitativnim, cenovnim, nabavnim, distributivnim, promotivnim ili nekim drugim) mogu pomeriti tržišnog lidera sa superiorne pozicije i bez velikih rizika i problema zauzeti njegovo mesto.

U izboru strategije napada radi povećanja svoga učinka na tržištu, već izaziva prvo treba da identifikuje svoje direktne konkurente i da potom utvrdi slabe strane u njihovim poslovanju. Inferiornost konkurenata može se ogledati u bilo kom instrumentu marketing miksa: u proizvodu odnosno proizvodnom asortimanu, u cenama, u kanalima nabavke i plasmana i/ili u promociji. Pošto utvrdi evidentne slabosti konkurenata, menadžment firme izaziva i osmišljava i kreira strategiju svoga napada sa kojom izvodi glavni udar, radi proširenja i poboljšanja svoje tržišne pozicije. Strateških pristupa u ovom domenu ima veoma mnogo i opredeljuju se situacijom na datom tržištu, odnosom konkurentskih snaga (stanjem raspoloživih resursa izaziva i njihovih tržišnih rivala), kao i maštovitosti u izaziva i kreiraju i implementiraju takvu strategiju koja će u datoj situaciji pružiti najbolje rezultate.

U praksi se koriste različite strategije i sredstva koje firme izaziva i koriste radi povećanja svog tržišnog učinka. Izbor tih sredstava opredeljen je po pravilu realnim snagama izaziva i izazvanih, a svakako i konkretnom situacijom u tržišnom ambijentu u kome se izvodi obrat. U ovom obratunu sa tržišnim liderima tržišni izaziva i posebnu pažnju usmeravaju na medije masovnog komuniciranja, preko kojih žele da se pozitivno – kao superiorni izaziva i, predstave ciljnoj javnosti. Koriste i angažmane ili sopstvene medije uspešni izaziva i kreiraju konzistentan sistem integrisanih marketing komunikacija, koje postaje glavno promocijno sredstvo u njihovom obratunu sa tržišnim liderima. Konstituisan i aktiviran sistem IMK ima strateški značaj za firmu izaziva i. Kao takav predstavlja relevantan podsistem globalnog sistema strateškog menadžmenta sa kojim razmenjuje relevantne informacije i kreira model tržišnog nastupa.

Da bi uspešno opstali i profitabilno poslovali na opredeljenom ciljnom tržištu izaziva i tako se razvijaju poseban sistem integrisanih marketing komunikacija, preko koga se predstavljaju svojim kupcima

Kako sama rečenica kaže tampon je neki umetak sa kojim se popunjava ili zatvara neka niša. U navedenom smislu i **tržišni tamponeri** su one firme najviše i male po angažovanom kapitalu i broju zaposlenih radnika, koje zatvaraju odnosno zadovoljavaju neke karakteristične potrebe izvesnih kupaca za proizvodima i/ili uslugama, koje su specifične i koje istovremeno uslovljavaju i specifične robe/usluge, materijale i/ili tehnologije rada netipičnog (unikatnog) karaktera. Specifičnost poslovanja tamponera može se ogledati i u vrsti proizvoda tj. roba ili usluga, koji su predmet njihovog poslovanja.

Predmet poslovanja firmi tamponera mogu biti i proizvodi i usluge, a tako se mogu biti i proizvodi na kojima se po posebnim zahtevima kupaca mogu vršiti i određene tehnološke odnosno funkcionalne ili estetske dorade: skraćivanje, sužavanje, proširivanje, dodavanje, oduzimanje ili nešto drugo.

Da bi tržišna niša, koju određeni tamponer može da pokriva, bila pogodna za tehnološku i tržišnu eksploataciju, ona mora da ispunjava određene uslove izahteva koji se u osnovi ogledaju u sledećem: (Kotler, P 2000.)

- tržišna niša treba da bude nezauzeta tj. slobodna da se u njoj može po etički samostalan posao,
- tržišna niša (tj. izražena tražnja kupaca) treba da bude dovoljno velikada omogućiti rentabilan posao uključujući i troškove tamponera,

- tržišna niša treba da ima i tendenciju rasta, što uklju enom tamponeru pruža mogu nost da razvija prosperitetan biznis,
- tržišna niša treba me utim da bude bezna ajna za „velike igra e” – za tržišne lidere i tržišne izaziva e, kako se oni sa svojim superiornim tehnologijama, kapitalom i kadrom ne bi ubacivali u taj prostor,
- tržišna niša treba da je dostupna odnosno osvojiva tržišnom tamponeru, što zna i da tržišni tamponer treba da raspolaže sa odgovaraju im materijalnim i ljudskim resursima (znanjem, tehnologijom, kapitalom) da može u odre enoj niši uspešno da posluje,
- tržišni tamponer treba ipak da raspolaže i sa odre enim specifi nim resursima ili prednostima u obavljanju svog biznisa u opredeljenoj niši, što ga zašti uje od upada opasnih konkurenata, koji mogu da ugroze njegov biznis.

Relativno mali po koli ini i vrednosti zahtevi tražnje, svakako ograni avaju mogu nosti tržišnih tamponera da ulažu velika sredstva i napore u organizovanje i realizaciju velikih i skupih promocijnih programa, sa kojima e komunikaciono podržati svoj biznis. Navedeno svakako ne zna i da i tržišni tamponeri na izgra uju odre eni sistem integrisanih marketing komunikacija, koji je zbog prirode i volumena njihovog biznisa izuzetno specifi an. Pre svega njihovo ciljno tržište su relativno uski segmenti kupaca, esto veoma karakteristi nih potreba, koji željene informacije dobijaju preko posebnih (specijaliziranih) medija masovnog komuniciranja. Ta injenica uslovljava i potrebu da se i promocijoni miks ponude tamponera koji se na tržištu predstavlja preko konstituisanog sistema integrisanih marketing komunikacija, prilago ava datoj situaciji. U ne malom broju slu ajeva kanali komuniciranja preko kojih tržišni tamponeri komuniciraju sa svojim kupcima su veoma specifi ni a ponekad i ekskluzivni. Prilago eni su svakako potrebama konkurentnih tamponera.

BIBLIOGRAFIJA

1. Kala , B., Joki D. (2004) *Preduzetništvo*. Novi Pazar: Internacionalni univerzitet.
2. Kotler, P. (2000) *Marketing Management*. New Jersey: Prentice-Hall.
3. Staton. W., Etzel M., Walker B. (1994) *Fundamentals of Marketing*. New York: McGraw-Hill.
4. Stoner. J. A. F., Freemanm E. R., Gilbert D, R. (1995) *Menadžment*. Beograd: Ženid.
5. Milosavljevi , M., Mari i , B., Gligorijevi , M. (2004) *Osnovi marketinga*. Beograd: Ekonomski fakultet.
6. Randall, D. (1994) *Managing Communications for Maximum Market Impact*. Minnesota.
7. Shimp. T. (2000) *Adversting, Promotion and Supplemental Aspects of Integrated Communications*. Fort Worth: The Dryden Press.
8. Grubor, A. (2002) Informacija me unarodnih marketing istraživanja u funkciji planiranja i razvoja proizvoda, *Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici*, broj 7.

9. atović, A., Elfić-Zukorlić, E. (2015) Pretpostavke efikasnog komuniciranja u organizacijama, *Ekonomski izazovi*, Vol. 4, br. 7, str. 102-110.

RESUME

To be successfully implemented, integrated marketing communications must be strategically focused, what indicates their direct connection with the strategic management of the organization. The rule is that the strategy of an integrated marketing communication to directly bind to the appropriate marketing strategy, with which the functional sense are indivisible conceptual and content symbiosis.

In practice, different strategies and tools are used by companies in order to increase its market share. The selection is generally dependent on the realistic strength of challengers and the specific situation in a market environment. In this fight against market leaders market challengers will pay special attention to the media of mass communication, through which they want to be positive - to be presented as superior challengers to the target public. Using their own media or others, successful challengers will form a consistent system of integrated marketing communication, which will become the main promotion tool in their struggle against market leaders. A constituted and activated system of integrated marketing communications has a strategic importance for the company challenger. As such, it is a relevant subsystem of a global strategic management system with which relevant information is exchanged and a model for market penetration is formed.

PROCES PLANIRANJA BUDŽETA OPŠTINE PRIZREN

Mehmed Meta, prof. dr

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

Almir Saiti, mr

Departman obrazovanja SO Prizren
Prizren, Srbija
almirpz@hotmail.com

Apstrakt

Cilj ovoga rada je da pojasni proces planiranja budžeta u Opštini Prizren i da ukaže na neke aspekte njegovog funkcionisanja. Istovremeno rad treba da istakne i značaj ovog procesa u jedinicama lokalne samouprave. Proces planiranja, kao prva faza procesa menadžmenta, predstavlja bazu na osnovu koje se sve sledeće faze zasnivaju i upoređuju.

Teorijski okvir rada je usmeren ka pojmovnom određenju lokalne samouprave i na njenom funkcionisanju u skladu sa važećim zakonskom legislativom na Kosovu, definisanju budžeta, njegovih funkcija, načela, strukture i procedure njegovog usvajanja. Praktični aspekti rada se odnose na opis postupaka, aktivnosti, faza i procedura planiranja budžeta lokalne samouprave na Kosovu. Na kraju, izvršili smo istraživanje u Opštini Prizren i utvrdili kako teče proces planiranja budžeta, koji su njegovi izvori i gde se planirana sredstva troše, odnosno investiraju.

Generalno posmatrano, budžet Opštine Prizren je uglavnom zavistan od centralnog budžeta Kosova. Na godišnjem nivou sredstva koja se dobijaju iz centralnog budžeta čine preko 80% od ukupnih sredstava, a preostalih 20% sredstava se prikuplja iz sopstvenih izvora: poreza na imovinu, raznih taksi i ostalih izvora.

Sredstva budžeta Opštine Prizren se koriste za funkcionisanje opštine i za investicije. Sredstva budžeta se najviše izdvajaju za investiranje u infrastrukturu opštine, izgradnja, rekonstrukcija i modernizacija opreme škola, sportskih i rekreativnih terena, ambulanti, lokalne putne mreže, vodovoda i sl. Za kategoriju investiranja u kapitalne projekte izdvajaju se više od 40% od ukupno raspoloživih sredstava budžeta opštine.

ključne riječi: Proces planiranja, menadžment, lokalna samouprava, izvori budžeta, budžet opštine, centralni budžet, kapitalni projekti

BUDGET PLANNING PROCESS IN THE MUNICIPALITY OF PRIZREN

Abstract

The main goal of this study is to clarify budget planning process in the municipality of Prizren and to indicate some of the aspects of its functioning. Meanwhile, the study will emphasise the importance of this process in the units of local self-government. Planning

process, as a first phase of the management process, represents basis on which entire phases are relying and comparing.

Theoretical frames is oriented toward the determination of the local self-government and its functioning according to the actual legal frame in Kosovo, defining the budget, its functions, principles, structures and approving procedures. Practical aspects of work are related to the description of the steps, activities, phases and budget planning procedures of local self-government in Kosovo. In the end, we have performed survey within the Prizren Municipality and we have determined the flow of budget planning process, which are its sources and were planning resources are spend or invested.

Generally observed, the budget of Prizren Municipality is mostly dependant on central Kosovo budget. On the annual level, the finances received from the central Kosovo budget are over 80% from the total amount of finances, and rest of 20% of finances are collected from the own sources: property and other taxes, and other resources.

All finances of the budget of Prizren Municipality are used for functioning of the municipality and investments. Budget funds are dedicated mostly for investment on the municipal infrastructure (reconstruction and modernization of the school equipment, sport and recreational fields, clinics, local road networks, water system, etc.). For the category of investment in the capital project are dedicated more than 40% of the total of available sources of the municipal budget.

Keywords: Planning process, management, local self-government, budget sources, municipal budget, central budget, capital projects

JEL codes: H61

UVODNA RAZMATRANJA

Lokalna samouprava je autonomni sistem upravljanja lokalnim zajednicama konstituisanim na užim delovima državne teritorije. Ona je originalna i osnovna organizacija vlasti. Razvijenost lokalne samouprave je jedan od uslova demokratije i pravne države. Pošto je samouprava u lokalnim zajednicama pravo gra ana garantovano ustavom, država je obavezna da stvori uslove za kontinuirano funkcionisanje lokalne zajednice kao celine.

Evropa decenijama predano radi na afirmaciji lokalne vlasti (projekti: Evropa gradova, Evropa regiona). Ovakva orijentacija podrazumeva približavanje procesa odlučivanja građanima i podsticanje njihove participacije. Ona istovremeno zna i prenošenje poslova podsticanja ekonomskog razvoja na lokalnu vlast, pošto se sa tog nivoa mogu efikasnije mobilisati razvojni potencijali. Iz evropske perspektive posmatrano, lokalna vlast je danas važan integracioni i razvojni inilac Evrope.

Moderno državno ureenje zahteva jasno definisan položaj budžeta u pravnom poretku jedne zemlje. Budžet predstavlja instrument kojim se iskazuju prihodi i rasporedu sredstva – rashodi za finansiranje ustavom utvr enih funkcija i zakonom utvr enih obaveza. Budžet je pravni akt, izme u ostalog i zato što se njegovo donošenje odvija po proceduri predvi enoj i za druge zakone. Ono što je za budžet svojstveno je da postoje rokovi za njegovu pripremu i usvajanje. Za ove procedure odgovorno je ministarstvo nadležno za poslove finansija. esto se prilikom usvajanja budžeta usvajaju i zakoni koji su u tesnoj vezi sa budžetom. To su naj eše zakoni kojima se definišu izvori prihoda budžeta. Za nas je od posebnog zna ajaja budžet lokalne samouprave, odnosno opštine.

U ekonomskoj teoriji postoje brojne definicije budžeta, jer se radi o kompleksnoj instituciji, pomo u koje država ostvaruje svoje ekonomske, finansijske, političke i socijalne ciljeve. Klasično shvatanje budžeta se zasniva na tvrdnji da je to akt kojim se predviđaju i odobravaju, unapred i za određeni period vremena prihodi i rashodi države. Budžet je po nekoj opštoj definiciji jednogodišnji zakon kojim se predviđaju, prethodno odobravaju i raspoređuju svi državni (gradski, opštinski i sl.) prihodi i rashodi u jednoj budžetskoj godini. Poseban značaj budžeta se ogleda u činjenici da postoji jako izražen interes velikog dela javnosti prilikom njegovog donošenja. Privrednike indirektno interesuje struktura prihoda koja se direktno ogleda kroz poreske propise. Budžetske korisnike, kao i zaposlene u javnom sektoru interesuje struktura rashoda i njihovo udjeljenje u njemu. Sve zajedno, interesuje nas odnos između prihoda i rashoda. Pravilno koncipiran budžet može imati razvojnu funkciju, loše donet budžet može imati posledice i u narednim godinama.

LOKALNA SAMOUPRAVA

Jedna od najznačajnijih novih funkcija koje preuzima lokalna vlast je podsticanje ekonomskog razvoja i privlačenje kapitala, investicija, novih projekata i kreativnih ideja. U tom ambijentu se podstiče razvoj preduzetničkih aktivnosti, razvija saradnja sa privatnim sektorom i neprofitnim organizacijama i kreiraju privatno - javna partnerstva i aranžmani radi realizacije projekata za koje, samo na osnovu sredstava u budžetu, ne bi bilo prostora.

Savremena demokratija zahteva uspostavljanje partnerskih odnosa između u svih nivoa vlasti i eliminisanje starih odnosa hijerarhije. U Evropi su ovi procesi prvenstveno uvođenjem principa subsidiarnosti pri podeli nadležnosti i uspostavljanjem funkcionalnih odnosa između u raznih nivoa vlasti. Ovaj princip znači da se određeni krug nadležnosti daje nivou vlasti koji je najbliži građanima i koji može najefikasnije i najkvalitetnije da realizuje te poslove. Standardi Evropske povelje o lokalnoj samoupravi u isto vreme znače obezbeđivanje svakom stanovniku Evrope sličnih uslova i šansi da zadovolji svoje potrebe i učestvuje u procesu odlučivanja o javnim dobrima.

U svetu postoji više oblika organizovanja lokalne samouprave. U Engleskoj, u obliku akta parlamenta i poveljama, lokalna samouprava je formirana u vidu okruga, srezova i parohija. Lokalna samouprava se formira prema kriterijumima koji se uglavnom tiču homogenosti, privrednih kapaciteta lokalne zajednice i gravitiranja određenim institucijama od vitalne važnosti za njeno funkcionisanje. Jedan od najvažnijih uslova njenog opstanka su finansijska sredstva koja crpi iz izvornih prihoda i državnog budžeta, obzirom da pored izvornih poslova od neposrednog interesa za njene članove, izvršava i poslove poverene zakonom.

Opština je osnovna jedinica lokalne samouprave na Kosovu, koju čini zajednica građana određene teritorije koja je zakonom definisana i koja je ovlašćena da se bavi svim pitanjima koja nisu izričito rezervisana centralnoj vlasti. Svi opštinski organi dužni su da građanima opštine obezbede sva prava i slobode bez ikakve razlike u pogledu rase, nacionalne pripadnosti, boje kože, pola, jezika, verskog opredeljenja, političkog ili drugog mišljenja, nacionalnog ili socijalnog porekla, imovinskog

statusa ili statusa na osnovu ro enja i da svima omogu e jednak i pravedan pristup opštinskim uslugama na svim nivoima. Opštine sprovode svoju politiku koja promovise suživot grana i doprinose stvaranju odgovaraju ih uslova koji omogu avaju svim zajednicama da izraze, sa uvaju i razviju svoj nacionalni, etni ki, kulturni, verski i jezi ki identitet. [7, str. 3-4]

BUDŽET

Budžet kao finansijska institucija izaziva veliku pažnju u savremenoj finansijskoj teoriji i praksi. O budžetu postoje razli ita gledišta. Jedna grupa teoreti ara smatra da je budžet nastao u XV veku, a druga grupa je mišljenja da je nastao u doba starih Grka i Rimljana. Bez obzira na razli ita mišljenja o tome kada se pojavio, budžet je kao finansijska institucija starijeg datuma, ali se njegova funkcija menjala u toku razvoja društva i države.

Re budžet poti e od francuske re i "bouge" i "bougette", što zna i kožna torba. U Engleskoj ova re ima isto zna enje kao i "budget". U literaturi se tvrdi da je ovaj termin nastao u britanskoj parlamentarnoj praksi. Naime, prilikom podnošenja predloga budžeta, ministar finansija je taj predlog vadio iz kožne torbe.

Termin budžet je prvi put upotrebljen u francuskom zakonodavstvu 1806. godine. Kasnije su ga prihvatile i nauka i praksa u gotovo svim zemljama sa istim zna enjem. U finansijskoj literaturi postoje razli ite definicije budžeta, ali je sasvim prihvatljiva ona koja definiše budžet kao akt predstavni kog tela kojim se predvi aju i odobravaju prihodi i rashodi države za jedan period, po pravilu za godinu dana.

U teoriji postoje brojna definisanja budžeta i u zavisnosti od toga kojoj se njegovoj komponenti daje prednost: ekonomskoj, pravnoj, politi koj, finansijskoj ili socijalnoj komponenti. Ono što je zajedni ko svim definicijama je slede e:

- a) da je budžet akt javno-pravnog tela (parlamenta);
- b) da se budžet donosi za odre eni vremenski period (obi no godinu dana) i
- c) da se budžetom predvi aju prihodi i rashodi države za taj vremenski period.

Prema iznetim karakteristikama, budžet možemo definisati kao plan prihoda i rashoda koji javno-pravno telo (parlament) donosi za odre eni vremenski period, koji obi no traje godinu dana.

ULOGA, KARAKTERISTIKE I FUNKCIJE BUDŽETA

Budžet je osnovna finansijska institucija svake države koja služi za finansiranje potrošnje, odnosno zadovoljenje javnih potreba. Budžet je, tako e, instrument: sprovo enja finansijske i ekonomske politike, kojim se raspodeljuje nacionalni dohodak radi obezbe enja planiranih sredstava za zadovoljenje javnih potreba:

- a) uskla ivanja potrošnje sa materijalnim mogu nostima nacionalne ekonomije;
- b) ostvarivanja korektivnih i podsticajnih funkcija u društvenoj reprodukciji;
- c) koordinacije izme u razli itih nivoa državnih instanci i usmeravanja planova ekonomskog i socijalnog razvoja;

- d) stabilizacione politike, kojom se usklađuje stabilna stopa privrednog rasta;
- e) platno-bilansni instrument, kojim se obezbeđuje priliv sredstava, raspoređuju sredstava korisnicima i nosiocima i namenski troše.

S toga se budžet može posmatrati sa društvenog, političkog, pravnog, ekonomskog, finansijskog, socijalnog, planskog i bilansnog aspekta.

Sa društvenog aspekta, budžet je instrument društvenog finansiranja potrošnje, shodno karakteru određenih društveno-ekonomskih odnosa u društvu.

Sa političkog aspekta, budžet je instrument kojim stanovništvo zadovoljava svoje potrebe u državnim institucijama i organizacijama, shodno ustavnim na elima o pravima i dužnostima građana.

Sa pravnog aspekta, budžet je normativno regulisani pravni akt svake države u vidu odluke, odnosno zakona na ustavnim principima, koji sintetizuje ovlašćenja, prava, dužnosti i obaveze u procesu sastavljanja, donošenja i izvršavanja budžeta, kao i sva pravna dejstva u domenu finansiranja javnih potreba.

Sa ekonomskog aspekta, budžet je instrument ekonomske politike za ostvarivanje brojnih funkcija u društvenoj reprodukciji.

Sa finansijskog aspekta, budžet je instrument obezbeđenja finansijskih sredstava u procesu zadovoljavanja javnih potreba i ostvarivanja društvenih funkcija.

Sa aspekta socijalne funkcije, uključujući i funkciju solidarnosti i uzajamnosti, budžet je instrument politike preraspodele i solidarnog zadovoljavanja javnih potreba u nedovoljno razvijenim sredinama.

Sa planskog aspekta, budžet je instrument za ostvarivanje planova ekonomskog i socijalnog razvoja države, kao i za usmeravanje tržišnih zakonitosti u društvenoj reprodukciji.

Sa bilansnog aspekta, budžet je instrument za usklađivanje javne potrošnje i materijalnih mogućnosti privrede i za svođenje potrošnje u realne okvire ostvarenih društvenih rezultata.

Funkcije budžeta su vezane za ciljeve koje država planira da ostvari u svom jednogodišnjem delovanju, polaze i od izvornih prihoda do izmirivanja obaveza koje su vezane za državne i druge funkcije. Funkcije budžeta proizilaze iz karakteristika i uloga budžeta kao instrumenta finansijske i ekonomske politike.

Planska funkcija budžeta je sadržana u samoj prirodi dokumenta koji se donosi krajem godine za narednu godinu i koji sadrži bilans predviđenih prihoda i rashoda. Pošto je svako predviđanje u osnovi planiranje ciljeva, sredstava i metoda, to je i budžet – plan zasnovan na elementima drugih planskih dokumenata.

Politička funkcija budžeta ogleda se u načinu donošenja i njegovom uticaju na sve sfere života, rada i razvoja. Budžet, po pravilu, donosi skupština, što znači da je obezbeđen odgovarajući uticaj društva na njegovo formiranje i trošenje.

Pravna funkcija budžeta proizilazi iz same njegove definicije kao pravnog akta. Samim tim, on proizvodi i pravne posledice, odnosno prava i obaveze.

Ekonomska funkcija budžeta proizilazi iz instrumenata koje država koristi za ostvarivanje ekonomskih ciljeva preko politike prihoda i rashoda, jer direktno utiče na raspodelu društvenog proizvoda. Tako se ukupna javna potrošnja mora vezivati za ekonomsku politiku države i ciljeve koje treba ostvariti u raspodeli i preraspodeli društvenog proizvoda.

Stabilizaciona funkcija sadržana je u izvršavanju budžeta, gde treba osigurati stabilnost privrede i društva. Pored ovog, budžet mora biti selektivan i restriktivan kada su u pitanju rashodi, tako da direktno doprinosi stabilizaciji ekonomskih tokova i privrednih aktivnosti.

Kontrolna funkcija budžeta ogleda se u tome što skupština nadgleda ostvarenje budžetskih prihoda i rashoda.

