



**Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru**

# **Ekonomski izazovi**

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

**Godina 5, Broj 9**

**Novi Pazar, maj 2016. 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*

#### ▪ EKONOMSKA TEORIJA

- IDEOLOGIJA I EKONOMIJA – ME USOBNA ODRE ENJA ..... 1-7  
*IDEOLOGY AND ECONOMICS - MUTUAL RELATIONS*  
Be ir Kala , prof. dr, An ela Miki , prof. dr

#### ▪ TURIZAM

- STRUKTURNE PROMJENE PRIVREDE CRNE GORE I RAZVOJ  
NJENOG TURIZMA ..... 8-24  
*STRUCUTRAL CHANGES IN THE ECONOMY OF MONTENEGRO AND  
THE DEVELOPMENT OF ITS TOURISM*  
Slavica Adži , mr, Milena Žiži , doc. dr

#### ▪ JAVNE FINANSIJE

- KONCEPCIJA PORESKE HARMONIZACIJE I PORESKE  
KONKURENCIJE U DRŽAVAMA LANICAMA EVROPSKE UNIJE..... 25-43  
*THE CONCEPT OF TAX HARMONIZATION AND TAX COMPETITION  
IN EU MEMBER COUNTRIES*  
Suad Be irovi , prof. dr, Mirza Toti , MSc

#### ▪ SAVREMENI POSLOVNI KONCEPTI

- KAKO SU INFORMACIONE TEHNOLOGIJE UTICALE NA  
PROFITABILNOST MEDIJA..... 44-55  
*HOW INFORMATION TECHNOLOGY EFFECTED ON THE  
PROFITABILITY OF MEDIA*  
Salahudin Feti , MSc, Muzafer Sara evi , doc. dr
- TRŽIŠTE HALAL PROIZVODA: OD NIŠE DO GLOBALNOG  
TRŽIŠTA ..... 56-61  
*MARKET OF HALAL PRODUCTS: FROM NICHE TO GLOBAL  
MARKET*  
Aldin Dugonji , MSc

#### ▪ UPRAVLJANJE INVESTICIJAMA

- ODNOS KOEFICIJENTA KAPITALNIH ULAGANJA,  
RA UNOVODSTVENE I INTERNE STOPE PRINOSA..... 62-76  
*RELATIONSHIP OF THE CAPITAL INVESTMENT COEFFICIENT,  
ACCOUNTING AND INTERNAL RATE OF RETURN*  
Mehmed Meta, prof. dr

▪ **MARKETING**

STRATEGIJE INTEGRISANIH MARKETING KOMUNIKACIJA U ORGANIZACIJI..... 77-87

*STRATEGY OF INTEGRATED MARKETING COMMUNICATIONS IN THE ORGANIZATION*

Azra atovi , doc. dr, Elma Elfi -Zukorli , prof. dr, Irma Mašovi -Muratovi , MSc

▪ **RA UNOVODSTVO I REVIZIJA**

PRIMENA TROŠKOVNOG RA UNOVODSTVA KAO FAKTORA U UPRAVLJANJU PROJEKTIMA ..... 88-98

*APPLICATION OF COST ACCOUNTING AS A FACTOR OF PROJECT MANAGEMENT*

Enis Ujkanovi , prof. dr, Šemsudin Plojovi , prof. dr

KONTROLA KVALITETA REVIZORSKIH USLUGA..... 99-113

*QUALITY CONTROL OF AUDIT SERVICES*

Gordana Lazovi , dr

ZNA AJ REVIZORSKOG MIŠLJENJA ZA EKONOMSKE ODLUKE EKSTERNIH KORISNIKA FINANSIJSKIH I REVIZORSKIH IZVJEŠTAJA KORPORACIJE ..... 114-125

*SIGNIFICANCE OF FINANCIAL AUDIT REPORTS FOR DECISION MAKING OF EXTERNAL CORPORATE USERS*

Nedžad Hodži , dr, Ninoslav Gregovi , dr

▪ **PRAVO**

SAVREMENI ORGANIZOVANI KRIMINALITET KAO OBLIK UGROŽAVANJA NACIONALNE BEZBEDNOSTI..... 126-149

*MODERN ORGANIZED CRIME AS A FORM OF ENDANGERING NATIONAL SECURITY*