NA ELA BUDŽETA I BUDŽETSKA STRUKTURA

Pod budžetskim na elima se podrazumeva skup pravila koja se primenjuju u procesu pripreme, sastavljanja, donošenja i izvršenja budžeta. U budžetskoj praksi su posebno značajna sledeća na elia (budžetski principi): prethodnog odobrenja, decentralizacije, federalizma, jasnoće, planiranja i bilansiranja, budžetske ravnoteže, specijalizacije, jedinstva, trajanja, potpunosti, realnosti i javnosti.

Na elu prethodnog odobrenja budžeta predstavlja princip koji prethodi svim budžetskim principima. Prethodno odobrenje od zakonodavnog tela podrazumeva da budžet ne može da se primeni, odnosno izvršava, dok se ne odobri. To znači i da se finansiranje države ne može vršiti ako budžet nije donet, odnosno odobren.

Na elu decentralizacije budžeta u osnovi odslikava proces prenošenja društvenih funkcija sa viših na niže nivoe i u sferu privrede, preko poslanika, u procesu donošenja i izvršavanja budžeta.

Na elu federalizma budžeta proističe iz društveno-ekonomskih odnosa i uređenja neke zemlje. Po pravilu se izvodi iz ustavnih na elia.

Na elu jasnoće budžeta obezbeđuje podelu budžetskih prihoda i rashoda, tako da je politika prikupljanja prihoda sasvim jasna, a istovremeno su jasni i ciljevi njene upotrebe, tj. rashodi budžeta.

Na elu planiranja i bilansiranja budžeta izvire iz makroplaniranja svih subjekata društvene reprodukcije i bilansiranja materijalnih i finansijskih resursa nacionalne privrede. Na taj način se povezuje sistem finansiranja javnih potreba sa društvenim planovima ekonomskog i socijalnog razvoja.

Na elu budžetske ravnoteže u suštini predstavlja jednakost izmeću ukupnih budžetskih prihoda i ukupnih budžetskih rashoda tokom budžetske godine. Ovaj princip naglašava da se može trošiti onoliko sredstava koliko se ostvari prihoda. Međutim, u budžetskoj praksi dolazi do odstupanja, pa prema tome i do debalansa izmeću ukupnih budžetskih prihoda i budžetskih rashoda. Kao posledica toga javljaju se ili budžetski suficiti (budžetski višak) ili budžetski deficiti (budžetski manjak).

Na elu specijalizacije budžeta određuje izvore prihoda koje treba prikupiti i njihovu donju granicu, kao i maksimalnu visinu do koje mogu ići i rashodi.

Na elu jedinstva budžeta u osnovi odražava budžet kao jedinstvenu instituciju za finansiranje javnih potreba. Međutim, u nekim zemljama se ponekad osnivaju posebni fondovi za finansiranje određenih potreba, čime se narušava princip jedinstva budžeta.

Na elu trajanja (jednogodišnjosti) budžeta podrazumeva donošenje i izvršenje budžeta tokom jedne godine. Vreme od jedne godine, u kome se izvršava budžet, predstavlja tzv. budžetsku godinu. Ukoliko tokom budžetske godine dođe do

nepoklapanja izme u budžetskih prihoda i budžetskih rashoda, onda se pristupa rebalansu. Rebalans predstavlja budžetsku radnju koja dovodi do pove anja ili smanjenja budžeta, odnosno pomeranja u strukturi budžetskih prihoda i rashoda.

potpunosti budžeta sastoji se u tome da budžet sadrži sve prihode i sve rashode.

Na elo realnosti (ta nosti) budžeta odnosi se na realnost predvi anja prihoda i rashoda. Na taj na in se eliminišu neželjene posledice, odnosno manjkovi – defeciti budžeta. Idealna varijanta budžeta bi bila da propiše i ostvari ta no onoliko prihoda koliko je potrebno za podmirenje rashoda, što se u praksi vrlo retko dešava.

Na elo javnosti obezbe uje izlaganje budžeta javnosti preko širokog informacionog sistema (dnevna štampa, radio i televizija, stru ni i nau ni asopisi). Na taj na in se javnost upoznaje sa svim elementima budžeta. Time se izbegavaju mnogi nesporazumi koji mogu eventualno da se pojave u proceduri usvajanja budžeta.

Struktura budžeta ine dva dela: opšti ili normativni deo i posebni ili bilansni) deo.

Opšti (normativni) deo budžeta sadrži odredbe:

- o ukupnim budžetskim rashodima i ukupnim budžetskim приходima;
- o pravima i dužnostima organa koji se finansiraju iz budžeta;
- o izvršenju budžeta;
- o merama za održavanje ravnoteže budžeta tokom njegovog izvršenja;
- o raspolaganju sredstvima za posebne namene i
- o zajedni kom finansiranju odre enih potreba.

Po pravilu, opšti deo budžeta sadrži ukupne budžetske rashode, teku u budžetsku rezervu i suficit, odnosno deficit.

Posebni (bilansni) deo predstavlja sistematski prikaz budžetskih prihoda po vrstama i budžetskih rashoda po nameni. Vrste budžetskih prihoda se, nadalje, iskazuju po oblicima i podoblicima sredstava, dok se raspored sredstava, odnosno rashodi, iskazuju po grupama i podgrupama za odre enu namenu.

Svi poslovi vezani za budžet, po ev od inicijative za njegovo donošenje, pripreme (planiranje prihoda, planiranje rashoda i izrada predloga budžeta) i donošenja (privremeno finansiranje i donošenje), preko izvršenja (na in izvršavanja i izvršitelji), i kontrole izvršenja, do završnog ra una budžeta se nazivaju budžetskom procedurom.

IZRADA NACRTA PREDLOGA BUDŽETA, ODOBRENJE I DONOŠENJE BUDŽETA

Izrada predloga budžeta po inje od plana prihoda i rashoda, koje korisnici budžetskih sredstava treba da pripreme za svoj deo, a prema unapred datim, preciznim, jedinstvenim tehni kim uputstvima. Predlog budžeta proizilazi iz zahteva odgovaraju ih službi ili organa za budžetskim sredstvima, a zbog ostvarivanja odre enih javnih funkcija i zadataka. Same tehni ke radnje oko izrade predloga budžeta su raznovrsne i brojne, tako da to radi posebna služba ili resor sekretarijata za finansije (direkcija budžeta). U ministarstvu finansija, planovi se posebno prou avaju, a zatim se nastoje dati celokupni projekti finansijskih proporcija u budžetu. Posle toga nastupa usaglašavanje predloga, koje se na kraju završava usaglašavanjima na sednicama vlade.

Nacrt budžeta sekretarijata za finansije, zajedno sa potrebnim obrazloženjem i dokumentacijom, dostavlja se vladi, koja donosi kona nu odluku o budžetu i budžetskoj politici za narednu godinu. Nakon detaljnog razmatranja, vlada dalje "kao svoj predlog" upu uje odluku parlamentu (Skupštini) na usvajanje. Time se završava prva faza, koja se sastoji iz planiranja rashoda i prihoda i formiranja predloga budžeta. Kada su svi predlozi usaglašeni, mogu e je pre i u slede u fazu – donošenje (odobrenje) budžeta.

Budžet koji odobri skupština ne mora da bude isti onom koji je predložila vlada. U fazi donošenja budžeta, vladin predlog može pretrpeti izmene, jer poslanici imaju pravo da u odborima ili plenumu vrše izmene, pa podnose amandmane na vladin predlog budžeta.

U našoj praksi budžet se pred predstavni ko telo iznosi zajedno sa društvenim planom razvoja doti ne društveno-politi ke zajednice. Nakon što je predstavni ko telo usvojilo budžet, on se objavljuje, saglasno na elu javnosti budžeta. Prema našem zakonu, budžet se mora u celini staviti na uvid svakome ko je zainteresovan da se upozna sa njegovim sadržajem, isto kao i plan društveno-ekonomskog razvoja. Pored toga, u Službenom listu se objavljuje finansijski zakon koji prati usvajanje budžeta, kao i rekapitulacija osnovnih budžetskih pozicija prihoda i rashoda.

PLANIRANJE BUDŽETA LOKALNIH SAMOUPRAVA (OPŠTINA)

Proces planiranja budžeta u opštinama je zasnovan na zakonskim na elima i budžetskim principima, kako bi se zadovoljile minimalne potrebe za funkcionalnost opštine i blagostanje njenih gra ana.

Opštine imaju sopstvene budžete i finansije iz kojih se finansiraju poslovi iz njihove nadležnosti. Opštinski budžet se sastoji iz sopstvenih izvora prihoda, finansijskih sredstava koje dodeljuje Vlada Kosova, donacija i drugih prihoda. Opštinske budžete i finansije reguliše Zakon o lokalnim finansijama. Osnovni zahtevi rukovo enja javnim finansijama i odgovornosti koje su predvi ene na osnovu zakonodavstva centralne vlasti primenjuju se na sve opštine. [7, str. 9-10]

U skladu sa nacionalnim ekonomskim politikama i imaju i u vidu fiskalnu održivost opštine i Vlade, opštine na Kosovu imaju pravo da imaju odgovaraju e sopstvene finansijske izvore sa kojima mogu da raspolažu slobodno prilikom obavljanja svojih opštinskih nadležnosti u skladu sa zakonima Kosova. Opštinski finansijski izvori bi e srazmerni sa opštinskim nadležnostima koji su utvr eni u Ustavu i Zakonu o lokalnoj samoupravi. Doti na opštinska skupština i njihovi izvršni službenici, imaju pravo i ovlaš enje da nezavisno ure uju i upravljaju, u interesu stanovništva opštine, finansijske izvore koji proizilaze od sopstvenih opštinskih prihoda ili koji su i obezbe eni za opštinu u obliku opšteg granta. Sa izuzetkom poreza na nepokretnu imovinu unutar njenih granica, opština nije ovlaš ena da utvrđuje i prikupljati bilo koje druge poreze. Na elo finansijske samostalnosti opštine primenjuje se u odnosu na finansiranje i primenu sopstvene opštinske nadležnosti; pod uslovom da se ovo finansiranje i primena vrše radi ispunjavanja interesa stanovništva opštine i u skladu sa standardima i primeljivim uslovima ovih nadležnosti koja su utvr ena prema zakonu. [8, str. 3-6]

OPŠTINSKI FINANSIJSKI IZVORI

Finansijski izvori opštine se sastoje iz: a) sopstvenih prihoda opštine koji su utvrđeni članom 8 Zakona o finansijama lokalnih samouprava, b) operativnih grantova, c) grantovi za proširene nadležnosti, d) transfera za delegirane nadležnosti, e) vanrednih grantovi, f) finansijske pomoći i g) prihoda od opštinskog zaduženja.

Strukturu sopstvenih opštinskih izvora prihoda čine:

1. opštinske takse, naknade, korisničke naplate/tarife, druga plaćanja za javne usluge koje su obezbeđene od opštine kao i regulatorne naplate i kazne koje su odobrene na osnovu ovog zakona;
2. prihodi od davanja u zakup nepokretne imovine koja je smeštena u opštini i koja se nalazi pod upravom ili je u vlasništvu opštine;
3. prihodi od prodaja opštinske aktive (imovine);
4. prihodi od preduzeća koje su u potpunosti ili delimično u vlasništvu opštine;
5. zajednička plaćanja od strane korisnika obrazovnih i zdravstvenih usluga koje pruža opština;
6. prihodi koji su ostvareni od bilo koje opštinske agencije, odeljenja (departmana) ili organizacije kao rezultat pružanja bilo kojih roba ili usluga;
7. kamata na opštinske uloge, ako postoje;
8. Grantovi i/ili donacije od stranih vlada (izuzev finansijske pomoći od Republike Srbije) ili od stranih organizacija, uključujući i vladine i nevladine organizacije i međunarodne i nadnacionalne institucije.
9. sve druge kategorije prihoda koji su određeni kao sopstveni opštinski izvori prihoda na osnovu jednog zakona u Republici Kosova. [8, str. 7]

PROCES PLANIRANJA BUDŽETA OPŠTINE PRIZREN

Predsednik Opštine, odnosno savetnici predsednika opštine – Direktori Direktorijata u konsultaciji sa Predsednikom Opštine, projektuju Opštinski Budžet za narednu fiskalnu godinu. Nakon završenog planiranja i izrade radne verzije plana budžeta, svaki plan prolazi kroz javnu debatu sa svim zainteresovanim građanima, kako bi se prikupile sugestije i predlozi svih zainteresovanih u opštini. Nakon korekcije radnog plana, odnosno nakon uključivanja sugestija građana, kao konačni plan se prosleđuje Komitetu za Politiku i Finansije Skupštine (KPF). KPF čine predsednici svih odborničkih grupa u gradskoj skupštini.

Nakon usvajanja od strane KPF i uvrštavanja u dnevni red za narednu sednicu Skupštine, KPF predlog budžeta prosleđuje Skupštini Opštine Prizren na usvajanje ili eventualno odbijanje predloga.

Konačna odluka o usvajanju plana i predloga donose odbornici Skupštini Opštine Prizren, odnosno predlog treba da ima podršku od većine prisutnih Odbornika Skupštine, najkasnije do 30. septembra tekuće godine.

Kada predloženi plan bude izglasan, odnosno podržan od strane odbornika, on postaje pravosnažni dokument po kojem se opštinski organi da izvršavaju obaveze iz plana. Sprovedenje usvojenog plana je u nadležnosti Predsednika Opštine i određenih Direktorijata.

Sredstva (prihodi) budžeta Opštine Prizren se sastoje od tri glavna granta :

- Opšti grant za administraciju,
- Specifi ni grant za obrazovanje, i
- Specifi ni grant za zdravstvo.

Ono što je karakteristično i inisi se i logi nim u ovim uslovima velike nezaposlenosti i ruinirane privrede, je da se budžet SO Prizren uglavnom “snabdeva” iz centralnog budžeta Kosova.

Tabela 1. Sredstva budžeta Opštine Prizren po godinama (u 000 EUR)

| Godina Struktura izvora | | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|-----------------------------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Opšti grant | Administracija | 11,112 | 11,136 | 12,268 | 12,543 | 14.357 |
| | Obrazovanje | 11,334 | 11,268 | 11.485 | 12,676 | 13.707 |
| | Zdravstvo | 3,606 | 3,701 | 3.757 | 3,934 | 4.203 |
| | Ukupno: | 26,052 | 26,105 | 27.510 | 29,153 | 32.267 |
| Opštinski sopstveni prihodi | Administracija | 4,921 | 5,081 | 5.669 | 5,975 | 7.825 |
| | Obrazovanje | - | 210 | 250 | 250 | 250 |
| | Zdravstvo | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 |
| | Ukupno: | 5,121 | 5,491 | 6.119 | 6,425 | 8.275 |
| U K U P N O : | | 31,173 | 31,596 | 33.629 | 35.578 | 40.542 |

Iz tabele zaključujemo da je procentualno učešće opštih grantova u ukupnim izvorima iznosilo 83,6% (2011), 82,6% (2012), 81,8% (2013), 81,9% (2014), odnosno 79,6% (2015). Razliku do 100% predstavlja procentualno učešće sopstvenih opštinskih prihoda u ukupnim izvorima.

Analizom budžeta SO Prizren unazad 5 godina možemo zaključiti da sredstva iz centralnog budžeta Kosova ine preko 80% ukupnog budžeta Opštine Prizren. Drugi izvor opštinskog budžeta su prihodi prikupljeni od poreza na imovinu, raznih poreza i naknada, kazne za saobraćajne prekršaje i prihoda ostvareni u primarnom zdravstvu i obrazovanju . Odnosno, sopstveni prihodi Opštine Prizren ine nešto manje od 20 % ukupnog budžeta opštine. Ukupan opštinski budžet za posmatrani period povećava se iz godinu u godinu. U poslednjoj u odnosu na 2014. je veći za 11,4 %.

Rashodi budžeta Opštine Prizren su svrstani u pet kategorija:

1. plate i naknade
2. robe i usluge
3. troškovi komunalija
4. subvencije i transferi
5. kapitalne investicije

Tabela 2. Rashodi opštinskog budžeta po godinama (u 000 EUR)

| Struktura rashoda | | Godina | | | | |
|-----------------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Plate | Administracija | 1.556 | 1.668 | 1.650 | 1.643 | 2.050 |
| | Obrazovanje | 10.214 | 10.791 | 10.822 | 11.098 | 13.650 |
| | Zdravstvo | 2.370 | 2.370 | 2.453 | 2.489 | 3.148 |
| | Ukupno: | 14.140 | 14.829 | 14.925 | 15.230 | 18.848 |
| Robe i usluge | Administracija | 833 | 1.282 | 1.838 | 1.459 | 1.494 |
| | Obrazovanje | 863 | 429 | 648 | 1.056 | 857 |
| | Zdravstvo | 380 | 474 | 565 | 657 | 612 |
| | Ukupno: | 2.076 | 2.185 | 3.051 | 3.172 | 2.963 |
| Troškovi komunalija | Administracija | 328 | 375 | 491 | 693 | 769 |
| | Obrazovanje | 257 | 256 | 266 | 320 | 212 |
| | Zdravstvo | 75 | 75 | 85 | 85 | 100 |
| | Ukupno: | 660 | 706 | 842 | 1.098 | 1.081 |
| Subvencije | Administracija | 361 | 366 | 536 | 536 | 581 |
| | Obrazovanje | - | - | - | - | - |
| | Zdravstvo | - | - | - | - | - |
| | Ukupno: | 361 | 366 | 536 | 536 | 581 |
| Kapitalne investicije | Administracija | 12.955 | 12.530 | 13.421 | 14.186 | 15.948 |
| | Obrazovanje | - | - | - | 452 | 578 |
| | Zdravstvo | 981 | 980 | 854 | 904 | 543 |
| | Ukupno: | 13.936 | 13.510 | 14.275 | 15.542 | 17.069 |
| U K U P N O : | | 31.173 | 31.596 | 33.629 | 35.578 | 40.542 |

Najbitnija i najinteresantnija kategorija prilikom usvajanja opštinskog budžeta, za javnost i građane Opštine Prizren, je kategorija kapitalnih investicija. Radi se o poziciji budžeta kojom se predviđaju nova kapitalna ulaganja u opštini za narednu godinu. Upravo ova pozicija zadaje najveće probleme i o njoj se najviše i raspravlja u Skupštini Opštine prilikom usvajanja budžeta. Ostale kategorije planiranog budžeta smatraju se neophodnim za funkcionisanje lokalne vlasti, pa zbog toga im se pridaje drugorazredni značaj. Gde se ulagati i u kom iznosu, pitanje je od posebne važnosti za sve predstavnike naroda u Skupštini Opštine, odnosno predstavnike političkih partija, kojima je cilj da se više ulaže u ona mesta i regione gde oni dobijaju podršku i glasove na izborima, kada se biraju predstavnici za lokalnu vlast.

ZAKLJUČAK

Lokalna vlast nema dovoljno nadležnosti u oblastima osnovnog obrazovanja, primarne zdravstvene zaštite, obavljanja socijalnih poslova i usluga i u podsticanju ekonomskog razvoja. Lokalne finansije su još uvek previše zavisne s obzirom na vrstu poreza, stope koje reguliše centralna vlast, kao i na inakupljanja lokalnih poreza (centralno). Finansijski i fiskalni sistem je izuzetno centralizovan, uz postojanje brojnih naglašeno destimulativnih instrumenata za lokalnu vlast, kao što je na primer ograničavanje visine bruto budžeta lokalnih vlasti od strane Ministarstva finansija.

Zakon o zajmovima treba da precizira uslove uzimanja zajmova i da olakša realizaciju investicionih projekata na nivou Opštine. Sve to zajedno je preduslov kreiranja privlačnog ambijenta za investitore, ulaganje kapitala i podsticanje ekonomskog razvoja.

Nužna pretpostavka efikasnog upravljanja lokalnim samoupravama je uspešna reforma javne uprave. U epicentru te reforme mora biti građanin koji aktivno učestvuje u ostvarivanju javnih poslova i jeftina, obrazovana i efikasna lokalna administracija, koja će biti sposobna da građanima, privatizovanim javnim preduzećima i javnim preduzećima u opštinskom vlasništvu bude stalni servis. Ona mora osigurati uslove za konkurentsko i efikasno poslovanje privatnih preduzeća i privatno-javnih partnerstva u vršenju komunalnih poslova. Samo na ovaj način, i u skladu sa naletima Evropske povelje, građani će svoje lokalne sredine počinju da doživljavaju kao mesto za ostvarivanje svojih osnovnijih potreba i potpuno novog koncepta građanskog društva.

Reformu lokalne samouprave treba posmatrati kroz prizmu njenih efekata na debirokratizaciju i decentralizaciju postojećih nadležnosti centralne i lokalne vlasti i njenih poslova i nosilaca. Svi oni poslovi centralnih organa koji se efikasnije mogu obavljati na lokalnom nivou, treba ih delegirati na lokalnoj razini. Ali to ne znači totalno decentralizovanje svih poslova centralne vlasti. Kao što M. Walzer s pravom konstatuje "Porušiti zidove države ne znači... stvoriti svet bez zidova, već pre stvoriti hiljadu malih tvrđava" Kako sa stanovišta legitimnosti i efikasnosti upravljanja ekonomskim i tehnološkim procesima, tako i iz ugla zaštite fundamentalnih ljudskih prava i sloboda, država se u mnogim svojim funkcijama i

danas potvrđuje kao najadekvatniji oblik regulacije i upravljanja globalnim društvom. Sve to, u principu, govori da se ključni zadatak savremenog momenta u razvoju demokratskih sistema svodi se na uspostavljanje pravog balansa između nadležnosti centralnih vlasti, s jedne strane, i regionalnih i lokalnih autonomije, s druge strane.

BIBLIOGRAFIJA

1. Bingulac, Z. (2007) *Javne finansije*. Beograd: Megatrend univerzitet.
2. Damjanovi, M. (2002) *Uporedna iskustva lokalnih samouprava*. Beograd: Magna agenda.
3. Damjanovi, M. (2003) *Uporedna iskustva državnih uprava*. Beograd: Magna agenda.
4. Dušani, J. (2009) *Monetarne i javne finansije*. Beograd: Beogradska poslovna škola.
5. Staki, B., Jezdimirovi, M. (2012) *Javne finansije*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
6. Vlatkovi, M. (2008) *Pravo lokalne samouprave*. Banja Luka: Banja koleks i Besjeda.
7. Zakon o lokalnoj samoupravi Kosova - Zakon br.03/L – br. 040
8. Zakon o finansijama lokalne samouprave Kosova - Zakon br. 03/L – 049
9. Zakon o budžetu Kosova - Zakon br. 04/L-165

RESUME

Generally observed, the budget of Prizren Municipality is mostly dependant on central Kosovo budget. On the annual level, the finances received from the central Kosovo budget are over 80% from the total amount of finances, and rest of 20% of finances are collected from the own sources: property and other taxes, and other resources. Local government does not have enough responsibilities in the areas of basic education, primary health care, social affairs and performance of services and in stimulating economic development. The financial and fiscal system is highly centralized, with the existence of numerous stressed the discouraging instruments for local authorities, such as, for example, limiting the amount of the gross budget of local authorities from the Ministry of Finance.

The Act on Loans should specify the conditions of taking loans and to facilitate the realization of investment projects at the municipal level. All this is a prerequisite for creating an attractive environment for investors, venture capital and fostering economic development.

A necessary prerequisite for efficient management of local governments is a successful public administration reform. The epicenter of this reform must be a citizen who actively participate in the exercise of public affairs and cheap, educated and efficient local administrations, which will be able to citizens, privatized public enterprises and public companies owned by municipalities is a permanent service. It must ensure that the competitive participation of private companies and public-private partnerships in the exercise of municipal affairs. Only in this way, and in

accordance with the principles of the European Charter, the citizens of their local communities will begin to perceive it as a place to exercise their most basic needs and an entirely new concept of a civil society.

IZAZOVI ORGANIZACIJE RA UNOVODSTVENE FUNKCIJE U CILJU UPRAVLJANJA TROŠKOVIMA PROJEKTA

Enis Ujkanovi , prof. dr

Internacionalni – Univerzitet u Novom Pazaru
Novi Pazar, Srbija
e.ujkanovic@uininp.edu.rs

Apstrakt

Troškovi i vrijeme su tijesno međusobno povezani u smislu razmjene zajedničkih podataka za obavljanje procjene. Postoje mnoga suvišna preklapanja i dupliranja koja na kraju zahtijevaju ponovnu manipulaciju istim podacima za različite namjene. Također je bitno istaknuti dodatnu mogućnost greške do koje može doći i tokom suvišnog unosa podataka procesom. Tako, integrirajući i ova dva različita elementa kontrole ne samo da obezbjeđuje značajne informacije o projektu, ali i poboljšavamo efikasnost procesa kontrole.

Ključne riječi: ra unovodstvo, troškovi, upravljanje projektima

CHALLENGES OF ORGANIZING ACCOUNTING FUNCTION IN ORDER TO MANAGE PROJECT COSTS

Abstract

Cost and time are closely interrelated in terms of sharing common data for performance evaluation. There are many unnecessary duplications that at the end require a renewed manipulation of the same data for different purposes. It is also necessary to point out to the additional possibility of errors that may occur during the process of redundant data entry. Thus, integrating these two different forms of control not only provide important information about the project, but also improve the efficiency of process control.

Keywords: accounting, cost management, project management

JEL codes: M40

UVOD

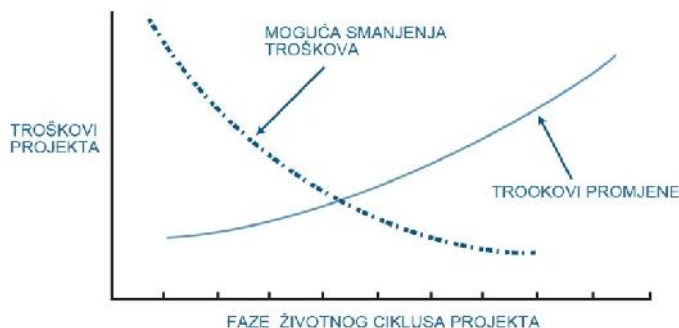
Osnovna uloga kontrole je da pomogne u procesu donošenja odluka. Tri su ključna izvještaja za proces donošenja odluka:

- Plan projekta, vremenski raspored i budžet projekta
- Detaljni uporedni prikaz resursa koji su potrošeni do datuma izvještaja i onoga što je planirano. Ovaj dio uključuje i procjenu koliko je potrebno još rada i resursa da bi se aktivnosti završile.
- Projekcija potrebnih resursa da bi se cijeli projekat završio.

Ovi izvještaji obezbjeđuju menadžmentu povratne informacije, identifikuju glavna odstupanja od plana i daju mogućnost za inicijativu da se preduzmu korektivne aktivnosti kako bi se predupredili veliki problemi i gubitci resursa.

Korekcije napravljene u ranim fazama životnog ciklusa mogu u kasnijim fazama uštedeti znatne resurse. Ovo je ilustrovano na slici 1. Slika tako er prikazuje da ukoliko se problem ne uo i na vrijeme, što vrijeme bude više odmicalo više je resursa potrebno za njegovo rješavanje.

Slika 1. - Mogu nosti snižavanja troškova



Tokom realizacije projekta integrisani sistem kontrole vremena i troškova treba obuhvatati:

- Autorizaciju rada na aktivnostima i njihov prijem
- Prikupljanje podataka o troškovima i izvještavanje
- Analiza nastali troškova i utrošenog vremena
- Priprema izvještaja za menadžement organizacije

Ove etiri faze zajedno sa ciklusom planiranja ine integrisani sistem koji je osnova za upravljanje i konrolu projekta.

Autorizacija rada na aktivnostima vrši nakon odobravanja plana projekta i moze se sprovoditi pomo u radnih naloga unutar projekta. Projekt menadžer je ovlaš en da autorizuje rad na aktivnostima, a radni nalozi se izdaju na osnovu dijagrama aktivnosti, i mogu se izdavati posebno za svaki od radnih paketa ili na nekom od viših nivoa, ali generalno ne za vrijeme duže od tri mjeseca.

Svaki radni nalog se veže za projekat na kom se izvodi kako bi se mogli pratiti utrošeni resursi. Na osnovu radnih naloga se za projekat vežu kako direktni tako i indirektni troškovi. Radni nalog tako er teba imati referentni broj radnog paketa na koje se odnosi.

VREMENSKA DIMENZIJA MENADŽMENTA I TROŠKOVI RAZVOJ INTEGRISANOG SISTEMA KONTROLE TROŠKOVA I VREMENA

Sistematizovanje kontrole troškova i rasporeda doprinosi ukupnom unapre enju Informacionog sistema projekta. Druga dva istraživa a Jung i Gibson [7, str. 217] analizirali su stepen doprinosa i zavisnost svake funkcije u gra evinskim projektima kako bi procenili efikasnost integrisanja u smislu dijeljenja podataka. Rezultati njihove studije otkrili su da su najvažnije poslovne funkcije, u smislu doprinos integraciji: kontrola troškova (125.1), dizajn (115.3), procjenjivanje (114.7), i

kontrola rasporeda (110.1), gdje su brojevi u zagradama bazni indexi a bava (100) je aritmetička sredina svih funkcija.

Ovo sugerira da integracijom kontrole troškova i kontrole rasporeda može ostvariti značajno poboljšanje efikasnosti.

Nekoliko različitih metodologija za kombinovanje podataka o kontroli troškova i rasporeda su razvijene, a najpoznatije i najviše citirana je komparativna analiza od strane Rasdorf i Abudaieih. [1, str. 486] U njihovoj studiji, analizirani su različiti modeli između u kojih i model radnih paketa. Model radnih paketa kao što smo vidjeli aktivnosti definisane u dijagramu aktivnosti i CPM rasporedu kao zajednički imenitelj, gdje se podaci o troškovima i vremenu sakupljaju i analiziraju. Studija je zaključila da metod radnih paketa, razvijen od strane Ministarstva odbrane SAD-a zadovoljava potrebu za integriranjem podataka o ova dva elementa.

Pri dizajniranju i implementaciji sistema za praćenje i kontrolu troškova projekta moraju se uzeti individualne karakteristike organizacije koja projekt implementira kao i karakteristike samog projekta. Međutim, određeni principi moraju biti uzeti u obzir u svakoj situaciji. Ti principi su sledeći:

- Validnost/ispravnost - Informacije koje se dobijaju moraju tačno odražavati stvarne u odnosu na planirane troškove.
- Blagovremenost – Informacije o stvarnim troškovima moraju biti poznate dovoljno rano kako bi menadžment mogao da preuzme određene akcije ukoliko nastane problem.
- Troškovna efikasnost – Prikupljanje i izveštavanje o troškovima mora biti usinjeno na ono na koji ne ometa sprovođenje projekta. [2, str. 62]

Sistem kontrole troškova i vremena može raditi samo ukoliko je postavljen poštujući i predhodno navedene principe.

USPOSTAVLJANJE OSNOVA ZA KONTROLU TROŠKOVA I VREMENA

Osnova za kontrolu troškova projekta su planirani troškovi projekta. Inicijalno, tokom faze razvoja koncepta, postoji samo preliminarna procjena troškova, kako se izrada tehničkih projekata kompletira i detaljnije procene troškova mogu biti urađene. Detaljna procena troškova, načinjena prema količini rada određene na osnovu kompletne projektne dokumentacije i specifikacija daje najprecizniju procenu troškova. Upravo ova procena troškova predstavlja osnovu za kontrolu troškova projekta. [4, str. 6]

Međutim, detaljna procena troškova vrlo često ne može biti korištena za kontrolu budžeta projekta. Obično ne treba uraditi određene transformacije. Na primjer, za svrhe prikupljanja ponuda ili pregovaranje, procena može biti u početku prilagođena formi koja je pogodna za vlasnika projekta. Izvođač projekta može naći i za shodno da preuredi procenu u formi koja odgovara njegovom sistemu kontrole. Također, nivo detalja koji su u originalnoj procjeni može biti neodgovarajući i za kontrolu budžeta projekta.

Nekoliko faktora treba uzeti u obzir kada donosimo odluku o nivou detalja troškova kada je u pitanju kontrola budžeta:

- Na koliko pojedina njih troškovnih stavki e administrativno i osoblje na terenu mo i da podijeli ukupne stvarne troškove projekta u svrhu izveštavanja.
- Koliko individualnih troškovnih stavki menadžment projekta može efektivno nadzirati?
- Kako Paretov zakon može biti uzet u obzir – da 80% ukupnih troškova projekta je verovatno predstavljeno sa samo 20% troškovnih stavki?

Odgovore na ova pitanja i odabir odgovaraju eg nivoa detalja zavisi od karakteristika projekta i od resursa koji su alocirani za upravljanje projektom. Ako je, na primjer, inženjer odre en da pomogne menadžeru projekta u nadziranju i analizi izvještaja o troškovima više detalja o troškovima može biti dato u izvještajima.

Uzmimo u obzir projekat izgradnje u kome betonska konstrukcija predstavlja veoma visok procenat ukupnih troškova. U ovom sluaju troškovi betonskih konstrukcija trebaju biti razbijeni u odre eni broj pod stavki.

Na drugoj strani, ukoliko samo relativno mali procenat ukupnih troškova projekta otpada na zidanje, onda sve stavke troškova zidanja se mogu sumirati i predstaviti kao jedna stavka u budžetu za kontrolu troškova projekta. Tabela 1 ilustruje kako informacije o procjeni troškova projekta mogu biti prenesene u budžet za kontrolu troškova projekta.

Uspostavljanje standardizovanog kodiranja svih troškovnih stavki je preduslov za pripremu kako detaljne procjene troškova tako i budžeta za kontrolu troškova. Standardna lista treba da se bude sveobuhvatna i obuhvati sve stavke.

Dobro dizajniran i precizno pripremljen budžet za kontrolu troškova je esencijalni element uspješnog sistema kontrole troškova. Budžet za kontrolu troškova postaje osnovom koja se koristi kao orijentir za pra enje stvarnih troškova i njihov razvoj tokom itavog projekta. Budžet za kontrolu troškova je tako er važan element za sve aktivnosti u upravljanju projektom.

Tabela 1. Transfer procjenjenih troškova projekata u budžet za kontrolu troškova

| DETALJNA PROCJENA TROŠKOVA | | | | | BUDŽET ZA KONTROLU TROŠKOVA | | | | |
|----------------------------|-------------------------------------|-----------|-------|--------|-----------------------------|-------------------------------------|-----------|-------|--------|
| Šifra | Stavka | Materijal | Rad | Ukupno | Šifra | Stavka | Materijal | Rad | Ukupno |
| 03 | betonski radovi | | | | | | | | |
| 3100 | Betonski radovi temelja | 71920 | 12560 | 19752 | 3100 | Betonski radovi temelja | 71920 | 12560 | 19752 |
| 3200 | Betonski radovi pojačavanja | 208105 | 83100 | 291205 | 3200 | Betonski radovi pojačavanja | 208105 | 83100 | 291205 |
| 3310 | Sastavljanje betonskih konstrukcija | 391400 | 42700 | 434100 | 3310 | Sastavljanje betonskih konstrukcija | 391400 | 42700 | 434100 |
| 3350 | Završno betonski radovi | 0 | 18900 | 18900 | 3350 | Završno betonski radovi | 0 | 18900 | 18900 |
| 04 | Zidarski radovi | | | | | | | | |
| 04210 | Zidanje ciglom | 4200 | 3510 | 7710 | | | | | |
| 04220 | Betonsko zidarski radovi | 2810 | 3640 | 6450 | 0400 | Zidarski radovi | 7410 | 7870 | 14280 |
| 04420 | Zidanje kamena | 400 | 720 | 1120 | | | | | |

ALATI I TEHNIKE KOJE SE KORISTE ZA ANALIZU INFORMACIJA O NASTALIM TROŠKOVIMA I UTROŠENOM VREMENU

Prikupljanje podataka o troškovima obično spada u djelokrug rada računovodstva u jednoj organizaciji. Podaci o troškovima projekta se sakupljaju, klasifikuju i knjiže kao rutinska računovodstvena operacija. Individualni troškovi projekta, kada se sakupe na nivou organizacije i uporede sa ukupnim prihodom, jesu osnovna komponenta u određivanju profitabilnosti preduzeća.

Iako je knjiženje troškova radne snage sastavni dio sistema računovodstva, format koji računovodstvo koristi često nije odgovarajući i za kontrolu troškova projekta. Klasifikacija i nivo detalja koji se koristi u računovodstvu može biti različit od onih koji se koriste u budžetu za kontrolu troškova projekta. Na primjer, nekada će nam trebati da analiziramo troškove rada i materijala koji su vezani za određenu kategoriju radnih zadataka kao što je postavljanje oplata i sl. Međutim, podaci iz računovodstva mogu pružati samo podatke o ukupnim troškovima rada radnika koji rade na određenoj vrsti poslova.

Očigledno, najefikasnije je kada računovodstveni sistem direktno pruža informacije koje trebaju sistemu za kontrolu troškova projekta. Modernom upotrebom kompjuterizovanih računovodstvenih informacionih sistema može se naći veliki napredak na ovom polju. Povećana fleksibilnost i specijalizovani izvještaji se mogu dobiti u realnom vremenu.

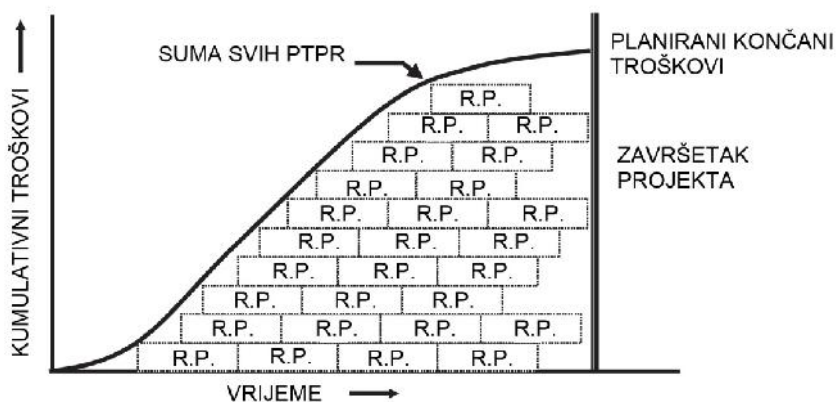
Međutim, neka detaljnija razmatranja troškova koja zahtjeva sistem za kontrolu troškova projekta mogu se generisati nezavisno od računovodstvenog sistema. Ovo

uklju uje pregledavanje izvornih dokumenata poput, faktura dobavlja a, narudžbenica, i radnih naloga na nivou projekta.

Bez obzira na to kako se podaci o troškovima prikupljaju, oni moraju biti organizovani u skladu sa budžetom za kontrolu troškova projekta. Pore enje stvarno nastalih troškova sa troškovnim stavkama u budžetu za kontrolu troškova može biti u injeno samo onda kada se obe kategorije troškova klasifikuju, sumiraju i prezentuju u identi nom formatu.

Po pokretanju projekta projektini tim na osnovu raspoloživih planova rasporeda, nabavke i budžeta treba izra unati osnovu za pra enje troškova realizacije projekta. Slika 2 predstavlja grafik za pra enje troškova. Svaki blok predstavlja trošak pojedina nog radnog paketa. Sumiranje svih radnih paketa jednako je ukupnom budžetu.

Slika 2. Osnova za pra enje troškova



IZVJEŠTAVANJE I EVALUACIJA INFORMACIJA O KONTROLI TROŠKOVA I VREMENA

Izveštaji o kontroli troškova mogu biti prilago eni da odgovaraju preferencijama individualnih menadžera i da obuhvate specifi nosti projekta. Me utim, uopšteno uzevši, izveštaj o statusu troškova trebaju pružiti, stavku po stavku, uporedni pregled realizovane vrednosti (Earned Value) i planiranih troškova.

Procijenjeni troškovi za završetak projekta i projektovani ukupni troškovi tako er mogu biti predstavljeni. Varijacije od planiranih troškova iz budžeta projekta mogu biti predstavljeni u procentnom ili apsolutnom iznosu i sortirani prema kategorijama. Menadžeri e biti posebno zainteresovani za odstupanja izme u stvarno nastalih troškova i realizovane vrednosti kao i rezultiraju u projekciju ukupnih troškova. Ta nost i blagovremenost su podjednako važni u izvještavanju sistema kontrole troškova. Da bi informacija imala bilo kakav zna aj za projekt menadžera ona mora biti dostupna na vrijeme da omogu i korektivne akcije. Mjese ni izvještaji o kontroli troškova trebaju biti na injeni što je pre mogu e nakon završetka mjeseca. Vrijeme izme u nastanka troška i pravljenja izvještaja treba biti što kra e.

Dobavlja i materijala i podgovara i se obi no pla aju na mjese nom nivou; stoga mese ni izvještaji o troškovima izgledaju odgovaraju i za sumiranje ovih troškova. Me utim, troškovi rada nekada se mogu ispla ivati i u kra em vremenskom periodu, i mogu e je da imaju više odstupanja te su kao posljedica toga mogu biti predmet detaljnijeg razmatranja od strane menadžmenta.

Jedan od najboljih na ina da se projekat „zaštiti“ od nepotrebnih intervencija i miješanja top menadžmenta jeste da se oni redovno izvještavaju o statusu projekta. Kako softver za projek menadžnt postaje sve sofisticiraniji tako i izvještavanje postaje lakše. Me utim javlja se novi problem. U velikom broju razli itih izvještaja koji se mogu dobiti samo uz par klikova miša, klju no je odabrati samo relevantne informacije koje treba predstaviti u izvještaju. Postoje etiri vrste izvještaja koja se mogu napraviti na osnovu analize ostvarene vrijednosti:

- **Izvještaj o performansama.** Ovi izvještaji uklju uju podatke o napredku radova na projektu do odre enog raduma odnosno PTPR, PTOR i STOR. Izvještaj tako er može obuhvatiti podatke o nabavkama i utrošku materijala, ali se oni uglavnom rade posebno.
- **Izvještaj o statusu:** Ovi izvještaji identifikuju trenutno stanje projekta i koriste informacije iz izvještaja o performansama kako bi izra unali odstupanja od rasporeda i odstupana od troškova.
- **Projekcije narednih aktivnosti:** Ovi izvještaji uklju uju o ekivane kona ne troškove, o ekivane troškove za završetak projekta, index vremena i index troškova kao i ostale projekcije. U ovim izvještajima se naglašava, kada i kakav se završetak projekta o ekuje.
- **Izvještaji o problemima:** Ovi izvještaji identifikuju neplanirane doga aje, probleme, i situacije u kojima je neophodno posvetiti pažnju i vrijeme za njihovo rješavanje. Ovi problemi su uglavnom vezani za odstupanja, cash folw, dostupnost resursa i sl.

Procedure izvještavanja o odstupanima trebaju biti što je mogu e jednostavnije. Razlog za ovo je jasan. Što je izvještaj kra i i koncizniji, to se brže mogu dobiti povratne informacije i preduzeti mjere.

Kada se analiza odstupanja završi projektni tim zajedno za funkcionalnim menadžerima može na osnovu nje odredi pravac korektivnih akcija koje mogu podrazumijevati:

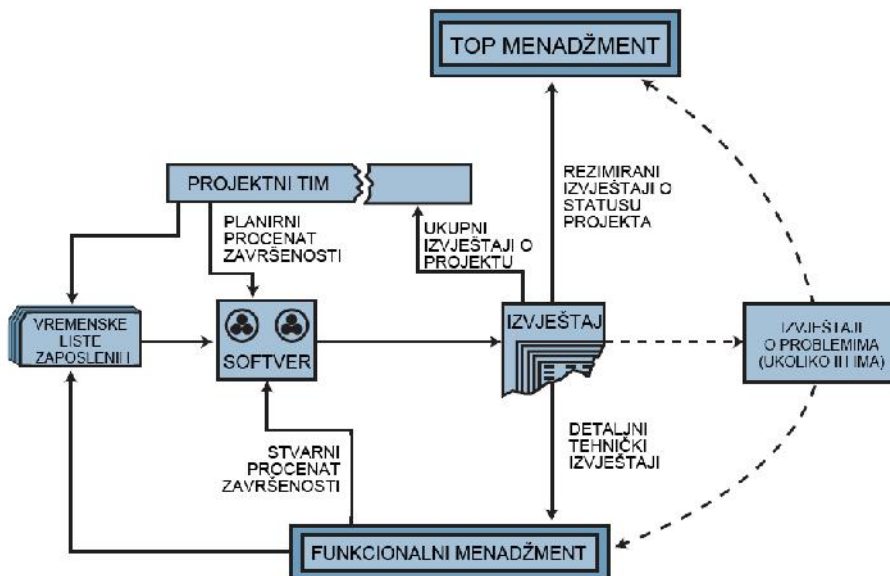
- Pronalaženje izvora problema
- Razvoj plana popravljnja statusa projekta i njegovo vra anje u okvire planiranog

Me utim, ovo ne zna i da sva odstupanja zahtjevaju preduzimanje korektivnih aktivnosti. Prilikom definisana sistema kontrole definišu se i dozvoljena odstupanja. Ukoliko se odstupanja nalaze u ovim okvirima onda korektivne aktivnosti vjerovatno ne e biti preduzete, osim ukoliko se ne procijeni da bi to moglo dovesti do ve ih odstupanja u budu nosti. Ukoliko ve a odstupanja nastano onda vjerovatno mora do i do ponovnog planiranja odre enih aktivnosti ili redizajna cijelog projekta. Ponovno planiranje zahtjeva redefinisanje projektnih ciljeva kako rad na projektu napreduje, ali uvijek u okviru definisanog sistema. Ovo uklju uje redistribuciju i realokaciju resursa ili angažovanje novih ljudi, opreme i sl.

Ukoliko ponovno planiranje ne može biti ostvareno bez promjene cijelog sistema, u tom slučaju neki elementi sistema mogu biti promijenjeni. Ovo može dovesti do takvih kompromisa u kojima se performanse projekta žrtvuju da bi se zadovoljila ograničenja u pogledu vremena i novca.

Tok procesa izvještavanja prikazan je na Slika 3.

Slika 3. Proces izvještavanja u sistemu kontrole vremena i troškova



Ukoliko se izvještavanje vrši u matricnoj organizaciji informacije moraju biti pažljivo pripremljene i distribuirane svim ključnim pojedincima u organizaciji. Kako bi se izbjegli dvojni standardi moraju se ustanoviti politike i procedure donošenja odluka vezane za sistem kontrole vremena i troškova. Opis odgovornosti projekt menadžera samo je jedan dio ovoga. Pošto projekt menadžer mora saradivati sa različitim odjeljenjima kako bi sproveo projekat, potrebno je definisati i odgovornosti funkcionalnih menadžera u pogledu obaveza izvještavanja.

PREUZIMANJE KOREKTIVNIH AKCIJA

Jedna od primarnih funkcija sistema za kontrolu troškova i vremena jeste da identifikuje problematične oblasti dovoljno rano kako bi omogućio menadžerima da preduzmu korektivne akcije. Iako se ne očekuje da stvarno nastali troškovi i planirana vrijednost završenih aktivnosti budu jednake, značajna odstupanja indikuju problem. Određivanje uzroka problema zahteva određeno istraživanje od strane projekt menadžera. Postoje mnogi mogući uzroci, kao što su greške pri proceni troškova, promena cene materijala, promjena cene rada, ili promena produktivnosti rada. Sistem za kontrolu troškova ne može identifikovati uzroke problema, ali govori menadžerima gdje da traže taj uzrok. Pored toga, sistem za

kontrolu troškova omogući, a menadžerima povratnu spregu pokazuju i efekte korektivnih akcija.

Kada se ustanove značajna odstupanja od plana, projekt menadžer treba da obezbedi da plan korektivnih mjera bude uspostavljen. Iako primarna odgovornost za odstupanje od plana pada na onoga koji je „vlasnik“ datog procesa ili radnog paketa, menadžer projekta treba da obezbedi podršku kao facilitator rešavanja problema.

Izbegavanje rasta troškova i kašnjenja završetka projekta su od presudnog značaja tako da se svi raspoloživi resursi mogu koristiti kako bi se izvršile korekcije.

Najprije treba uložiti napor da se razvije tzv. „meki“ plan korektivnih aktivnosti koji ne zahtjeva dodatne troškove. Ukoliko to nije moguće, onda se pristupa izradi planova koji zahtevaju dodatne troškove ili produžetak projekta.

Naravno povećanje troškova zbog korektivnih aktivnosti treba biti manje od potencijalne štete koju odstupanja mogu prouzrokovati.

Menadžeri projekta treba prvo da istraže korektivne akcijske planove koji ne zahtevaju dodatne troškove za projekat. Ovo može da obuhvati eksploataciju vremenskih rezervi, ubrzanje aktivnosti, prekovremeni neplanirani rad, reorganizaciju strukture aktivnosti, prebacivanje resursa sa nekritičnih aktivnosti na kritični put, i smanjenje obima projekta. Ako ništa od ovog nije moguće, jedina alternativa tada je razvoj plana korektivnih aktivnosti koji zahtjeva dodatne troškove. Plan korektivnih aktivnosti koji zahtjeva dodatne troškove znači da je za eliminisanje odstupanja potrebno povećati troškove projekta ili produžiti njegovo trajanje. Ovo zahtjeva odobrenje sponzora projekta, a možda i drugih ključnih zainteresovanih strana prije nego što planovi mogu biti implementirani. Da bi se ovo postiglo, projekt menadžer može razmotriti dodavanje više sredstava, da bi se manje kritični resursi uključili ili u aktivnosti na kritičnom putu, outsourcing određenih aktivnosti na projektu i sl.

POSTIZANJE USPJEHA U UPRAVLJANJU PROJEKTIMA PUTEK KONTROLE TROŠKOVA I VREMENA

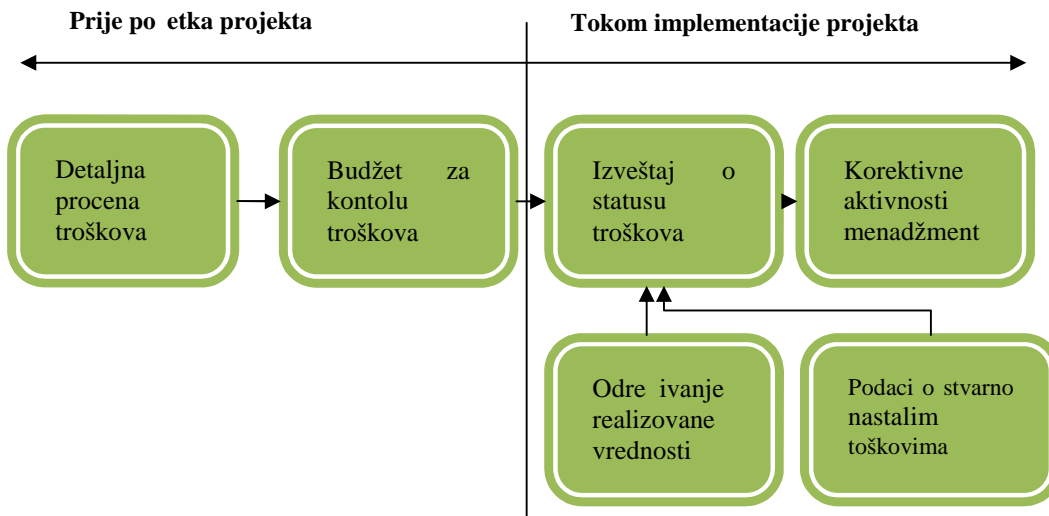
Uspjeh projekta u mnogome zavisi od sposobnosti menadžmenta da kontroliše troškove. Iako mogu postojati drugi važni ciljevi projekta, troškovi ostaju univerzalno merilo uspeha. Projekti sa velikim prekoracima troškova se vrlo retko smatraju uspešnim.

Održavanje kontrole troškova zahtjeva dobro isplaniran i implementiran sistem kontrole troškova projekta. Dobar sistem kontrole troškova projekta obuhvata četiri funkcije:

1. Utvrđuje osnovu za praćenje troškova
2. Prikuplja podatke o stvarno nastalim troškovima
3. Omogućava izveštavanje i vrši procene (uključujući i procenu završenosti aktivnosti)
4. Preduzima korektivne aktivnosti

Nivo detalja i format izvještaja treba prilagoditi zahtevima projekta i menadžmenta. Slika 4 ilustruje elemente uključene u sistem kontrole troškova i njihovu međuzavisnost.

Slika 4 Elementi sistema kontrole troškova
Izvor: The AMA handbook of project management, str. 67



Uspostavljanje adekvatnog sistema kontrole troškova zahteva određene investicije. Menadžeri projekta moraju odvojiti određeno vreme pre početka rada na projektu da razviju strukturu sistema kontrole troškova. Moraju donijeti odluke o klasifikaciji troškova i nivou detalja koji žele da prate. Moraju razraditi procedure za evidentiranje stvarno nastalih troškova. Moraju utvrditi na koji način sistem kontrole troškova biti povezan sa raunovodstvenim sistemom organizacije. Uostalo, izvještavanje, procedure i formati izvještaja moraju biti određeni. Administracija sistema kontrole troškova također zahteva dodatno vrijeme i rad. Međutim, ukoliko menadžment posveti dovoljno vremena uspostavljanju ovih sistema, moguće je napraviti sistem kontrole troškova koji uistinu radi.

MOGUĆNOSTI USPOSTAVLJANJA I PRIMJENE INTEGRISANOG SISTEMA KONTROLE TROŠKOVA I VREMENA

Na osnovu svega do sada izloženog može se zaključiti da je za upostavljanje i primjenu integrisanog sistema kontrole troškova i vremena neophodno da budu obuhvaćeni svi nivoi menadžmenta organizacije i sve faze životnog ciklusa projekta, od inicijacije do završetka.

Dalja istraživanja u ovom pravcu bi treba analizirati mogućnosti adaptacije i primjene tehnika za planiranje, praćenje i kontrolu vremena i troškova projekta u različitim granama industrije. Posebno građevinskoj i softverskoj koje su po prirodi projektno orijentisane, ali i u drugim oblastima u kojima su rezultati teže kvantifikuju kao što su različiti projekti ekonomskog i humanog razvoja i sl.

Dalja istraživanja na ovu temu bi također trebala da idu u smjeru detaljne analize metodoloških problema integrisanja tehnika za planiranje, praćenje i kontrolu vremena i troškova projekta sa sistemom obračuna troškova organizacije i stvaranja

okvira za razvoj sveobuhvatnog sistema obra una troškva projekta u kako u projektnim i matri nim organizacionim strukturama.

ZAKLJU AK

Kriterijumi za ocjenu efektivnosti i efikasnosti integrisanog sistema kontrole vremena i troškova se mogu izvesti na osnovu dosada identifikovanih zahtjeva koje on mora da ispuni. Ti zahtjevi se mogu grupisati u pet kategorija, a to su:

- Sveobuhvatnost
- Blagovremensot
- Ta nost
- Troškovna efikasnost
- Prilago enost korisniku (Relevantnost)

Sveobuhvatnost podrazumjeva da sistem treba ovuhvatiti sve troškove koji su nastali na projektu. U radu su razmatrani razli iti modeli obuhvatanja troškova rada, materijala kao i indirektnih troškova. Naro ito treba obratiti pažnju zajedni ki indirektni troškovi budu ispravno raspore eni i da prate dinamiku projekta. Sistem mora izna i i predložiti modele prikupljnja podataka o direktnim troškovima kao i „klju eve“ za raspodjelu razli itih vrsta indirektnih troškova

Integrisani sistem kontorle vremena i troškova ne vrijedi puno ukoliko ne ukaže na probleme u dovoljno ranom stadijumu da se mogu preduzeti korektivne aktivnosti, ili donijeti odluka o prekidu projekta uz minimalne troškove. To zna i da sistem treba obuhvatati ra unovodstvene informacije u najkra em roku od njihovog nastanka. To podrazumijeva i anticipiranje doga aja na osnovu raspoloživih informacija i odre ivanje optimalnih perioda izvještavanja za razli ite niveoe menadžementa. Informacije o trenutnim i o ekivanim odstupanjima u vremenu i troškovima kao i o o ekivanim kona nim troškovima i kona nom trajanju projekta trebaju biti ne samo dostupni u pravo vrijeme, ve i blagovremeno komunicirani odgovaraju em nivou menadžementa.

Informacije koje dolaze iz integrisanog sisteme kontrole vremena i torškova moraju biti ta ne, jer one služe kao osnova za donošenje odluka, a osnova za informacije koje daje integrisani sistem kontrole su planovi i procjene. U tom smislu izuzetno je bitno da integrisani sistem kontrole obuhvati i fazu planiranja kako bi osigurao ispravnost baze u odnosu na koju daje svoje ocjene. Pogrešne procjene, dovode do pogrešnih informacija u sistemu kontrole što dovodi do pogrešnih odluka na projektu. Da bi zadovoljio kriteriju ta nosti sistem kontrole more biti integrisan sa sistemom obra una troškova organizacije, kao što je ve istaknuto u radu. Ovo posebno odnosi na matri ne organizacije gdje postoji prebacivanje troškova sa funkcionalnih podru ja na projekte.

Troškovna efikasnot zna i da svaka informacija treba dati ve u korist nego što su troškovi za njeno pribavljanje. Sistem mora koristiti postoje e kanale komunikacije što je više mogu e. Kao što je ve bilo govora, projekt menadžer treba na po etku projekta odlu iti da li je potrebno uspostavljanje integrisanog sistema kontrole ili ne vo en dvema stvarima: Veli inom projekta i njegovom rizi noš u. Što je sistem

integriraniji u samu strukturu organizacije i povezaniji sa sistemom obra una troškva to su troškovi njegovog održavanja manji.

Relevantnost i prilago enost korisniku podrazumijeva da su u izvještajima sistema kontrole budu one koje su potrebne za donošenje odluke o projektu i ni jedne druge. Kako razli iti nivoi menadžmenta donose informacije o donekle razli itim stvarima to i informacije i nivo detalja treba biti prilago en tome. Uz upotrebu softverskih paketa za upravljanje projektim avrlo je lako brojne izvještaje i postaje prava umjestnost odabrati, prije svega, koji podaci ne trebaju biti u izvještaju.

Sistem kontrole vremena i troškva mora da ispuni svih pet kriterijuma na zadovoljavaju em nivou. O svakom od ovih kriterijuma je bilo govora u radi i date su preporuke za njihovo ispunjenje.

BIBLIOGRAFIJA

1. Archibald, Russell D. (1976) *Managing High-Technology Programs and Projects*. New York : John Wiley & Sons.
2. Bain D. (1982) *The Productivity Prescription*. New York: McGraw-Hill.
3. Be irovi , S., Plojovi , Š., Ujkanovi , E. (2012) Impact of investments with a fixed income on the development of entrepreneurship = Uticaj investicija sa fiksnim prihodom na razvoj preduzetništva, *Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici* : organ Ekonomskog fakulteta u Subotici ISSN: 0350-2120 SG=p 9081.- God. 48, br. 27 (2012), str. 187-199
4. Construction Industry Institute (1989) *Project Control for Construction*. Austin, TX: CII.
5. uri in, D. (2006) *Upravljanje pomo u projekata*. Beograd : Ekonomski fakultet.
6. Jovanovi , P. (2001) *Upravljanje investicijama*. Beograd : Grafoslog.
7. Koppelman, W. Q. Fleming and J. M. (1996) *Forecasting the Final Cost and Schedule Results*. PM Network. January.
8. Lester, A. (2006) *Project Management, Planning and Control*. s.l. Elsevier. 978-0-7506-6956-6.
9. Todosijevi R. (2009) *Strategijski menadžment*. Tom 1. Teorijske postavke. Subotica : Ekonomski fakultet Subotica.
10. Plojovi , S., Plojovi , Š., Ujkanovi , E., Bušatli , S. (2014) The Possibility of improving resource management in enterprises using information and communication technologies, *UNITE: University Journal of Information Technology and Economics* : Scientific Journal of University of Novi Pazar ISSN: 2335-0628.- Vol. 1, no. 1, str. 42-50
11. Plojovi , Š., Bušatli , S. (2012) *Menadžment kvaliteta*. Novi Pazar: Univerzitet u Novom Pazaru.
12. Kala , B., atovi , A. & Plojovi , S. (2013) Strategijska kontrola i revizija biznisa u malim i srednjim preduze ima, *Ekonomski izazovi*: asopis Departmana za ekonomske nauke Internacionalnog Univerziteta u Novom Pazaru ISSN: 2217-8821 SG=p I 98.- God. 2, br. 4, str. 63-75
13. The AMA handbook of project management/Paul C. Dinsmore, Jeanette Cabanis-Brewin, 2nd ed. 2006.

RESUME

Cost and time are closely interrelated in terms of sharing common data for performance evaluation. There are many unnecessary duplications that at the end require a renewed manipulation of the same data for different purposes. It is also necessary to point out to the additional possibility of errors that may occur during the process of redundant data entry. Thus, integrating these two different forms of control not only provide important information about the project, but also improve the efficiency of proces control.

This paper discusses different models to capture the costs of labor, materials and overheads. In particular, attention should be paid to indirect costs in order to properly allocate and monitor them according to the dynamics of the project. The system must find and propose models of gathering data on direct costs as well as "keys" for the distribution of different types of indirect costs.

The integrated control system of time and cost is not worth much if it does not point to problems at a sufficiently early stage that they can take corrective action or make a decision to terminate the project at minimum cost. This means that the system should include accounting information as soon as possible since their inception. This includes anticipating the events on the basis of available information and determine the optimum period of reporting for various levels of management. Information on current and expected variations in time and costs, as well as on the expected final costs and the final length of the project should not only be available at the right time, but also timely communicated to the appropriate level of management.

Information coming from the integrated control system of time and costs must be accurate, because they serve as a basis for decision-making, and the basis for the information provided by the integrated control system plans and estimates. In this sense, it is extremely important that the integrated control system covers the planning phase to ensure the correctness of the bases in odnusu given by their grades. Incorrect assessments, leading to misinformation in the control system which leads to wrong decisions on the project. To meet the criteria of accuracy control system cannot be integrated with the system of cost accounting organization, as has already been pointed out in this paper. This particularly applies to the matrix organizations where there is switching costs with the functional areas of the project. Cost efficiency means that any information should be given more benefits than costs for its acquisition. The system should use existing channels of communication as possible. As has already been said, the project manager must be at the beginning of the project to decide whether it is necessary to establish an integrated system of control or not driven by two things: the size of the project and its risk. As the system is more integrated into the structure of the organization and more connected with the system of calculation costing to its maintenance costs are lower.

Relevance and user-friendliness means that the control system in the reports are those that are necessary for a decision on the project and no other. How different levels of management bring about slightly different things to the information and level of detail should be adjusted to it. With the use of software packages for managing projects is easy to stem the numerous reports and become a real art of select, first of all, that the data should not be in the report.

FORENZI KO-RA UNOVODSTVENO VEŠTA ENJE POSLOVNIH KNJIGA

Ankica Ivanovi , MSc

Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru
Novi Pazar, Srbija
ankicai@uninp.edu.rs

Apstrakt

Poslovne knjige, odnosno finansijski izveštaji, kao krajnji produkt ra unovodstva poslovnih subjekata, imaju za cilj da njihovim korisnicima pruže pouzdan informacioni izvor o ekonomskim resursima, finansijskom položaju, rezultatu (uspehu) poslovanja, tokovima i stanju nov anih sredstava tih subjekata. U praksi vrlo esto dolazi do manipulisanja ra unovodstvenim informacijama i kršenja zakonskih propisa i profesionalne regulative u svrhu postizanja razli itih ciljeva, kao što je prikazivanje lošijeg finansijskog rezultata zbog porske evazije ili prikazivanje boljeg rezultata od ostvarenog radi ostvarenja bonusa ili vrednovanja imovine po vrednosti ve oj od realne što može dovesti do neosnovanog odobrenja kredita privrednom društvu. Negativne posledice finansijskih prevara i malverzacija koje snose investitori i ostali korisnici finansijskih izveštaja, nametnule su potrebu za razvojem nove grane ra unovodstva, tj. finansijskog ra unovodstva iji je glavni zadatak otkrivanje i spre avanje prevara u finansijskim izveštajima. S tim u vezi, u radu je definisa pojam forenzi kog ra unovodstva, predstavljeni su ciljevi i zadaci forenzi kog ra unovodstva, kao i uloga i aktivnosti forenzi kog ra unovo e u pogledu istraživanja sumnjivih transakcija i otkrivanju prevara u finansijskim izveštajima.

Ključne reči: forenzika, forenzi ko ra unovodstvo, vešta enje, poslovne knjige.

FORENSIC-ACCOUNTING EXPERTIZE OF BUSINESS BOOKS

Abstract

Business books or financial statements, as the final product of accounting subjects, aim to provide their customers a reliable source of information about economic resources, financial position, results (success) business flows and the balance of cash these entities. In practice, very often there is a manipulation of accounting information and violations of the law and professional regulations in order to achieve various objectives, such as showing poor financial results due to tax evasion or showing better results than achieved in order to achieve bonuses or valuation of assets for price higher than the real which may lead to unfounded loan approval for business company. The negative consequences of financial fraud and embezzlement brook by investors and other users of financial statements, have imposed the need to develop a new branch of accounting, ie. financial accounting, whose main task is to detect and prevent fraud in the financial statements. In this regard, the paper defines the term forensic accounting, presented the objectives and tasks of forensic accounting, as well as the role and activities of forensic accountants concerning the investigation of suspicious transactions and the discovery of fraud in the financial statements.

Keywords: forensics, forensic accounting, expert, business books.

JEL codes: M42

UVOD

U modernoj tržišnoj ekonomiji, odnosno u uslovima decentralizovanih privreda, uloga računovodstva, kao lica ovlašćenih za prikupljanje, klasifikaciju, evidentiranje i obradu podataka u poslovnim knjigama, je krajnji cilj stvaranje problemski orijentisanih informacija, koje kasnije pripremaju i prezentuju u formi finansijskih izveštaja, predstavlja ključnu vezu između obezbeđivanja kapitala, tj. investitora i privrednih subjekata koja taj kapital koriste.

Brojni korisnici finansijskih izveštaja, kako interni (zaposleni i vlasnici kapitala), tako i eksterni (investitori, kreditori, poslovni partneri, vlada i njeni organi, tj. poreski organi, zakonodavni organi i lokalna vlast, kao i najšira javnost) oekuju „fer“ i „istinito i objektivno“ prikazivanje rezultata poslovanja, imovine, obaveza i kapitala poslovnih subjekata koji te izveštaje prezentiraju, odnosno prikazivanje u skladu sa propisanim okvirom za finansijsko izveštavanje i opšteprihvaćenim principima i standardima. Drugim rečima, osnovano se smatra da je kvalitet finansijskog izveštavanja u jednoj zemlji direktno proporcionalan sa opštim ekonomskim blagostanjem jedne zemlje. Naime, finansijski izveštaji sadrže informacije koje su korisne gledano sa tačke gledišta investitora i kreditora, jer sadrže podatke o perspektivama za ostvarenje prinosa na njihove plasmane i predstavljaju realnu osnovu za donošenje optimalnih investicionih, kreditnih i drugih poslovnih odluka, time se ostvaruje optimalna alokacija ekonomskih resursa a time i rast društvenog blagostanja. [5, str. 6] Kvalitet raspoloživih informacija za odlučivanje, odnosno njihova korisnost i relevantnost, direktno utiče na efikasnost tržišta kapitala, a efikasna tržišta kapitala za posledicu imaju dovoljno izvora kapitala koji poslovnim subjektima omoguće avaju da definišu i sprovedu optimalnu politiku finansiranja svojih sadašnjih i budućih poslovnih transakcija. Dalje, kao posledica dovoljnosti izvora kapitala za finansiranje biznisa, javlja se tzv. zdrava ekonomija. I, na kraju, ako postoji kvalitetno finansijsko izveštavanje koje karakterišu korisne informacije, kvalitetne poslovne odluke, efikasnost tržišta kapitala, dovoljnost izvora finansiranja i zdrava ekonomija, stvaraju se realne pretpostavke za povećanje nivoa društvenog blagostanja kao ciljne funkcije svakog društva. [5, str. 6]

Nasuprot tome, u praksi se često dešava da se svesno ili nesvesno manipuliše računovodstvenim podacima, odnosno da se fiktivno, lažno i nepravilno obrađuju podaci u poslovnim knjigama i na taj način dobiju informacije koje se prikazuju u finansijskim izveštajima dostupnim javnosti, a koje netačno prikazuju stanje sredstava, izvore sredstava i rezultat poslovanja poslovnih subjekata, a što predstavlja kozmetičko (kreativno) računovodstvo. U novijoj ekonomskoj istoriji, kao posledica takvog krivotvorenog finansijskog izveštavanja, odnosno kozmetičkog (kreativnog) računovodstva, javili su se brojni korporativni skandali i pronevere koji su doveli do razvoja nove grane računovodstva tj. forenzičkog računovodstva, čiji je primarni zadatak otkrivanje i istraživanje pronevera, odnosno kriminalnih radnji u finansijskim izveštajima.

U nastavku rada ćemo, najpre, ukazati na jasnu razliku između grešaka i nezakonitih radnji ili pronevera, odnosno kriminalnih radnji, zatim nastojati da definišemo

pojam forenzi kog ra unovodstva i uloge forenzi kih ra unovo a, kao istražitelja pronevera.

GREŠKE I NEZAKONITE RADNJE U POSLOVNIM KNJIGAMA, ODNOSNO FINANSIJSKIM IZVEŠTAJIMA

Veoma je bitno navesti da je neophodno praviti jasnu razliku između grešaka i nezakonitih radnji ili pronevera (kriminalnih radnji) kako se esto nazivaju. Pod terminom *greške* (eng. *Error*) podrazumevaju se nenamerne radnje, odnosno postupci sastavlja a finansijskih izveštaja koje rezultiraju u neta nom iskazivanju nekih pozicija u bilansu. Pod terminom *nezakonite radnje (kriminalne radnje) ili pronevere* (eng. *Fraud*) podrazumevaju se one radnje i postupci sastavlja a finansijskih izveštaja koje su namerne i unapred planirane. Nezakonite, odnosno kriminalne radnje se pojavljuju u dva posebna oblika i to kao *krivotvoreno finansijsko izveštavanje* (eng. *Fraudulent financial reporting*) i *nezakonito prisvajanje imovine* (eng. *Missappropriation of assets*). I jedan i drugi oblik nezakonitih radnji u suštini odražavaju falsifikovanje, odnosno friziranje bilansa.

Krivotvoreno (lažno) finansijsko izveštavanje kao prva grupa pronevera, tj. nezakonitih radnji, esto se nazivaju i *menadžerske pronevere* (eng. *Management fraud*), jer se kao izvršilac istih obi no javlja menadžment poslovnog subjekta koji za cilj ima svesno dovo enje u zabludu brojnih korisnika finansijskih izveštaja. Ovaj tip nezakonitih radnji se koristi da bilanse prikaže mnogo boljim nego što jesu, a kao krajnji rezultat javljaju se finansijski izveštaji koji sadrže materijalno neta ne iznose. Kod nas je za ovaj tip pronevera odoma en termin “friziranje bilansa”. U ovu grupu pronevera spadaju:

- Manipulacija, falsifikovanje ili izmena ra unovodstvenih evidencija ili prate e dokumentacije na osnovu koje su sastavljeni ra unovodstveni iskazi;
- Pogrešno iskazivanje ili namerno izostavljanje iz finansijskih izveštaja važnih doga aja, transakcija ili informacija;
- Namerna pogrešna primena ra unovodstvenih principa koji se odnose na obim, klasifikaciju, na in prezentacije ili objašnjenje pojedinih bilansnih pozicija.

Nezakonito prisvajanje imovine kao druga grupa pronevera, vrlo esto se ozna va terminom *pronevere zaposlenih* (eng. *Employee fraud*) zato što je u njima uklju eno više lica iz redova nižeg menadžmenta i ostalih zaposlenih, a odnosi se na kra u i prisvajanje gotovine, zaliha ili hartija od vrednosti. Nezakonito prisvajanje imovine obi no prati falsifikovanje i krivotvorenje evidencije i dokumenata.

Za razliku od grešaka, nezakonite (kriminalne) radnje, odnosno pronevere predstavljaju ozbiljniju pojavu zbog toga što one u sebe uklju uju sklonost ka namernoj pogrešnoj proceni pozicija bilansa, izostavljanje nekih bitnih iznosa ili obelodanjivanja iz finansijskih izveštaja. Postoje slu ajevi kada nije lako utvrditi razliku između grešaka i pronevera. Na primer, izlazne fakture koje sadrže nenamerne greške zaposlenih su greške, ali izlazne fakture fiktivnim kupcima su pronevere. Dalje, zna ajno potcenjivanje ispravke vrednosti sumnjivih potraživanja

može rezultirati iz nenamerne pogrešne interpretacije mogu nosti kupaca da izmire svoje obaveze, i tada je u pitanju greška, ali može biti i rezultat namernog i unapred smišljenog pokušaja da se uveća neto dobit, kada je reč o nezakonitoj radnji.

POJAM FORENZIKE

Forenzika u najširem smislu podrazumeva primenu znanja i tehnologija iz različitih forenzičkih nauka u rešavanju pravnih pitanja. Pod forenzičkim naukama se podrazumeva skup naučnih principa i tehničkih metoda koje se primenjuju kod istraživanja krivičnih dela radi dokazivanja postojanja krivičnih dela i pomoćno prvenstveno pravosuđu da utvrdi uinocivne krivične dela. Dakle, forenzika podrazumeva primenu naučnih metoda kod otkrivanja i tumačenja (veštačenja) materijalnih tragova, zbog čega se i stručnjaci koji obavljaju ove poslove nazivaju forenzicari. [2, str. 170] Forenzika u svom praktičnom realizovanju koristi svoje iskustvene metode, kao i metode drugih nauka koje u praksi prilagođava svojim potrebama, pri čemu one, prilagođene i usavršene, nužno dobijaju praktični instruktivan značaj.

Forenzika u praktičnoj primeni usvaja i koristi zakonitosti i pravila drugih nauka, prilagođava ih i primenjuje, s ciljem postizanja sopstvenih rezultata. Iako nema dugu sopstvenu tradiciju, primenjuje iskustva svojih srodnih nauka, prenosi ih i usavršava u praktičnom radu pri spremanju i suzbijanju izvršenja krivičnih dela.

POJAM FORENZIKOG RAČUNOVODSTVA

Brojni teoretičari u literaturi su nastojali da definišu pojam forenzičkog računovodstva, a jasnije određene pojma dali su Jack G. Bologna i Robert J. Lindquist koji da je forenzičko računovodstvo “opšti izraz upotrebljen da opiše bilo koju finansijsku istragu koja može rezultovati sudskim postupkom”. [1, str. 47] Takođe, navedeni autori naglašavaju da se ova disciplina suštinski bavi “odnosima i primenom finansijskih činjenica u rešavanju sudskih postupaka i sporova”. [1, str. 42] Američki institut ovlašćenih javnih računovođa (AICPA-*eng.* American Institute of Certified Public Accountants) definiše kao “primenu računovodstvenih principa, teorija i disciplina na činjenice ili pretpostavke u pitanjima sudskih sporova i obuhvata svaku granu računovodstvenog znanja.” Dakle, forenzičko računovodstvo se može odrediti kao skup svih računovodstvenih, revizorskih i drugih finansijskih veština i znanja u razjašnjavanju odnosa, činjenica i ekonomskih transakcija koje su ili mogu biti predmet sudskog postupka.

Forenzičko računovodstvo sve više dobija na značaju u vreme recesije i to naročito u zemljama u tranziciji kakva je Republika Srbija. U doba krize dolazi do pada moralnih vrednosti, menadžeri žele da i dalje uspešno ostvaruju poslovne ciljeve, lakši ulazak u veće rizike na tržištu hartija od vrednosti u želji za većim povratom. Žrtve pronevera, odnosno kriminalnih, nezakonitih radnji jesu i velika, srednja i mala privredna društva, tj. poslovni subjekti.

Većina teoretičara i praktičara isti su da forenzičko računovodstvo obuhvata dva široka područja: istražno računovodstvo i sudsku podršku.

Istražno ra unovodstvo se primenjuje u slu ajevima kada se sumnja ili naslu uje mogu nost postojanja kriminalnih radnji u finansijskim izveštajima ili kada se žele preventivne provere u poslovanju klijenta.

Sudska podrška, kao usluga forenzi kog ra unovodstva primenjuje se uglavnom u teku em ili budu em sudskom postupku u cilju obra una ekonomskih šteta nastalih usled kršenja ili nepoštovanja ugovorenih obaveza u poslovanju. Dakle, sudska podrška forenzi kog ra unovodstva se definiše kao bilo koji oblik profesionalnih usluga koje se pružaju advokatima i strankama u teku em ili o ekivanom sudskom postupku od strane osoba koje poseduju ekspertsko znanje iz oblasti ra unovodstva, revizije, veštinu u kominiciranju i koji mogu pomo i u rešavanju sudski sporova.

ZADACI FORENZI KOG RA UNOVO E

Forenzi ke ra unovo e ili istražitelji pronevera (eng. Fraud examiners) bi trebalo da budu osposobljeni da posmatraju “iza brojeva”. Ova profesija služi otkrivanju istine u sporovima, pa se forenzi ari esto javljaju u ulozi svedoka, eksperata, veštaka, analiti ara i sli no. Forenzi ko ra unovodstvo sve više dobija na zna aju sa porastom broja prevara, korupcije, podmi ivanja i lažnog prikazivanja stanja imovine i uspeha preduze a.

Glavni zadaci forenzi kog ra unovo e su: analiza, interpretacija, sumiranje i prezentovanje me usobno povezanih poslovno-finansijskih stavki, tako da budu razumljive i na odgovaraju i na in potkrepljene.

VEŠTA ENJE POSLOVNIH KNJIGA

Vešta enje poslovnih knjiga ne spada u obavezne slu ajeve vešta enja, zbog toga što se injenice iz ove oblasti mogu utvr ivati i drugim dokaznim sredstvima. U Zakoniku o krivi nom postupku Republike Srbije koji je važio do stupanja na snagu novog Zakonika o krivi nom postupku oktobra meseca 2013. godine zakonodavac je ovu vrstu vešta enja propisao kao jedan od posebnih slu ajeva vešta enja normiraju i ga na jedan uopšten na in. Naime u lanu 155. starog ZKP-a bilo je predvi eno da je organ pred kojim se vodi krivi ni postupak, dužan da veštacima nazna i kako da sprovedu vešta enje poslovnih knjiga i koje injenice i okolnosti treba da utvrde. Više pažnje bilo je posve eno pitanju knjigovodstva i troškovima njegovog sre ivanja, pa je tako bilo predvi eno da prethodno treba pristupiti sre ivanju knjigovodstva, ako je nesre eno, radi uspešnog vešta enja. Troškovi sre ivanja knjigovodstva u tom slu aju padali bi na teret privrednog društva ili drugog pravnog lica ije se knjigovodstvo sre uje (lan 155. stav 2. ZKP-a). Pored navedenog u stavu 3 lana 155. ZKP-a bilo je propisano da rešenje o sre ivanju knjigovodstva donosi organ koji vodi postupak, na osnovu obrazloženog pisanog izveštaja veštaka kome je naloženo vešta enje poslovnih knjiga. U rešenju se nazna avao i iznos koji je privredno društvo, drugo pravno lice ili preduzetnik bilo dužno da položi sudu kao predujam za troškove sre ivanja njegovog knjigovodstva. Protiv ovog rešenja nije bila dozvoljena žalba (lan 155. stav 3. ZKP-a).

Nakon sreivanja knjigovodstva, organ koji je vodio krivi postupak donosio je, na osnovu izveštaja veštaka, rešenje kojim se utvrđivala visina troškova nastalih usled sreivanja knjigovodstva i određivalo da te troškove snosi privredno društvo, drugo pravno lice ili preduzetnik. Iste je knjigovodstvo bilo predmet sreivanja. Na to rešenje mogla se izjaviti žalba u pogledu osnovanosti odluke o naknadi troškova i visine troškova. O žalbi je rešavalo veće prvostepenog suda iz člana 24 stav 7 ovog zakonika (član 155. stav 4. ZKP-a).

Ukoliko troškovi i nagrada nisu bili predumljeni, oni su bili naplaćivani u korist organa koji ih je unapred isplatio veštacima (član 155. stav 5. ZKP-a).

Pre sprovođenja veštačenja iz stava 1 ovog člana obavljao se popis poslovnih knjiga i druge poslovne dokumentacije povezane sa poslovnim knjigama u prisustvu državnog tužioca ili ovlašćenog policijskog službenika (član 155. stav 6. ZKP-a).

Novi ZKP koji je stupio na snagu oktobra meseca 2013.-e godine ne propisuje decidno ovu vrstu veštačenja kao poseban slučaj veštačenja, što, naravno ne znači da se ono u praksi ne javlja, već se ova vrsta veštačenja određivati i vršiti prema odredbama članova 113. do 123. Takođe, u praksi se verovatno bitno poštovana ista procedura koja je važila u vreme kada je ovo veštačenje bilo decidno propisano ZKP-om kao poseban vid veštačenja.

Prilikom određivanja veštačenja poslovnih knjiga, organ krivonog postupka mora da obrati posebnu pažnju određivanju pravca i obima veštačenja, zbog toga što su krivne stvari iz ove oblasti, po pravilu, dosta složene. U odluci o određivanju veštačenja, organ krivonog postupka može tačno odrediti u kom pravcu će veštak vršiti istraživanje i sam obim istraživanja, što se postiže postavljanjem konkretnih zadataka u formi pitanja na koja je veštak dužan da odgovori u svom nalazu i mišljenju. Isto tako, organ krivonog postupka je dužan da tačno odredi materijal za istraživanje i da ukaže veštaku gde može naći taj materijal. Kao materijal za istraživanje može se koristiti izveštaj o izvršenoj finansijskoj reviziji, kao i drugi finansijski dokumenti, registri i slično.

Za ovu vrstu veštačenja mogu se angažovati diplomirani ekonomisti koji poseduju određeno iskustvo u radu na finansijskim poslovima, s tim što se mora voditi računa da se za veštake ne imenuju oni finansijski stručnjaci koji su u konkretnom slučaju zainteresovani (na primer, finansijski stručnjak zaposlen u tom preduzeću ili, pak, u nekom konkurentskom preduzeću). Za veštaka se, po pravilu, može odrediti finansijski stručnjak, koji je prethodno sproveo finansijsku reviziju materijalnog i finansijskog knjigovodstva, s tim što treba izbegavati njegovo određivanje, zbog toga što se on nastojati da potvrdi rezultate do kojih je došao tokom revizije. To znači da veštačenje poslovnih knjiga može da prethodi revizija koju vrše finansijski stručnjaci službe za platni promet.

U toku veštačenja organ krivonog postupka mora da rukovodi veštačenjem i da ukazuje veštaku na činjenice koje treba utvrditi, jer su važne za rasvetljenje i rešenje konkretne krivne stvari. To znači da se aktivnost organa krivonog postupka ne završava donošenjem naredbe o veštačenju, već on mora da bude aktivan i u toku istraživanja, kada može dostavljati veštaku i dopunski materijal, ako je potrebno, s tim što ne sme da se meša u sam proces istraživanja koji veštak sprovodi po pravilima nauke – lege artis.

Isto tako, organ krivi nog postupka je dužan da obezbedi prisustvo okrivljenog vešta enju ili, pak, da ga upozna sa rezultatima vešta enja pre održavanja glavnog pretresa. Ovo je potrebno jer e okrivljeni, kao zainteresovano lice koje najbolje zna kako je po injeno krivi no delo, odmah ukazati na nedostatke i propuste u toku vešta enja, koji mogu blagovremeno da se otklone odre ivanjem dopunskog ili ponovnog vešta enja.

Najzad, organ krivi nog postupka može imenovati za veštake lica druge specijalnosti, ako se ukaže potreba za utvr ivanjem takvih injenica ije utvr ivanje nije stru an imenovani veštak. Naime, u toku vešta enja se može pojaviti sumnja da su odre eni podaci u finansijskim dokumentima falsifikovani, kojom prilikom e ove okolnosti utvr ivati poseban stru njak - grafolog.

Kod ove vrste vešta enja ima u praksi dosta nedostataka, kako u radu veštaka tako i organa krivi nog postupka. Tako se predmet i zadatak vešta enja odre uju uopšteno, veštak sam pronalazi materijal za vešta enje, veštaci ne obeležavaju pregledani materijal i sli no. Svi ovi nedostaci izazivaju odre ene teško e prilikom utvr ivanja injenica, a dovode i do odugovla enja krivi nog postupka.

VEŠTA ENJE VERODOSTOJNOSTI POSLOVNIH KNJIGA I RA UNOVODSTVENIH I DRUGIH ISPRAVA

Ekonomsko-finansijska vešta enja se prvenstveno zasnivaju na poslovnim knjigama i verodostojnim ra unovodstvenim i drugim ispravama, koje se upotrebljavaju u materijalnom i finansijskom poslovanju privrednih i drugih društava i gra anskih lica ili se na njih odnose.

Pod pojmom verodostojna isprava podrazumeva se dokument (akt) na osnovu kojeg se knjiže (evidentiraju) knjigovodstvene promjene na imovini, kapitalu, obavezama, prihodima, rashodima, rezultatima poslovanja a koje mogu biti u pisanoj i elektronskoj formi.

Zakonom o izvršnom postupku, l. 22. odre eno je da se izvršenje radi ostvarivanja nov anog potraživanja odre uje i na osnovu verodostojne isprave, a pod verodostojnom ispravom, u smislu ovog zakona, naborojane su: faktura, menica i ek sa protestom i povratnim ra unom kad je to potrebno za zasnivanje potraživanja, javna isprava, izvod iz overenih poslovnih knjiga, isprava sa injena u zakonom propisanoj formi, po zakonu overena privatna isprava i isprava koja po propisima ima zna aj javne isprave. Fakturom se smatra i obra un kamata.

Verodostojna isprava nije u svakom slu aju strogo propisan dokument, kao što su npr: menica, ek i sli no, ali se radi o dokumentu koji predstavlja pisani dokaz o nastaloj poslovnoj promeni i drugom poslovnom doga aju, koji dokument mora da sadrži sve podatke potrebne za knjiženje u poslovnim knjigama, tako da se iz te isprave na nedvosmislen na in mogu saznati osnov i vrsta nastale poslovne promene.

Verodostojne isprave se mogu klasifikovati na javne i druge isprave.

Javna isprava je pismeni dokaz o injenicama koji izdaje državni organ u propisanom obliku, u okviru svojih nadležnosti utvr enih zakonom, a karakter javne isprave imaju i poslovne knjige (jednobrazne evidencije), kao što su:

Dnevnik, u kome se hronološki evidentiraju svi poslovni događaji koji su predmet bilansnih i vanbilansnih promena, i Glavna knjiga u kojoj se evidentiraju stanja i promene po ekonomskoj pripadnosti pojedinih pozicija imovine, obaveza, kapitala, rashoda, prihoda i finansijskog rezultata.

Dakle, poslovne knjige su Dnevnik, Glavna knjiga i pomoćne knjige. Dnevnik je poslovna knjiga u koju se hronološki evidentiraju sve poslovne promjene koje su predmet bilansnih i vanbilansnih knjigovodstvenih zapisa i ima kontrolnu funkciju evidentiranih poslovnih promena. Glavna knjiga je sistem evidencija po računima propisanim kontnim planom. Pomoćne knjige se sačinjavaju u cilju raščlanjivanja nekog računa - konta Glavne knjige a radi se o analitičkim evidencijama (kupaca, dobavljača, materijala, proizvodnje, robe, itd.). Pored analitičkih evidencija, pomoćne knjige su: knjiga blagajne, knjiga akcionara, knjiga osnovnih sredstava, knjiga inventara, knjiga ulaznih faktura, knjiga izlaznih faktura, knjiga deviza, knjiga dospelih mjenica, knjiga hartija od vrednosti, trgovačka knjiga itd., zavisno od konkretnih potreba privrednog društva.

Računovodstvene isprave su javne i druge isprave na osnovu kojih se knjiže poslovne promene.

Verodostojne računovodstvene isprave su one isprave koje su sačinjene od strane ovlašćenih lica, koje sadrže neophodne podatke o nastalom poslovnom događaju.

U pravnom prometu i privrednoj praksi najčešće se kao verodostojne računovodstvene isprave pojavljuju: otpremnica, prijemnica, povratnica, reverso izdatom alatu ili robi, faktura, zapisnik o primopredaji, zapisnik o popisu, komisijski izvještaj o utrošku, bankarski izvod o izvršenim plaćanjima, izjave o kompenzaciji, zapisnik o izvršenim sravnjenju obaveza i potraživanja, nalog blagajni da izvrši isplatu ili pripremi uplatu, priznanica, zaključeni ugovor, odluka nadležnog organa, rešenja izdata od ovlašćenih lica, zaključeni sporazum, menica, ček, hartije od vrednosti (akcije, obveznice, blagajnički zapisi, vaučeri i dr.), izvod iz overenih poslovnih knjiga, po zakonu overena privatna isprava i isprava koja po posebnim propisima ima značaj javne isprave.

Da bi neki dokument predstavljao verodostojnu ispravu i osnov za knjiženje, tj. računovodstvenu ispravu, mora da sadrži osnovne podatke o nastalom poslovnom događaju, tj. sadržaj, vreme izvršenja poslovnog događaja, overe od strane poverioca, dužnika, odnosno trećih lica, iskazanu vrednost. Naime, računovodstvena isprava treba da sadrži: naziv pravnog ili drugog lica koje je ispravu izdalo, naziv pravnog ili drugog lica na koje se poslovna promena odnosi, mesto izdavanja, datum izdavanja, sadržaj poslovne promene, potpis ovlašćenog lica, nominalnu vrednost, i sl.

Najčešći problemi koji se u praksi veštačenja javljaju su vezani za istinitost podataka koje računovodstvene isprave-dokumenta sadrže i nepotpunost podataka upisanih u spornoj ispravi.

S obzirom da se nalazi i mišljenje veštaka zasniva na verodostojnim ispravama, to je veštak dužan da verodostojnost isprava proveri, kako u poslovnim knjigama poverioca, tako i u poslovnim knjigama dužnika, zbog čega je, kad je god to moguće, veštačenje potrebno izvršiti u prisustvu stranaka.

Potrebno je naglasiti da je knjigovodstvena kartica verodostojna isprava, samo u slučaju kada je overena od ovlašćenih lica od obe stranke, ili kad je stranke tokom

vešta enja ili postupka ne spore, u svakom drugom slu aju knjigovodstvena kartica je evidencija poslovnih promena koja u spornim slu ajevima nema karakter verodostojne isprave, ve su to pojedina na dokumenta na osnovu kojih je knjigovodstvena kartica sa injena.

Sli no kao i knjigovodstvena kartica i ra un-faktura za isporu enu robu ili izvršene usluga je isprava koja se sa injava na osnovu dokumenta o nastaloj poslovnoj promeni, kao što su otpremnica o isporu enoj robi, izveštaj o izvršenoj usluzi, ugovor zakupu i dr., dakle, radi se o izvedenom dokumentu ija sadržina mora odgovarati stvarno nastaloj poslovnoj promeni.

Ra un-faktura koja nije sa injena na osnovu dokumenta o izvršenom poslovnom doga aju, u slu aju da je dužnik spori, ne zadovoljava uslove verodostojne isprave, zbog ega se verodostojnost faktura mora ispitati upore enjem sa drugim dokumentacijom.

Veštak je u skladu sa pravilima struke dužan da fakturu koja se ne zasniva na otpremnici, izveštaju o izvršenoj usluzi i sl. prover i zbog mogu nosti izdavanja lažnih faktura. O takvim fakturama je dužan da u nalazu iskaže rezervu i potrebu da se verodostojnost takve fakture ispita putem svedoka ili vešta enjem po veštaku neke druge struke. Veštak sli no treba da postupiti i kod ispostavljenih situacija za gra evinske radove u kojima nisu specificirani izvršeni radovi, ve je dat grub opis "za izvršene radove" i jednom zbirnom cifrom vrednost tako definisanih radova. Kod ovako ispostavljenih situacija neophodno je ispitati verodostojnost takve situacije, upore enjem sa podacima iz overene Gra evinske knjige, ugovora i sl.

Dnevnik blagajne je dokument u kome se evidentira po etno stanje gotovine u blagajni, uplate u blagajni, isplate iz blagajne i stanje gotovine na kraju dana.

Dnevnik blagajne potpisuje lice koje ga je sa inilo, a to je blagajnik ili lice koje je zaduženo za vo enje blagajne i trebao bi da bude overen od likvidatora, kao lica koje je zaduženo za kontrolu, odnosno likvidaciju dokumentacije na osnovu koje se vrše uplate i isplate iz blagajne. U dnevniku blagajne treba da bude naveden broj dokumenata na osnovu kojeg su evidentirane promene u blagajni, a uz Dnevnik blagajne treba du budu priloženi svi dokumenti na osnovu kojih su izvršene uplate i isplate.

Kod privrednih društava i preduzetnika dnevnic i blagajne se neretko ne sa injavaju u danu kada su promene u blagajni sprovedene (svakodnevno).

esto se u dnevniku blagajne ne upisuje broj dokumenata na osnovu kojih su evidentirane promene, a neretko su evidentirane i isplate na osnovu dokumentacije koja nije overena od ovlaš enog lica, što je u mnogo slu ajeva posledica neukosti i nemarnosti ali ponekad i namere, zbog ega se verodostojnost takvih dnevnika blagajne od strane veštaka mora ispitati, posebno u slu ajevima osporavanja, bilo od ije strane.

Prilikom ispitivanja verodostojnih isprava mora se imati u vidu suština same isprave, odnosno šta se sa stanovišta ekonomsko-finansijske struke podrazumeva pod pojmom te isprave, zbog ega e se u narednom dijelu dati kratka objašnjenja pojma i sadržine isprava koje su naj eš e zastupljene u pravnom prometu kod obligacionih odnosa.

Ra un-faktura je pisani dokument koji sadrži naziv izdavaoca - poverioca, naziv kupca, datum izdavanja, broj ra una-fakture, sadržaj o vrsti, koli ini, jedina noj ceni

i vrednosti fakturisane robe ili usluge, visinu PDV-a i vrednost robe, odnosno usluge sa zara unatim PDV-om, te datum dospe a, poziv na dokument kojim je roba isporu ena ili usluga izvršena, na in i vreme reklamacije, na in pla anja, rabat, kasa skonto i druge podatke koji su od zna aja za predmetni poslovni doga aj. Ra un-faktura se naj eš e sa injava na memorandumu privrednog društva sa potpisom lica koje je ra un-fakturu ispostavilo i pe atom privrednog društva.

Ra un-otpremnic je pisani dokument iji sadržaj je uglavnom istovetan kao i sadržaj ra una, odnosno fakture, stini što se na ovom dokumentu nalazi rubrika "ROBU PRIMIO". Naime, radi se o dokumentu koji je istovremeno i otpremnica i faktura, jer ovaj dokument kao i otpremnica prati robu i primalac robe na samom dokumentu overava prijem robe.

Otpremnica je pisani dokument o isporuci robe koja sadrži broj i datum dokumenta, specifikaciju robe, jedinicu mere, koli inu isporu ene robe, sa ili bez jedini ne cene, te rubrike "ROBU PREDAO" i "ROBU PRIMIO".

Naj eš e manjkavosti, kako kod ispostavljenih ra una, tako i kod ispostavljenih otpremnica je nedovoljno precizan naziv robe neophodan za njenu nespornu identifikaciju, pogrešno navedena jedinica mere, ne itak potpis lica koje je robu preuzelo bez identifikacionih podataka (mati ni broj, br. l.k. i sl.), neoveravanje prijema robe pe atom privrednog društva primaoca robe.

Izdatnica je pisani dokument o izdavanju materijala ili robe iz magacina za potrebe proizvodnje, gradilišta, pozajmice i si. koja sadrži podatke približno iste kao i otpremnica.

Povratnica je pisani dokument o povra aju robe iji je sadržaj približno isti kao i kod otpremnice i izdatnice.

Me uskladišnica je pisani dokument o prenosu robe iz jednog u drugo skladište, ija sadržina je približno ista kao i kod otpremnice.

Revers je pisani dokument o izdavanju alata ili opreme na upotrebu za odre enu operaciju i na odre eni period, koji sadrži podatke o vrsti alata, inventara ili opreme koji je uz potpis preuzelo na upotrebu.

Izveštaj o izvršenom redovnom ili vanrednom popisu imovine je pisani dokument koji sa injavaju, posebnim aktom ili rešenjem, imenovana lica privrednog društva ili organa, koji su ovlaš eni da na osnovu uvida lica mesta, brojanjem i drugim postupcima u zadatom vremenu i na odre eni dan, utvrde stvarno stanje imovine i uporede ga stanjem u poslovnim knjigama, kako bi utvrdili eventualne manjkove ili viškove. Naj eš i propusti kod vršenja popisa su neprecizan zadatak komisiji za popis, nedovoljno stru an sastav komisije i ponekad rad komisije bez prisustva ra unopolaga a, bez navo enja odgovaraju eg razloga zbog ega ra unopolaga ne prisustvuje popisu, koji može biti zasnovan i na važe im propisima (zdravstveni razlozi, pritvor, nedostupnost).

Izveštaj o lomu, kvaru, pri injenoj šteti i sl. je pisani dokument koji sa injavaju rešenjem imenovana lica u kojem izveštaju se specificiraju lomovi, kvarovi i si. po vrsti, koli ini i vrednosti.

Analiti ka kartica kupca je pisani ili elektronski dokumenat, koji sadrži hronološki evidentirane podatke o promenama vezanim za konkretnog kupca, u kojoj se, na osnovu verodostojnih dokumenata, evidentiraju zaduženja kupca, po brojevima

ra una i njegova razduženja za izvršena plaćanja, bila du su izvršena gotovinski preko ra una ili na drugi način.

Analitička kartica dobavljača je pisani ili elektronski dokument, koji se vodi na isti način kao i kartica kupca, samo se u njoj evidentiraju obaveze za primljenu robu ili primljene usluge i evidentiraju izmirenja obaveza.

Zapisnik o sravnjenju stanja obaveza i potraživanja ako je sačinjen i overen od ovlašćenih lica, poverioca i dužnika, je verodostojna isprava koja se odnosi na određeni period i određene računice.

IOS (izvod otvorenih stavki) je pisani dokument o neizmirenim potraživanjima koji je verodostojna isprava ako je potpisan i overen i od poverioca i od dužnika.

Knjiga ulaznih faktura je pisani ili elektronski dokument u kome se hronološki evidentiraju sve prispele fakture po brojevima, datumima, dobavljačima i vrednostima.

Knjiga izlaznih faktura je pisani ili elektronski dokument u kome se hronološki evidentiraju sve ispostavljene fakture po brojevima, datumima, kupcima i vrednostima.

Knjige ulaznih i izlaznih faktura su od posebnog značaja za pravilno sačinjavanje poreskih PDV prijavi.

Izveštaj popisne komisije je pisani dokument koji sačinjavaju komisije imenovane rešenjem ovlašćenog lica ili organa. U izveštaju o izvršenom popisu imovine se pojedinačno evidentiraju na ime stanja materijala, robe, nezavršene proizvodnje, gotovih proizvoda, inventara, alata, opreme, nekretnina, gotovine i dr. imovine, te obaveza i potraživanja. Popis može biti sveobuhvatan godišnji, ili pak od slučaja do slučaja, samo za jednu vrstu imovine ili samo za jedan deo privrednog društva a može biti i kontinuiran popis koji tokom cele godine sprovode, za to formirane i ovlašćene službe za kontinuirani popis. Godišnji popis imovine privrednog društva je verodostojna isprava koja služi za knjiženje na ime stanja sa kojim stanjem se vrši usklađivanje stanja iz knjigovodstva društva.

Izvod banke o izvršenim plaćanjima je pisani ili elektronski dokument o izvršenom prenosu sredstva sa računom jednog na račun drugog privrednog društva, organa ili građanskog društva u kome su navedeni nazivi vlasnika računa, svrha isplate, broj dokumenta po kome je isplata izvršena, datum isplate i isplaćeni iznos.

Swift poruka je pisani, odnosno elektronski dokument o prenosu sredstva sa računom nalagodavca na račun primaoca koji sadrži oznaku transakcije, datum, iznos, korespondentsku banku, broj dokumenta ili svrhu prenosa. Verodostojnost izvoda banke i swift poruke se proverava uvidom u račun primaoca sredstava, jer je prenos izvršen samo u slučaju kada su sredstva prispele na račun primaoca a datum kada su sredstva prispele na račun primaoca je datum izmirenja obaveze.

Cena je bitan element poslovnog odnosa i trebala bi biti nedvosmisleno definisana ugovorom, što kod kupoprodaje roba i usluga jeste najčešći slučaj, ali ponekad u ugovorima nije određena u nominalnom iznosu, jer je, na primer, ugovorena isporuka po tekućim cenama, sa valutnom klauzulom i sl. kada se veštanjem utvrđuje prema tekućim cenama u mestu i vremenu ispunjenja, odnosno prema kursu na dan isporuke i dan plaćanja. Kod ugovora o građenju treba obratiti pažnju na eventualnu ugovorenu kliznu skalu i utvrđivanje konačne cene, prema elementima ugovorene klizne skale.

Avans je suma novca ili kakva zamenjiva stvar (materijal i dr.) koju jedna ugovorna strana daje drugoj ugovornoj strani u vezi ugovora, posebno ako se radi o ugovoru ve e vrednosti i sa dužim rokom ispunjenja, kao što je izvo enje gra evinskih radova.

Akreditiv se otvara od strane banke po nalogu klijenta, po kome se banka obavezuje da e korisniku akreditiva isplatiti odre enu svotu novca ako do odre enog roka budu ispunjeni uslovi navedeni u nalogu za otvaranje akreditiva, a naj eš e se otvaraju obi ni i dokumentovani akreditivi. Obi ni akreditiv je onaj koji je uslovljen nekom posebnom inidbom korisnika akreditiva, dok dokumentovani akreditiv uslovljava korisnika akreditiva da banci dostavi dokumenta prema uslovima utvr enim u akreditivu (prezentiranje fakture, dokaza o kvalitetu robe-atest, dokaza o utovaru robe i dr.). Akreditivi mogu biti opozivi i neopozivi, zavisno od toga kako su ugovoreni.

Menica je isprava izdata u pismenoj formi, kojom jedno lice izdaje nalog drugom licu da u odre eno vreme i na odre enom mestu isplati ozna enu svotu novca licu navednom u menici (sopstvena menica), ili po njegovoj naredbi (vu ena menica). Menice se klasifikuju po više kriterijuma, a u privrednom prometu su naj eš e trasirane menice, kojom trasant daje bezuslovan nalog trasatu da plati odre enu sumu novca remitentu. Menice prema dospe u mogu biti: po vi enju, na odre eno vreme po vi enju, na odre eni dan i na odre eno vreme po izdavanju menice.

ek je pismena isprava - nalog u kojem njen izdavalac (trasant) nalaže odre enom licu (trasatu) da korisniku eka (Remitentu) isplati odre eni svotu novca iz pokri a koje izdavalac eka ima kod trasata. ek zamenjuje gotov novac i posebno je pogodan u me unarodnom prometu.

Kako kod menice tako i kod eka, prilikom vešta enja, veštak posebnu pažnju treba da obratiti na eventualni nedostatak nekog od bitnih zakonom propisanih sastojaka menice, odnosno eka i da o na enom stanju iskaže svoje mišljenje.

Naime, hartije od vrednosti su formalne i li ne i popunjavaju se od strane izdavaoca svojeru no.

Administrativna a i sudska zabrana su pisani dokumenti, kojima se isplatilac obavezuje da od li nih primanja dužnika obustavlja u zabrani nazna enu sumu novca i uplati je na ra un poverioca, sve do kona nog izmirenja duga.

Žiranti su esto žrtve koje esto nemaju direktan kontakt sa dužnikom za iju obavezu su žirirali, a naj eš e nisu upoznati sa ugovorom o kreditu ili zajmu po kojem su žirirali, zbog ega se u praksi javljaju znatni problemi.

Neuskla enost propisa je problem kako veštacima, tako i sudijama, kao što je slu aj sa mikro-kreditnim i mikro-finansijskim organizacijama, koje su se prema Zakonu o nevladinim organizacijama morale transformisati do kraja 2008 godine, dok je taj rok Zakonom o bankama duži, iako su oba zakona donesena iste godine. Neuskla enost je prisutna i kod pojedinih donesenih zakona i podzakonskih akata, što tako e dovodi do odre enih problema kod vešta enja.

Navo enje i svih drugih isprava, koje su osnov za knjigovodstveno evidentiranje poslovnih promena, zahtevalo bi i više prostora i više vremena, što za ovu temu, u ovom trenutku, nije od zna aja, jer su prethodno navedene isprave najviše zastupljene u privredno-pravnom prometu.

Kod injenice da su svi ekonomsko-finansijski odnosi normirani pravnim propisima, to su skoro svi ekonomski pojmovi istovremeno i pravni pojmovi, zbog čega se isto neosnovano prigovara veštaci ima da se bave pravnim pitanjima, jer u nalazima i mišljenjima o privrednim, odnosno obligacionim odnosima stranaka veštaci iskazuju utvrđena stanja na osnovu knjigovodstvenih i drugih isprava sa svojeg, dakle, ekonomsko-finansijskog gledišta, neretko navode i kako je to nekim propisom određeno, što ne znači da "presudu", već ukazuju na određenu poslovnu promenu koja je određenim pravilom struke ali i pripisom regulisana.

Na, i u slučaju da je veštak dao i neku pravnu kvalifikaciju, takav njegov sud je bez značaja iz prostog razloga što sud ne donosi odluke na bazi "suda" nekog veštaka, već na osnovu injenica utvrđenih nalazom, kao jednog od dokaznih sredstava, te i svih drugih izvedenih dokaza.

ZAKLJUČAK

Finansijske prevare i malverzacije nose sa sobom veoma štetne posledice ne samo za investitore, već i za društvo u celini, što su pokazali brojni finansijski skandali u ekonomskoj istoriji u svetu, pa i kod nas, tako da možemo zaključiti da je od izuzetnog značaja raditi na razvijanju forenzičkog rada unovodstva, kako u obrazovanju, tako i u praksi. Iako taj proces nije jednostavan, a ni jeftin, koristi koje donosi su neprocenjive, kako za poslovne subjekte, tako i za društvo u celini.

Forenzički rad unovodstvu u okviru rad unovodstvene profesije trebalo bi pridavati veliki značaj u uslovima ekonomske i privredne globalizacije, jer bi na taj način došlo do smanjenja prevara i drugih vrsta destrukcija koje veoma negativno deluju na privredne tokove, kao i na druge svere življenja. Primarni zadatak forenzičkih rad unovoda, kao i regulatornih nadzornih tela koji treba da stvore adekvatan normativni okvir i obezbede njegovu striktnu primenu, predstavlja sprečavanje, otkrivanje i istraživanje rad unovodstvenih prevara, tako da postoji opravdana potreba za korišćenjem usluga koje pružaju forenzičke rad unovode.

BIBLIOGRAFIJA

1. Bologna, G. J., Lindquist J. R. (1995) *Fraud Auditing and Forensic Accounting: New Tools and Techniques*.
2. Ivanović A. B., Ivanović A. R. (2013) Pravci razvoja forenzike u državama Evrope. *Pravne teme*, vol. 2, god. 1, Novi Pazar: časopis Departmana za pravne nauke Internacionalnog univerziteta u Novom Pazaru, str. 170-184.
3. Krivični zakonik Republike Srbije ("Sl. Glasnik RS", br. 58/2004, 85/2205, 115/2005, 46/2006, 49/2007, 122/2008, 20/2009, 76/2010).
4. Krivični zakonik Republike Srbije ("Sl. Glasnik RS", br. 85/2005, 88/2005 –ispr., 107/2005 – ispr., 72/2009, 111/2009, 121/2012, 104/2013 i 108/2014).
5. Milojević D. (2006) *Revizija finansijskih izveštaja*. Beograd.
6. Nicević, M., Ivanović, A. R. (2013) *Privredni kriminalitet*. Novi Pazar: Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru.

7. Nišavi D. (2012) *Ekonomska vešta enja, Nalazi i mišljenja sudskih veštaka* – materijal sa seminara o analizi nalaza i mišljenja sudskih veštaka. Podgorica: Udruženje sudskih veštaka Crne Gore, str. 103-138.
8. Zakon o izvršnom postupku Republike Srbije („Sl. Glasnik RS“, br. 125/2004).

RESUME

Financial scams and fraud carry with them very damaging consequences not only for investors but also for society as a whole, as demonstrated by numerous financial scandals in the economic history of the world, and in our country, so we can conclude that it is of great importance to work on the development of forensic accounting in both education and in practice. Although this process is not easy, nor cheap, the benefits it brings are priceless, both for businesses and for society as a whole.

Forensic accounting under the accounting profession should attach great importance in terms of economic and corporate globalization, because it would thus decreased fraud and other kinds of destruction that has a very negative effect on economic trends, as well as in other fields of life. The primary task of a forensic accountant, as well as regulatory oversight bodies, which should create an adequate regulatory framework and ensure its strict implementation, is the prevention, detection and investigation of accounting fraud, so that there is a demonstrable need for using the services provided by forensic accountants.

PRANJE NOVCA

Gordana Lazovi , dr

Sila doo
Rudo, BiH

drgordanalazovic@gmail.com

Apstrakt

Pranje novca predstavlja niz složenih i me usobno povezanih postupaka kojima se prikriva izvor, protivzakonita priroda, postojanje, mjesto, raspored ili kretanje imovine ste ene vršenjem kriminalnih radnji, kako bi se takvoj imovini, radi dalje nesmetane upotrebe, dao privid zakonitosti. Pranje novca se sastoji iz tri faze: faze polaganja, faze prikriivanja i faze uklju ivanja.

Borba protiv pranja novca oduvijek je bila u nadležnosti kriminalisti kih službi. Me utim, teorija i praksa revizije u današnje vrijeme mora imati teorijskih i prakti nih saznanja o pranju novca kao kategoriji kriminalnih radnji u finansijskim izvještajima zbog ispunjavanja zakonskih obaveza i pružanja profesionalnih usluga. Prilikom sticanja razumijevanja pravnog lica i njegovog okruženja, revizor može nai i na doga aje ili nagovještaje, koji mogu ukazati na mogu nost postojanja pranja novca. Revizor treba da poznaje tehnike i karakteristike pranja novca kao kriminalne radnje.

Imaju i u vidu pravce razvoja korporativne i zakonske prakse u svijetu, pravnim licima e, o igledno, sve više biti nametnute obaveze osmišljavanja i primjenjivanja internih kontrola, iji e ciljevi biti usmjereni na usaglašavanje njihovog poslovanja sa zakonima i propisima protiv pranja novca.

Klju ne re i: pranje novca, kriminalne radnje, finansijski izvještaji, revizija, interna kontrola

MONEY LAUNDERING

Abstract

Money laundering is a series of complex and interrelated processes that conceal the source, the illegal nature, the existence, location, schedule or movement of property acquired by the exercise of criminal action, in order to use such property continuously, give a semblance of legality. Money laundering consists of three phases: phase-laying, phase of concealment and phase of inclusion.

The fight against money laundering has always been under the jurisdiction of law enforcement. However, theory and practice of auditing in the present time must have theoretical and practical knowledge about money laundering as a category of criminal activity in financial statements due to the fulfillment of legal obligations and professional services. During the process of understanding the legal entity and its environment, the auditor may encounter events or cues that may indicate the possible existence of money laundering. The auditor should be familiar with the techniques and characteristics of money laundering as a criminal activity.

Bearing in mind the directions of development of corporate and legal practice in the world, desing and obligations of internal controls will obviously be increasingly imposed on legal

entities, whose aims will be directed to harmonize their operations with the laws and regulations against money laundering.

Keywords: money laundering, fraud, financial statements, audit, internal control

JEL codes: H26

POJAM I PRIRODA PRANJA NOVCA

Pojavom novih instrumenata plaćanja, kao i razvojem savremenih oblika finansijskih institucija, banaka i hartija od vrijednosti, nastupilo je vrijeme bezgotovinskog sistema razmjene koji je postao brži, sigurniji i tačniji u uvozu i izvozu evidencija. Prelazak sa gotovinskog na bezgotovinski sistem razmjene u prošlosti je kriminalne strukture ranjivim. Velike sume gotovog novca stečene kriminalom postajale bi uvođenije, ukoliko bi se pored sigurnijeg i lakšeg bezgotovinskog sistema, ipak koristile u prometu. Zato su kriminalne strukture morale osmisliti na način kako da [1, str. 83]:

- prikrivaju prethodno izvršene kriminalne radnje od kojih su prihodi nastali;
- osiguravaju nesmetano trošenje tako stečeni prihodi ili njihovo ulaganje u zakonite poslove.

Pojavile su se različite tehnike "pranja" "prljavog" novca koje su imale za cilj [1, str. 84]:

- pretvaranje "prljavog" gotovog novca u neki drugi imovinski oblik;
- prikrivanje stvarnog vlasništva i izvora nelegalno stečeni prihoda;
- stvaranje privida zakonitosti izvora i vlasništva.

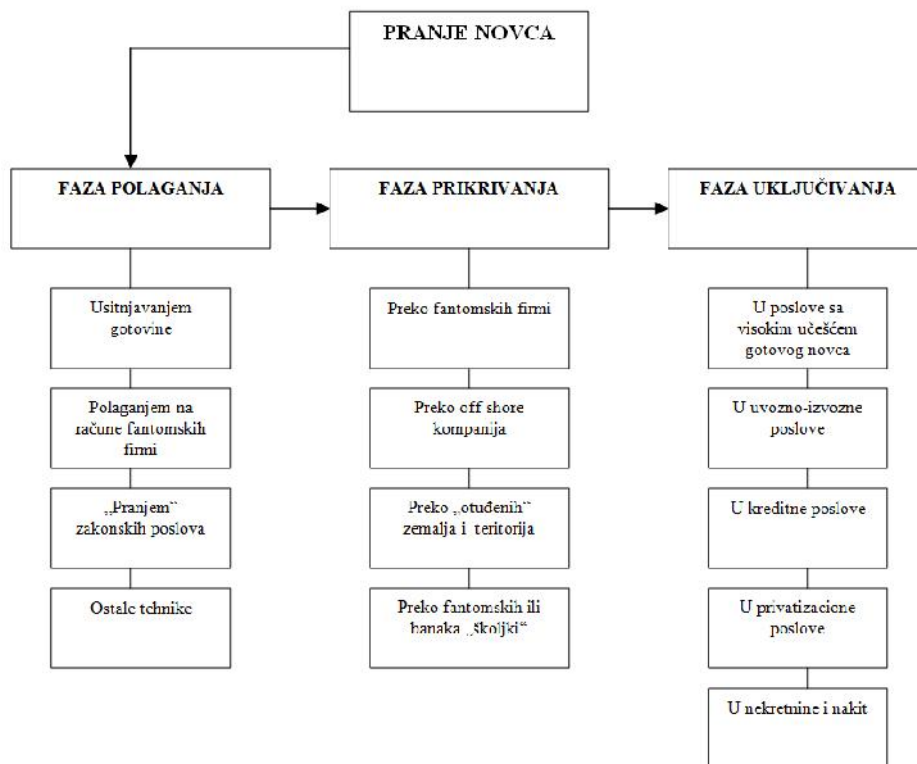
Pranje novca postao je postupak „ozakonjavanja nezakonito stečeni novca s ciljem prikrivanja njegove prave prirode i izvora“ [2, str. 1]. Pošto je pranje novca, po svojoj prirodi, uglavnom kriminalna radnja prikrivanja koja ne poznaje lokalne, nacionalne i regionalne granice, teško je tačno odrediti njenu rasprostranjenost u međunarodnim finansijskim tokovima, a predstavlja ozbiljnu prijetnju razvoju međunarodnog finansijskog sistema i svjetske trgovine. Svojevoljno sa ovim problemom, brojne međunarodne organizacije, finansijske institucije, strukovna udruženja, kao i države, poduzimaju napore za pravilno definisanje, promicanje i suzbijanje ove pojave.

Pranje novca predstavlja niz složenih i međusobno povezanih postupaka kojima se prikriva izvor, protivzakonita priroda, postojanje, mjesto, raspored ili kretanje imovine stečene izvršenjem kriminalnih radnji, kako bi se takvoj imovini, radi dalje nesmetane upotrebe, dao privid zakonitosti.

FAZE I TEHNIKE PRANJA NOVCA

Pranje novca nije pojedinačna radnja, već složen proces koji se sastoji iz tri faze, koje se međusobno mogu preplitati [3, str.29]:

- faza polaganja,
- faza prikrivanja i
- faza uključivanja.

Slika1. Faze, oblici i tehnike pranja novca

U *fazi polaganja* gotov novac koji neposredno potječe od bavljenja kriminalom prvi put se polaže u finansijsku instituciju ili se koristi za kupovinu neke imovine. Ukoliko se kriminalne strukture odluče da "prljav" novac polože u finansijsku instituciju, one tada nastoje da koriste neke od ovih tehnika izbjegnute privlačenje pažnje, pošto ozbiljne kriminalne radnje mogu stvoriti ogromne sume gotovog novca. To je polazna tačka svih aktivnosti pranja novca, koja od para i novca zahtijeva poznavanje nacionalnih zakonodavstava, koja u većini slučajeva nameću potrebu prijavljivanja i obavješćavanja svih gotovinskih uplata ili isplata koje prelaze određeni vrijednosni prag. U praksi, lica koja se bave pranjem novca, kroz vršenje manjih uplata, koje su ispod cenzusa za prijavljivanje, i davanjem privida zakonitosti transakcija, pokušavaju da ne privuku pažnju na sebe. Tehnike polaganja gotovog novca mogu se izvršiti kroz [3, str. 29]:

- usitnjavanje gotovog novca;
- polaganje na račune "fantomskih" firmi ili off shore kompanija;
- "prljanje" zakonitih poslova;
- ostale tehnike.

Usitnjavanje se postiže putem razdvajanja velikog pojedinačnog iznosa gotovog novca u manje sume, za koje ne postoji zakonska obaveza prijavljivanja prilikom uplata u banci. Te manje sume se dodjeljuju većem broju lica, koja odlaze u banku i

polažu sredstva na svoje tekune i, nakon toga, vrše transfer sredstava u druga geografska područja. Time se prva veza između u novca i njegovog nezakonitog porijekla gubi.

Ukoliko se račununi fantomskih firmi koriste za polaganje "prljavog" gotovog novca, kriminološka praksa je pokazala da se tada gotov novac polaže u vidu "pozajmica osnivača", zatim uplate fiktivnih dnevnih pazara, i slično. U ovim okolnostima, gotov novac potječe od prodaje roba koje su pribavljene na prevaran način, i to na crnom tržištu, ili kroz razne vidove nedozvoljenih trgovina. Prljav gotov novac se može položiti i na račun off shore kompanija u inostranstvu, pri čemu je ova tehnika dosta rizična zbog carinskih barijera tokom unosa i iznosa gotovog novca. U takvim okolnostima, počinoci kriminalnih radnji gotov novac nose u koferima i suštinski ga kriju i ne prijavljuju carinskim organima.

Kod tehnike "prljanja" zakonitih poslova, sa gotovim novcem koji je ostvaren u zakonitom poslovanju, spaja se i novac ostvaren kriminalnim radnjama, i takva "prljava" mješavina ubacuje se u finansijski sistem.

Faza prikrivanja predstavlja niz transakcija s ciljem odvajanja prihoda od njihovog kriminalnog porijekla i prikrivanja dokumentaciono-revizorskog traga.

Prikrivanje kriminalnog porijekla novca najčešće se vrši kroz[4, str.266]:

- fantomske firme,
- off-shore kompanije,
- "otudne" države i teritorije i
- fantomske banke.

Sa ciljem gubljenja revizorskog traga, pera i novca mogu registrovati mrežu fantomskih preduzeća, preko kojih se obavljaju nizovi transakcija, koji otežavaju traganje za počinocima i krajnjim odredištem i namjenom određene uplate.

Ukoliko se finansijske usluge pružaju nerezidentima-pravnim licima, registrovanim na teritorijama poreskih rajeva, tada u okolnostima postojanja vrstih bankarskih tajni pružalaca ovih finansijskih usluga, off shore poslovanje i off shore kompanije mogu biti iskorištene za pranje novca.

Kriminalne organizacije i pojedinci su skloni da osnivaju pravna lica ili otvaraju račune u bankama u zemljama i na teritorijama za koje su sigurni da neće biti voljne da dostave neophodnu međunarodnu pomoć, u vidu dostavljanja podataka o izvršenim transakcijama. Tim pristupom otvaraju se mogući nosioci za prikrivanje stvarnih novanih tokova, što je važan instrument u tehnikama pranja novca. Osim toga, postoje i moderno uređene države, koje imaju zakone koji zabranjuju bankarskim službenicima da pružaju bilo kakve podatke o klijentima, računima ili transakcijama, pod prijetnjom kazne ili zatvora.

Fantomski ili banka "školjka" predstavlja banku koja nema fizičko prisustvo u zemlji u kojoj je osnovana. Ove kvazi-bankarske institucije obično imaju ograničena sredstva i osoblje i uglavnom koriste korespondentske račune u obavljanju operacija, pružanju usluga klijentima i prenosu sredstava. Banke školjke mogu uspostaviti u nekoj zemlji korespondentske račune sa svakom bankom koja je registrovana za obavljanje bankarske djelatnosti u domicilnoj privredi. Neke od ovih banaka mogu biti uključene u kriminalne radnje, neke imaju klijente koji su u takve radnje uključeni, a neke imaju tako slabe kontrole protiv pranja novca, da one ne znaju da li su ili ne njihovi klijenti uključeni u kriminalne radnje.

Faza uključenja, kao posljednja faza pranja novca, predstavlja postupak neprimjetnog unošenja uspješno recikliranog "prljavog" novca, kome se teško pronalazi dokumentacioni i revizorski trag u zakonitim finansijskim tokovima. Ova faza podrazumijeva upotrebu različitih, naizgled zakonitih postupaka trošenja, investiranja i pozajmljivanja sredstava u zemlji i inostranstvu.

Mnoga lica, koja su bogatstvo stekla putem kriminala, smatraju da postoji rizik otkrivanja prljavog novca ako se on drži na računima u bankama, ili u vidu obveznica ili akcija. Osim toga, u ekonomijama gdje postoji nešto viša inflacija, rast cijena predstavlja porez na držanje novca jer razjeda njegovu realnu vrijednost. Ovo mogu biti neki od razloga koji primoravaju peragovce i kriminalne strukture da pribjegnu fazi uključenja "prljavog" novca u zakonite finansijske tokove, kroz[4, str.269]:

- poslove sa visokim učešćem gotovog novca (kockarnice, kladionice, taksi službe, građevina, itd);
- kreditne poslove (u vidu pozajmica preko banaka školjki);
- uvozno-izvozne poslove (određene fikтивnih usluga, kao što su marketing, konsalting, i slično);
- transakcije sa nekretninama i nakitom;
- privatizacione poslove (kupovinu preduzeća u državnoj i društvenoj svojini)

NAGOVJEŠTAJI PRANJA NOVCA U FINANSIJSKIM IZVJEŠTAJIMA

Prilikom sticanja razumijevanja pravnog lica i njegovog okruženja, revizor može naići i na sljedeće događaje ili nagovještaje, koji "na prvi pogled" mogu ukazati na mogućnost postojanja pranja novca[3, str. 271]:

- postoje izvršene transakcije koje odstupaju od normalnih obrazaca njihovog izvršenja;
- postoje okolnosti u kojima je teško ili nemoguće utvrditi ličnu i poslovnu identitet poslovnog partnera;
- postoje neobičajno velike transakcije novca, posebno u razmjeni za prenosive instrumente;
- obavljanje transakcija kojima se izbjegava identifikacija klijenta;
- transakcije se vrše preko posrednika, bez očiglednog poslovnog razloga;
- obavljanje transakcija sa firmama i računima otvorenim u zemljama poznatim kao poreski rajevi i sa off shore kompanijama;
- osnivanje predstavništava i filijala u inostranstvu, bez opravdanih razloga;
- kupovina po cijenama koje su znatno niže ili više od tržišnih;
- pretjerane ili neobičajne provizije za prodaje ili velike isplate za neodređene usluge ili pozajmice konsultantima, povezanim stranama, zaposlenima ili vladi;
- poslovanje sa preduzećima koja imaju karakteristike fantomskih firmi;
- značajni prihodi koji potječu sa teritorija poznatih kao bankarski ili poreski rajevi;

- neobično visoka aktivnost elektronskog transfera novca prema zemljama visokog poslovnog i političkog rizika, itd;
- postojanje imovine ili obaveza prema zemljama visokog rizika ili "otu enim" teritorijama.

PRANJE NOVCA I REVIZIJA FINANSIJSKIH IZVJEŠTAJA

Mala je vjerovatnoća da će pranje novca imati uticaja na finansijske izvještaje kao neke druge kategorije kriminalnih radnji, jer su lica koja se bave pranjem novca više sklona da pravna lica koriste kao neku vrstu tranzita za tokove prljavog novca. Borba protiv pranja novca oduvijek je bila u nadležnosti kriminalističkih službi. Međutim, teorija i praksa revizije u današnje vrijeme mora imati teorijskih i praktičnih saznanja o pranju novca kao kategoriji kriminalnih radnji u finansijskim izvještajima zbog ispunjavanja zakonskih obaveza i pružanja profesionalnih usluga.

Brojne vlade zemalja modernih tržišnih ekonomija donijele su, ili su u procesu donošenja zakona kojim će se od pravnih i fizičkih lica zahtijevati da, ukoliko tokom poslovanja uoče bilo kakvu sumnjivu djelatnost koja bi mogla biti u vezi sa pranjem novca, o tome obavjeste nadležne državne organe [5, str. 2]. U skladu sa tim, pred svakim računom i revizorom mogao bi se postaviti takav zahtjev. Da bi ispunio svoju zakonsku obavezu u ovom pogledu, revizor treba da poznaje tehnike i karakteristike pranja novca kao kriminalne radnje.

Imaju li u vidu pravce razvoja korporativne i zakonske prakse u svijetu, pravnim licima će, u igledno, sve više biti nametnute obaveze osmišljavanja i primjenjivanja internih kontrola, čiji će ciljevi biti usmjereni na usaglašavanje njihovog poslovanja sa zakonima i propisima protiv pranja novca. Ukoliko bi se u takvom okruženju nezavisni revizor angažovao na reviziji usaglašenosti, ocjena iste bi se mogla izvesti kroz razvijanje posebnih revizorskih programa za kontrolne testove pranja novca, koji bi mogli imati sljedeću sadržinu [4, str. 275]:

- Ispitati da li program protiv pranja novca zahtijeva odobravanje od upravnog odbora;
- Ispitati da li pravno lice ima program saglasnosti sa zakonim i propisima, koji uključuje imenovanje službenika odgovornog za usaglašavanje i nadgledanje mjera i radnji koje se sprovode protiv pranja novca na svakodnevnoj osnovi i koji je imenovan od strane izvršnih direktora pravnog lica;
- Pregledati pismene politike koje dokumentuju postupke koji se moraju izvršiti zarad sprežavanja, otkrivanja i izvještavanja o sumnjivim transakcijama koje su bile odobrene od izvršnih rukovodilaca;
- Ispitati da li pravno lice ima službu interne revizije ili neku nezavisnu treću stranu, koja redovno vrši ocjenu politika i praksi protiv pranja novca;
- Ispitati da li pravno lice posjeduje procedure u vezi sa uvođenjem evidencija o sumnjivim transakcijama, shodno primjenjivim zakonima;
- Ispitati da li pravno lice zahtijeva da se politike i procedure usmjerene protiv pranja novca primjenjuju na sva predstavništva i filijale u zemlji i inostranstvu;

- Ispitati da li pravno lice vrši ocjenu rizika usmjerenu na klijente i transakcije klijenata u vezi s pranjem novca;
- Ispitati da li pravno lice posve uje odgovaraju i nivo dužne pažnje neophodne za one kategorije klijenata i transakcija za koje pravno lice ima razloga da vjeruje da posjeduju pove an rizik od nezakonitih aktivnosti za pravno lice;
- Posmatrati da li pravno lice primjenjuje mjere i radnje za identifikaciju svojih klijenata, uklju uju i podatke o strankama u slu aju evidentiranih transakcija, otvaranja ra una, itd;
- Ispitati da li pravno lice ima obavezu prikupljanja podataka u vezi sumnjivih transakcija klijenata;
- Ispitati postojanje i pregledati politike i procedure usvojene za identifikaciju i izvještavanje o transakcijama za koje je obavezno da se izvjest nadležni organi;
- Ispitati da li pravno lice sprovodi mjere i radnje za uo avanje transakcija koje su tako osmišljene da izbjegnu propise i zahtjeve u vezi sa izvještavanjem o gotovinskim uplatama;
- Ispitati da li pravno lice provjerava transakcije klijenata ili transakcije koje pravnom licu izgledaju kao visokorizi ne;
- Ispitati da li pravno lice posjeduje politike koje daju razumno uvjerenje da se ne e izvršiti transakcije za koje se sumnja da imaju svoje izvore u nezakonito ste enoj imovini;
- Ispitati da li pravno lice ima program nadzora za sumnjive ili neobi ne aktivnosti koje skrivaju transfere novca;
- Ispitati postojanje politika kojima se prate i primjenjuju novi ili izmjene postoje ih zakona i propisa u vezi sa pranjem novca;
- Ispitati da li pravno lice pojedinim kadrovima obezbje uje obuku u vezi sa mjerama protiv pranja novca, koja uklju uje identifikaciju i izvještavanje u vezi sa transakcijama o kojima se mora obavijestiti nadležni državni organ, primjere razli itih oblika pranja novca i interne politike usmjerene na spre avanje pranja novca.

BIBLIOGRAFIJA

1. Stessens,G. (2000) *Money Laundering - a New International Law Enforcement Model*. Cambridge: Cambridge University Press.
2. www.businessdictionary.com/definition/money-laundering.html
3. Gilmore, C. W.(1999): *Dirty Money*. Strasbourg: Council of Europe Publishing.
4. Petkovi , A.(2010): *Forenzika revizija - Kriminalne radnje u finansijskim izveštajima*. Be ej: Proleter.
5. IFAC (2002): *Discussion Paper on Anti-Money Laundering*, International Federation of Accountants;

RESUME

Money laundering is the generic term used to describe the process by which criminals disguise the original ownership and control of the proceeds of criminal conduct by making such proceeds appear to have derived from a legitimate source. The processes by which criminally derived property may be laundered are extensive. Though criminal money may be successfully laundered without the assistance of the financial sector, the reality is that hundreds of billions of dollars of criminally derived money are laundered through financial institutions annually. The nature of the services and products offered by the financial services industry (namely managing, controlling and possessing money and property belonging to others) means that it is vulnerable to abuse by money launderers.

Generally speaking, money is laundered whenever a person or business deals in any way with another person's benefit from crime. That can occur in a countless number of diverse ways.

Traditionally money laundering has been described as a process which takes place in three distinct stages. Placement, the stage at which criminally derived funds are introduced in the financial system. Layering, the substantive stage of the process in which the property is 'washed' and its ownership and source is disguised. Integration, the final stage at which the 'laundered' property is re-introduced into the legitimate economy. This three staged definition of money laundering is highly simplistic. The reality is that the so called stages often overlap and in some cases, for example in cases of financial crimes, there is no requirement for the proceeds of crime to be 'placed'.

As a tactic of combating money laundering, auditors have been introduced as guardians and enforcers of the laws, due to their insight into company affairs. However, it is rare that auditors report suspicions on money-laundering activities. That is, despite the obligations imposed on the profession, their share of total number or report files each year a very small fraction. The regulatory system against money laundering tries to prevent companies and financialinstitutes from being used in money laundering schemes.

Z K O N O R D U U R E P U B L I C I S R B I J I – U S K L I V N J E S P R V O M E V R O P S K E U N I J E R E L N O O B E N J E I L I M I T *

Aleksandar R. Ivanovi , doc. dr

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

Dragana Ranjelovi , doc. dr

Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru
Novi Pazar, Srbija
d.randjelovic@uninp.edu.rs

Apstrakt

U ovom radu, autori će pokušati da sagledaju rešenj novog Zakon o radu u Srbiji, a pre svega njegov socijalni aspekt kroz položaj i pravne dnuke. S druge strane, nastojemo da utvrdimo i dlije i do koje mere opravdoo ekivnj z konod vc i ispunio d t obe nj o uskl iv nju r dnog pr v s me un rodnim st nd rdim i pr vom Evropske unije. U iš ekiv nju zv ni nog izvešt j S vet Evrope, pokušemo d d mo n šu ocenu uskl enosti novog Zakon o radu s Evropskom socijalnom poveljom. Iako je n j vljiv n k o „perj nic budu eg progres drž ve“, koji e spre iti r d n crno, pove ti stopu z pošljenosti, uskl diti r dne propise s propisim Evropske unije, poboljš ti pr v r dnik , n lizom u r du pok z emo d je novi Zakon o radu, ne s mo d leko ispod st nd rd me un rodnog r dnog i socijalnog pr v , ve id se njime krše i odredbe Ust v Republike Srbije i sm njuje nivo dostignutih ljudskih pr v . Ovim oktrois nim ktom, donetim bez j vne r spr ve, pruž se legitimn osnov z eksplo taciju r dnik i proširuje plejd mogu nosti kojim se poslod vci služe z r d ostv riv nj svojih interes , n uštrb pr v z poslenih. Poseb n kcen t u r du, bi e d t rešenjim koj su d t po pit nju pr v m terinstv i roditeljstv po novom z konu. Neke od odredbi koje e biti predmet n še kritike su: pove nje r d n odre no vreme n dve godine (ime se pove v socijalni ekonomsk nesigurnost), z minuli r d se uzim s mo vreme provedeno kod poslednjeg poslod vc , (zbog eg epl t biti m nj i do 15%), neregulis nje gencij z posredov nje pri z pošlj v nju, posredno ukid nje pr v n ogr ni eno r dno vreme kroz ob vezu z poslenog d bude st lno „r spoloživ“ poslod vcu i mogu nost prer spodele r dnog vremen po slobodnom n ho enju poslod vc . Efekti loših z konskih odredbi e se negativno odr ziti i n celokupnu socijalnu sferu, p d n t litet , pogorš nje ekonomskog polož j z poslenih, p d n tržištu nekretnin , sm njenje poslov nj b n k i dr. U r du emo uk z ti n neophodnost formir nj r dnih grup i donošenje izmen i dopun ije usv j nje mor biti rezult t j vnih r spr v n kojim e u estvov ti svi relev ntini inioi. Jedino n t j n in mogu e je ostv riti h rmonizaciju r dnog pr v s pr vom Evropske unije i bolju z štitu i ostv riv nje pr v z poslenih.

ključne reči: zakon o radu, radno pravo, položaj r dnik , pravne dnuke

*Rad je prezentovan na „Osmom seminaru za mlade istraživa e iz oblasti radnog i socijalnog prava“ (8th Seminar for young researchers on Labour and Social Law), održanog u Varšavi.

NEW LABOUR LAW IN THE REPUBLIC OF SERBIA - HARMONIZATION WITH THE LAW OF EUROPEAN UNION, REAL PROMISE OR A MYTH

Abstract

In this paper, the authors will try to review the solutions of the new Labour Law in Republic of Serbia, and especially its social aspect through the position and rights of workers. On the other hand, the authors seek to determine whether and in which extent the new Labour Law fulfilled the expectations of the legislator as well as the promises which were given to the people, that this Code will make harmonization of labor law with international standards and EU law. In anticipation of the official report of the Council of Europe, the authors try to give their assessment of the compliance of the new Labour Law with the European Social Charter. Although it was announced as a "harbinger of the future progress of the country", which will prevent undeclared work, increase the rate of employability, harmonize regulation of labor law with the EU standards, improve workers' rights, through the analysis the authors in this paper try to show that the new Labour Law, is not only far below the standards of international labor and social law, but it violates the provisions of the Constitution of the Republic of Serbia and reduces the level of achieved human rights. With this octroyed act, adopted without public debate, there is a legitimate basis for the exploitation of workers and expanding range of possibilities which employers are used in order to achieve their own interests at the expense of the rights of employees. Special emphasis in this paper will be given to solutions that were given to the rights of motherhood and parenthood under the new law. Some of the provisions which will be subject to criticism by the author are: an increase definite term work for two years (thus extending the social and economic insecurity), for past labour it just takes time spent at the last employer, (because of that will be less salary and up to 15%), increasing the duration of the probationary period to six months, indirectly denying the right to limited working hours through the obligation of the employee to be always "available" to the employer and the possibility of redistribution working hours per free discretion of the employer. According to the author's effects of bad legal provisions will have a negative impact on the entire social sphere, the falling birth rate, the deterioration of the economic situation of employees, the decline in the housing market, the reduction of banking business and others. At the end of the paper the authors point out the necessity of forming working groups to amend the law and the adoption of amendment must be the result of public hearings with participation of all relevant factors. Only in this way it is possible to achieve harmonization of labor law with the European Union and better protection of rights of employees.

Keywords: labour law, harmonization with EU standards, the position of workers, workers' rights.

JEL codes: K31

UVOD

Revidir n evropsk socij ln povelj predst vlj n jv žniji region lni izvor ekonomskih i socij lnih pr v z drž ve koje nisu l nice Evropske unije. Evropsk socij ln povelj , posle pripremnih r dov koji su z po eli još 1953. godine, usvojen je 1961. godine u Torinu, stupil n sn gu 1965. godine. Revidir n evropsk socij ln povelj je usvojen 1996, stupil je n sn gu 1999. godine.

Evropski socijalni povelj, odnosno Revidirani evropski socijalni povelj se smatra svojevrsnim "socijalnim ustavom" Svet Evrope. Srbija je Zakonom o potvrđivanju 2009. godine ratifikovala Revidiranu evropsku socijalnu povelju.

Revidirani evropski socijalni povelj sadrži 31 članaka kojima se garantuju socijalni pravici, državna i nacionalna Svet Evrope ostvaruju slobodu i konvencije izberu 16 članaka socijalni pravici koje ih pravo obavezuje i predviđaju obavezu državnim i šest od devet članaka koje Povelja proklamuje kao najvažnije i kojima predstavlja „tvrdog jezgra Povelje“. Ured ovih devet članaka, odnosno osnovnih socijalnih pravica, su: pravo na rad (1.1), pravo na organizovanje (1.5), pravo na kolektivno pregovaranje (1.6), pravo na socijalnu sigurnost (1.12), pravo na socijalnu i medicinsku pomoć (1.13), pravo radnika migranata i njihovih porodica na zaštitu i pomoć (1.19), pravo dece i omladine na zaštitu (1.7), pravo porodice na socijalnu, pravnou ekonomsku zaštitu (1.16) i pravo na jednako dostupnost u oblasti zaposlenosti i zasnivanja bez diskriminacije po osnovu polne pripadnosti (1.20). U pogledu tzv. tvrdog jezgra Revidirane evropske socijalne povelje, Srbija je ratifikovala u celosti 11 (pravo na rad), 5 (pravo na organizovanje), 12 (pravo na socijalnu sigurnost), 13 (pravo na socijalnu i medicinsku pomoć), 16 (pravo porodice na socijalnu, pravnou ekonomsku zaštitu) i 20 (pravo na jednako dostupnost i jednako tretmanu zaposlenosti i rad bez diskriminacije po osnovu polne pripadnosti) (Lumbard, 2009:12).

Međunarodna zaštita socijalnih i ekonomskih prava priznata Poveljom i nadzor nad njihovom primenom ostvaruje se putem izveštaja koje su države članice Svet Evrope dužne da periodično podnose o njihovoj implementaciji i primeni.

Srbija je do sada podnela tri izveštaja o sprovođenju obaveza iz Povelje, na osnovu njih Evropski komitet za socijalna prava je podneo 3 godišnja izveštaja. [10] Izveštaji su pokazali da je samo 1/3 odredbi Zakonom o radu iz 2005. godine usklađeno sa Poveljom. Komitet za socijalna prava je u svom izveštaju istakao da, na osnovu raspoloživih podataka koje su nadležni organi dostavili, utvrđeno da od 22 odredbe, 8 u skladu sa Poveljom, 3 je krše, dok 11 nemaju dovoljno podataka za ocenu.

Što se tiče zemalja članica, Evropska unija utvrđuje minimalne standarde kojima one moraju da se rukovode prilikom regulisanja oblasti radnog prava. U skladu sa Ugovorom o 1.153, EU donosi direktive kojima se utvrđuju minimalni zahtevi za radne uslove i uslove zaposlenosti i obaveštavanje i savetovanje radnika. [11] U izvornim pravima od značaja za oblast radnih odnosa pre svega spadaju i Povelja i Zakon o osnovnim pravima radnika, koju je Evropski parlament usvojio 1989. godine i Povelja o osnovnim pravima u Evropskoj uniji, doneta 2000. godine, potpisana od strane predstavnika Evropskog parlamenta, Svet i Komisije.

Uredimo na ovaj način da utvrdimo da li novi Zakon o radu ispunjava obavezu i da li pruža bolju zaštitu i veća prava radnicima, sa druge strane pokušajmo da utvrdimo da li je u njemu bilo kakvih koraka usklađivanja radnog prava sa Revidiranim evropskim socijalnim poveljom.

NOVI ZKON O RADU – N D U BOLJU BUDU NOST R DNIK ?

Visok stop nezaposlenosti, niske plate, izrbljivost od strane poslodavca, su neki od razloga zbog kojih su radnici s velikom nadom iščekivali novi zakon o radu. S druge strane, stvaranje povoljnijih uslova za strane investicije, sprečavanje rđavnog, usglavljavanje s međunarodnim standardima, poboljšanje položaja radnika, povećanje stope zaposlenosti, su neki od razloga zbog kojih je vlada jučerašnjim zakonom o radu koja „perjnicu budućeg progres države“.

Novi zakon i ne predstavlja potpuno novo zakonsko rešenje već samo dopune i izmene strogog zakona. Ono što mu se mora priznati jeste da je precizirao i definisao pojmove koje njegov prethodnik nije. Međutim, donet bez javne rasprave, po hitnom postupku, na pravednom i demokratskom načinu, iz tvorenih vrata uz prisustvo ograničenog broja predstavnika, pri čemu protestima sindikata, srušio je na samom početku iluzije da će radnicima pružiti bolju budućnost.

NOVI ZKON O RADU – NOVI UDARNI PRVORADNIK

Prvi udarni prvoradnik jeste povećanje dužine trajanja radnog vremena s godinu na dve. Ova odredba nije novina u zemljama članicama Evropske unije, niti u zemljama u regionu, u Hrvatskoj trajanje ugovora o radu određeno vreme ne može biti duže od tri godine, u Crnoj Gori dve godine. Međutim, hrvatski zakon propisuje da za ključiv ugovor određeno vreme može biti samo izuzetno, ako postoji objektivni razlog, za poslenom se mora obezbediti isti uslovi radnoga i za poslenom koji je sklopio ugovor o radu neodređeno vreme. Srpski zakon o radu ne sdrži ove dodatne garancije, već samo propisuje obvezu postojanja objektivnih uslova za ključivanje radnog vremena. Nepostavljanje uslova izuzetnosti, omogućava poslodavcu da redovno za ključuje ove ugovore. Produžetkom radnog vremena produžava se i socijalna i ekonomska neizvesnost zaposlenih. Usled nemogućnosti dugoročne obezbeđene sigurnosti, oni se teško odlučuju na rešavanje egzistencijalnih životnih pitanja, pre svega planiranje porodice i rešavanje stvarnog pitanja što dalje povlači dalekosežne posledice u vidu pada nataliteta, pada tržišta nekretnosti. Nemogućnost rešavanja egzistencijalnih pitanja, stvarni psihološki pritisak, nemogućnost planiranja budućnosti vodi u socijalno otuđenje mladih i frustracije. Radnici postaju poslušne marionete svojih poslodavaca koje ispunjavaju bespogovorno sve zahtevne strane od otpuštanja.

Umesto da podstigne pošljivanje neodređeno vreme i time doprinosi socijalnoj sigurnosti, njegov primen proizvede upravo suprotne efekta. Iz Unije poslodavci isti zakon dobri razvoju privrede jer doprinosi da mladi budu primljeni na kratak radno vreme. Ova apsurdna izjava samo govori u prilog činjenici da je zakon krojen po meri poslodavca i neradnika. Nezadovoljni mladi ljudi, nesigurni u svoju budućnost, ne mogu dati svoj maksimalni doprinos razvoju privrede.

U pravu EU određeno vreme je uređeno Uputstvom Svet br. 91/383/EZ o dopunim za podstignuće poboljšanje bezbednosti i zdravlja radnika u radu na

određeno radno vreme ili privremenog radnog odnosa, od 25. jun 1991. godine. Uputstvom S vet br. 99/70, od 28. jun 1999. godine utvrđeno je da je radno vreme neodređeno vreme priloženo neodređeno vreme izuzetno i može biti zključeno samo iz objektivnih razloga, države i lnice su obvezne da u cilju sprečavanja zloupotreba ovih ugovora preduzimaju odgovorne mere, određivanje ukupnog trajanja uz stopnih ugovora neodređeno vreme, određivanje broja obnavljanja, itd. (Obradović, 2008:54) Srpski Zakon o radu ne predviđa nijednu od ovih mera, time samo otkonjuje dosadašnju proširenu praksu zključivanja ugovora neodređeno radno vreme i njihovo neograničeno obnavljanje.

Iako uvedeno predlog investitora i MMF-ovog produženja radnog vremena pokazuje se kao loše rešenje u praksi. U Sloveniji je samo 10% zaposlenih primljeno za stalno, svi ostali neodređeno.

Novi Zakon o radu, zadržavajući od prethodnog definiciju pojma radnog vremena kao „vremenski period u kome je zaposleni dužan, odnosno raspoloživ da obavlja poslove prema lozima poslodavca, u mestu gde se poslovi obavljaju, u skladu sa zakonom“. (1.50. st.1) Međutim, odredbom po kojoj „Radnim vremenom ne smatra se vreme u kome je zaposleni pripreman da se od zovane poziv poslodavca da obavlja poslove koje se ukoliko potrebne, pri čemu se zaposleni ne nalazi u mestu gde se njegovi poslovi obavljaju, u skladu sa zakonom. Vreme pripremanosti i visina knade za istu ureduje se zakonom, opštim aktom ili ugovorom o radu.“ (1.50) iz živobrojnih pitanja i sumnje. Ovako nepreciznim odredbama i pojmovima koji ostavljaju mesto širokom tumačenju zakonodavca je samolegizovao izrbljivanje radnika. Njome se krše odredbe Ustav o ograničenom radnom vremenu, jer obvezuje zaposlenog da bude pripreman i raspoloživ poslodavcu u radnom vremenu. Neodređeno vreme zaposlenog može rezultirati otkazom, jer se propisuje i davanje vremena koje zaposleni u toku pripremanosti provede u obavljanju poslova po pozivu poslodavca smatra se radnim vremenom, jer kršenje radne obaveze predstavlja jednodokazni razlog. Ovime je novi Zakon ukinuo pravo dostojanstva radnika i svega onog koji ustrahu od otkaza, bez ikakvog pravnog privremeno život bespogovorno izvršavanje loge poslodavca.

Prem Uputstvu Evropskog parlamenta i S vet 2003/788/EZ od 04. novembra 2003. godine radno vreme je definisano kao period tokom kojeg radnik radi, u radnog nju je poslodavcu i obavlja svoje aktivnosti i dužnosti, u skladu sa nacionalnim pravom i/ili pravom.

Zakonodavci i drugim rešenjima krše odredbe Ustav Republike Srbije i nivo dostignutih ljudskih prava. Nime, on u 1. 53. uvodi stav koji prethodni zakon nije imao i propisuje da zaposleni može raditi do 12 sati dnevno. Ovim se krši 1. 20 Ustav Republike Srbije koji propisuje da se dostignuti nivo ljudskih prava ne može smanjivati 1. 60. kojim se jemopravo na ograničeno radno vreme. Ova odredba protivna je 1. 2. Evropske socijalne povelje u kome se u cilju obezbeđivanja efikasnosti ostvarivanja pravnopravne uslove radne ugovornice obvezuju da osiguraju razuman broj dnevnih i nedeljnih sati da se radni nedeljni postepeno smanjuje do nivo koji dozvoljava porast produktivnosti. Zakonodavci ostavljaju slobodu poslodavcu, kod kojeg se rad obavlja u smenama i noću ili u krad prirodni organizacijama da to zhtev, da radni nedeljni i raspored radnog vremena može da organizuje i drugačije od pravilno kome im pet

radnih dana u nedelji radnih dana treba biti osam sati. Zbog zlikovnosti od njegovog prethodnika koji je predviđeno obavezno poslovanje do promena obavesti zaposlenog u roku koji ne može biti kraći od sedam dana, onovaj rok skrpuje i omoguđava don iznosi ismo 48 sati, ime ukid prvoradnik n privtni život i njegovo slobodno org nizov nje. Uvodi i klizno radno vreme odnosno ostvlj slobodu poslovcu d po et k i z vršet k r dnog vremen utvrđi u odre enom vremenskom interv lu, ukoliko prirod posl i org niz cij r d to dozvolj v . Ove odredbe su još jedn potvrđ d je z kon krojen po meri poslovc .

Sm njuje se i pl eno odsustvo s sed m n pet r nih d n u slu ju skl p nj br k , poro j supruge, teže bolesti l n porodice i u drugim slu jevim utvr enim opštim ktom i ugovorom o r du.

Novi Z kono o r du direktno sm njuje prim nj z poslenih zbog ukid nj n kn de od 26% z smenski r d i zbog odredbe kojom se propisuje d e se n kn d z minuli r d od 0,4% r un ti s mo n osnovu godin provedenih kod poslednjeg poslovc . To konkretno zn i d ko z posleni promeni poslovc n kn d z minuli r d mu je nul , ime sm njenje z r de može i i do 6.000 din r . Vl d isti e d e ovim rešenjem stimulis ti z pošlj v nje st rijih lic , n protiv, ovime se s mo stimuliše otpušt nje z poslenih koji dugo r de kod istog poslovc jer n t j n in on postiže mese nu uštedu i do 6.000 din r . Ov odredb je u suprotnosti s odredb m Ust v kojim se z br njuje sv ki vid diskriminacije jer se njome vrši diskriminacij izme u lic koj su promenil poslovc i onih koj nisu, l. 20 po kome se dostignuti nivo ljudskih i m njinskih pr v ne može sm njiv ti, k o i l.12 Revidir ne evropske socij lne povelje. U Hrv tskoj postoji n kn d z smenski r d i on iznosi 10%, dok je n kn d z no ni r d 40%.

Ukid se i n kn d z neiskoriš eni deo godišnjeg odmora , po proceni dv reprezent tivn sindik t , novi z kon um nji e prim nj z vreme godišnjeg odmora z 38,4%, povred n r du bi e m nje pl en z 21,2%, bo lov nje z 42,4%.

Z konod v c sm njuje otpremninu pri odl sku u penziju s tri n dve prose ne z r de. U Crnoj Gori otpremnin iznosi tri prose ne z r de.

Poslovc koji otk že ugovor o r du z poslenom usled prest nk potrebe z ob vlj njem odre enih poslova ili sm njenj obim posl u slu ju tehnoloških, ekonomskih ili org niz cionih promena , može z posliti drugo lice n istim poslovim n kon istek rok od tri mesec . Ost je nej sno zbog eg je rok s šest meseci sm njen n tri, ili zbog eg nije predvi en ob vez poslovc d n jpre ponudi st rom r dniku povr j n pos o. Ovom odredbom su s mo pružene nove mogu nosti z zloupotrebe od str ne poslovc .

Dopun m koje su u injene u pogledu r zlog usled kojih poslovc može d ti otk z z poslenom poslovcu su pružene široke mogu nosti z tum enje odredbi z kon po svom n ho enju i brojne zloupotrebe. Odredb po kojoj poslovc može d ti otk z z poslenom ukoliko „njegovo pon š nje predst vlj r dnju izvršenj krivi nog del u injenog n r d u i u vezi s r dom, nez visno od tog d li je protiv z poslenog pokrenut krivi ni postup k z krivi no delo“ (l. 178. st. 5.) iz ziv u n jm nju ruku u enje n u ne j vnosti. Njenim tum enjem se n me e jedini z klju k d je pružen mogu nost poslovc u d slobodno proceni d li je z posleni u inio krivi no delo. Po kojim kriterijumim , kojim metod m i kojim

znajem e on to u initi, potpuno je nej sno, me utim ono što nije sporno jeste mogućnost poslodavca da odlikuje radnika. Ovo je i u suprotnosti s čl. 24 Revidirane evropske socijalne povelje kojim se strane ugovornice obvezuju da priznaju pravo svih radnika da im se zaposlenje ne okonča bez valjanih razloga koji bi se odnosili na njihove sposobnosti ili ponudnje ili zasnivaju na operativnim zahtevima preduzetništva, ustrojstva ili službe.

Iako je Srbija potpisala Konvenciju Meunarodne organizacije rada broj 181 koja se odnosi na privlačne gencije za poslovanje i time preuzela obvezu da uskladi svoje radno zakonodavstvo sa ovom Konvencijom, ni novi Zakon o radu ne sadrži nijednu odredbu po ovom pitanju. Neunošenjem odredbi kojim se regulišu odnosi između gencija, zaposlenih i poslodavca ne samo što se krši meunarodna obveza se i ignoriše iznemaeruje preko pedeset hiljada radnika, koliko, po nekim procenama, radi preko ovih gencija. Dnasa u Srbiji ima preko 60 gencija za posredovanje pri zapošljavanju, među njima i mnogo onih koje posluju nezakonito. Ove gencije koriste i rupe u zakonu „rentiraju“ radnike za interesovanim firmama, među kojima i državnim firmama. „Rentirni“ radnici se tretiraju kao jeftinorob, poslodavci prema njima nemaju nikakvih obveza, oni im jurezlitretmanu odnosu na ostale zaposljene u tim firmama, znatno manje plate (i do tri puta manje), i same gencije koriste i se nedostatkom regulativne uskravaju ovim radnicima, u cilju ostvarenja sopstvenog profita, osnovni radni pravice, time se krše odredbe Ustava. Iako „rentirni“ radnici i nisu zaposleni poslodavca kod kojih su upućeni ve gencija za posredovanje pri zapošljavanju, ovakvim praksom nejednako tretman direktno se krši čl. 104 Zakon o radu kojim se garantuje jednako zradzisti radili radiste vrednosti koji se ostvare kod poslodavca. Neophodne su izmene Zakon o radu, kojim se u skladu sa Konvencijom broj 181, urediti meuzobnav gencija, zaposlenih i korisnikih preduzeća, pravozaposlenih preko gencijena sindikalno organizovane, kolektivno pregovornje, minimumu zradu, propisati nemogućnost unošenja ugovorne klauzule koja brnjuje za snivanje radnog odnosa u korisnikim preduzećima i dr. U Evropskoj uniji, pored toga što je precizno regulisani rad gencija za posredovanje pri zapošljavanju, prav radnik zgarantovan su i nelom jednako planj zjednaki rad. Član 141 Ugovor o osnivanju Evropskih zajednica sadrži princip jednako planj zjednaki rad. Na osnovu ovog člana usvojeno je nekoliko uputstava. Princip jednako tretman predviđen je i Poveljom Zajednice o osnovnim socijalnim pravima radnika iz 1989. godine, i Poveljom o osnovnim pravima EU iz 2000. godine. Države članice su dužne da preduzmu mere radi uklonjenja svih zakonidrugih propisa ili administrativnih postupaka koji nisu u skladu sa nelom jednako tretman. (Obradović, 2008:28).

U svetlu sagledavanja situacije u Srbiji i činjenice da je za prosečnu potrošku korpu u oktobru 2014. godine bilo potrebno izdvojiti 66.307 dinara, da je prema Anketi o potrošnji dominstva, prosečno dominstvo imalo na raspolaganju 55.787 [13] dinara ostaje velik sumnjada novi zakon poboljšati situaciju i omogućiti raskidanje sa praksom kršenja čl. 4 Revidirane evropske socijalne povelje kojom se države potpisnice obvezuju da priznaju pravo radnika na radno vreme i njihovim porodicama obezbediti pristojan životni standard. Sindikati su predložili vezivanje minimuma za radnu potrošku korpu, što bi bilo

jedino rešenje koje bi bilo u skladu s Poveljom, me utim, predlog je odbijen. Ni novi Zakon o radu ne uvodi precizn meril z utvr iv nje minim lne z r de ve p uš lno n br j p r metre kojim e se rukovoditi Socij lno-ekonomski s vet pri njenom odre iv nju. Ni ov formul se ne sprovodi do kr j , zbog nedost tk sredst v , što predst vlj kršenje i z kon i Povelje.

Novi Zakon je zn tno sm njio otk znj rok u slu ju d z posleni ne ostv ruje potrebne rezult e r d i on s d iznosi od n jm nje os m d n do mesec d n n jviše. Po st rom z konu je t j rok iznosio od n jm nje mesec d n do tri mesec . Ov odredb je u suprotnosti s l. 4 Revidir ne evropske socij lne povelje koj ob vezuje str ne ugovornice d prizn ju pr vo svih r dnik n r zum n period otk znog rok u slu ju prest nk z poslenj .

RODITELJSKO I MATERNINSKO PRAVO PO NOVOM ZAKONU O RADU

U Srbiji z poslen žen uživ posebnu z štitu z vreme trudno e i poro j . Trudnice im ju pr vo n porodiljsko odsustvo ili odsustvo r di nege detet do godinu d n z prvo dvoje, odnosno dve godine z sv ko n redno dete, k o i z štitu od dobij nj otk z u tom periodu. Zakonom je regulis no d trudnice ne smeju d r de u uslovim u kojim se n ruš v njihovo ili detetovo zdr vlje, z br njeno im je podiz nje teret , izloženost zr enjim , ekstremnim temper tur m i vibr cij m . Z poslen žen z vreme trudno e, k o i žen koj doji dete ne može r diti prekovremeno ili no u. Z br njen je posredn i neposredn diskrimin cij lic koj tr že z poslenje po osnovu trudno e, poslod v c ne može usloviti z sniv nje r dno g odnos lek rskim uverenjem d žen nije trudn . Unošenje odredbe po kojoj ukoliko tužil c u ini verov tnim d je izvršen diskrimin cij , teret dok ziv nj d nije bilo pon š nj koje predst vlj diskrimin cij u p d n tužioc , predst vlj izuzetno pohv lno rešenje koje je u skladu s st nd rdim Evropske unije i Direktivom EU broj 43/2000.

Izmen m i dopun m Zakon o radu un pre en je polož j trudnic i porodilj i proširen je z štiti žen koje r de i doje dete. „Poslod v c je duž n d z poslenoj ženi koj se vr ti n r d pre istek godinu d n od ro enj detet im pr vo n jednu ili više dnevnih p uz u toku dnevnog r d ili skr enje r dno g vremen u tr j nju od 90 minut k ko bi mogl d doji svoje dete, ko dnevno r dno vreme z poslene žene iznosi šest i više sov “. (l.93) P uz ili skr eno r dno vreme se u ovom slu ju r un ju u r dno vreme. Pored postoje e z štite trudnic koje r de n n ro ito teškim poslovim , novim izmen m poslod v c je duž n d ženi koj doji dete n e drugi odgov r ju i pos o koji ne e štetiti zdr vlju m jke i detet . U slu ju nedost tk ov kvog posl duž n je d ženi koj doji obezbedi pl eno odsustvo. Žen m koje doje dete i r de poslod v c ne može d uvede no ni ni prekovremeni r d. Poslod v c ne može otk z ti ugovor o r du ukoliko mu je bilo pozn to postoj nje trudno e n d n otk z ili ko z pošljen u roku od 15 d n od prijem otk z dost vi poslod vcu odgov r ju u potvrdu lek r o postoj nju trudno e. Z poslenim trudnic m n odre eno vreme se r dni odnos produž v do istek koriš enj pr v n odsustvo.

Ov z konsk rešenj jesu u skl du s st nd rdim Evropske unije i Konvencijom Me un rodne org niz cije r d broj 183 o z štiti m terinstv . Srbij sp d u zemlje s n jdužim tr j njem porodiljskog odsustv i odsustv s r d r di nege detet , jedn je od retkih evropskih zem lj koj obezbe uje pun iznos z r de tokom tr j nj porodiljskog odsustv i odsustv s r d r di nege detet .⁸ Me utim, iz Unije poslod v c Srbije upozor v ju d su ov kv rešenj suprotn principu slobode ugov r nj i d e dr sti no sm njiti z pošlj v nje žen koje tek pl nir ju porodicu. Potencij lno dobro rešenje bi bilo ono koje predl že Unij poslod v c Srbije, o uvo enju poreskih stimul cij z poslod vce kod kojih su z pošljene žene koje doje, ili rešenje po kome bi drž v snosil deo n kn de z r de z vreme koje žen ne provede u efektivnom r du ul zi u r dno vreme. Re lno bi bilo o ekiv ti d e ov dod tn z štiti trudnic i porodilj odvr titi poslod vce u z pošlj v nju ml dih žen , t ko d je treb lo predvideti stimul cije z poslod vce u cilju spre v nj ov kvih situ cij . Ost je d se vidi k kvu e pr ksu iznedriti ov z konsk rešenj .

BIBLIOGRAFIJA

1. Ivoševi , Z. (2006) *Radno pravo*. Beograd: Službeni glasnik.
2. J š revi , S. (2005) *R dno pr vo Evropske unije*. Beogr d.
3. Jovanovi P. (2012) *Radno pravo*. Novi Sad: Pravni fakultet, Centar za izdava ku delatnost.
4. Lub rd , B. (2004). *Evropsko r dno pr vo*. Podgoric . CID.
5. Lub rd , B. (2009). *Revidir n evropsk socij ln povelj* . Beogr d.
6. Obr dovi , G-Jevti , M. (2008). *Zn jni spekti r dnog pr v Evropske unije*. Beogr d
7. R. Blanpain-C. Engels (1998) *Comparative Labour Law and Industrial Relations in Industrialized Market Economies*. Kluwer Law International.
8. Zakon o radu, „Službeni gl snik RS“, br. 24/2005, 61/2005 i 54/2009.
9. Zakon o radu, „Službeni gl snik RS“, br. 24/2005, 61/2005, 54/2009, 32/2013 I 75/2014.
10. http://www.coe.int/t/dghl/monitoring/socialcharter/conclusions/ConclusionsIndex_en.asp, pristu dana 28.02.2015. godine
11. <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=157&langId=hr>, pristup dana 03.02.2015. godine
12. <http://www.euractiv.rs/ljudska-prava/4515-socio-ekonomska-prava-u-srbiji>
13. <http://www.crnonabelo.com/zastita-trudnica-u-srbiji/>, pristup dana 05.03.2015. godine
14. <http://www.euractiv.rs/pregovori-sa-eu/6977-fleksibilniji-radni-propisi-na-putu-ka-eu->

⁸ <http://www.crnonabelo.com/zastita-trudnica-u-srbiji/>, pristup dana 05.03.2015. god.

RESUME

To summarise.

Does the law create favorable conditions for investment? Yes. Investors get cheap labour, according to which they have no obligation, with the payment of the minimum wage, which is one of the lowest in the region.

Does the law prevent undeclared work? Of course not. Not only that the labour law did not protect the status of employees, but also by ignoring the agencies he ignore fifty thousands of workers.

Does the law harmonize with international standards? Somewhat. However, amendments are necessary.

Will the law increase the rate of employability? No. Employers are not stimulated to employ new workers, because the legislator has given the legitimate basis of the already widespread practice that an employee performs work for at least two workers. One law can not increase the rate of employability. This can only be the result of coordinated action series of socio-economic measures.

Finally.

Will the law improve the position of workers? Certainly not. The new labour law has facilitated the release of employees; employers have less costly employees who have a shorter working duration, thereby endangering the workers to constantly be in a vicious circle of receiving and release and change employers; the introduction of sliding working hours and allowing the employer organizes the working hours at its discretion, removes the right to private life and closer working relationship of slavery; allows the employer to regularly conclude fixed-term contracts which extends the social and economic uncertainty of employees; Not specifying the minimum wage brings into question the existence of employees and their families. This octroyed act issued without a public hearing, there is a legitimate basis for the exploitation of workers and expanding constellation of possibilities that employers are used in order to achieve their own interests at the expense of employees' rights. With him disappears the basic elements of the dignity of work, employees become disempowered laborers.

The effects of bad legal provisions will have a negative impact on the entire social sphere, the falling birthrate, the deterioration of the economic situation of employees, the decline in the property market, the reduction of banks' and others.

Harmonization with the EU should ensure that Serbian citizens have equal rights in the labor market of the EU member states and their citizens, and the citizens of EU member states allow such a right in Serbia. Alignment with European and international standards should enable better workers rights and the improvement of living standards. Why then this adjustment in Serbia entails new violations of workers' rights and the deterioration of their socio-economic status? There is a necessary of new amendments that will be the result of social dialogue, in which the participation of all relevant factors, and that will provide better solutions and enable more effective accomplishment so far achieved rights.

TEHNI KO 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 rije i.

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 jedini nog proreda u jednoj koloni pisan fontom Times New Roman veličine 11-point. Rad treba biti obima od 7 do 14 stranica.

PODNASLOVI [TIMES NEW ROMAN, 12-POINT, NORMAL, LIJEVO PORAVNANJE]

SLIKE I TABELE

Slike, tabele i grafici trebaju biti poravnati po sredini, oznake im odgovaraju im brojem i naslovom kao u sljedećim primjerima:

Slika 1. BET index

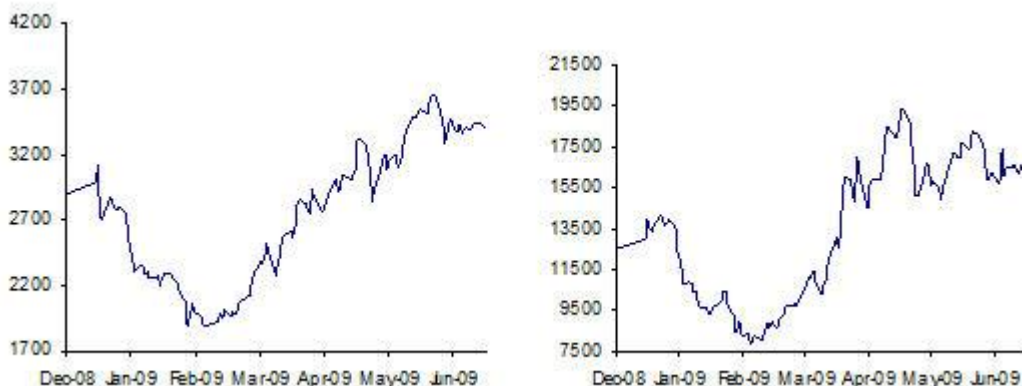


Tabela 1. Deskriptivna statistika prihoda na hartije od vrijednosti

| | Austrija | Francuska | Njema ka | Ma arska | Poljska |
|--------------------|-----------------|------------------|-----------------|-----------------|----------------|
| Srednja vrijednost | -0.002% | -0.006% | -0.009% | 0.008% | 0.012% |
| Medijan | 0.011% | 0.013% | 0.039% | 0.025% | 0.010% |
| Maksimum | 12.759% | 13.149% | 11.125% | 17.410% | 10.870% |
| Minimum | -11.164% | -11.301% | -8.666% | -19.110% | -11.850% |

BIBLIOGRAFIJA

Citiranje bibliografskih izvora u tekstu je obavezno. Citati u tekstu trebaju biti obilježeni velikim zagradama na primjer: [1, str. 125].

Molimo Vas ne koristite fusnote ili endnote za citiranje izvora. Numerisana lista izvora i literature treba biti data na kraju rada na na in kao u slede em 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, veli ine 10-point, normal, justified, upper and lower case.

BROJEVI STRANICA I ZAGLAVLJA

Molimo Vas nemojte koristiti brojeve stranica ili zaglavlja.

RESUME

Na kraju teksta neophodno je dati rezime lanka na engleskom jeziku u dužini do jedne stranice.

CIP -

33

EKONOMSKI izazovi: časopis Departmana za ekonomske nauke Internacionalnog Univerziteta u Novom Pazaru / glavni i odgovorni urednik
Biserka Kalašević - God. 1, br. 1 (mart 2012)-
Novi Pazar (Dimitrija Tucovića b.b.) :
Univerzitet u Novom Pazaru, 2012- (Kraljevo :
Grafic Colour). - 25 cm

Polugodišnje
ISSN 2217-8821 = Ekonomski izazovi
COBISS.SR-ID 189878796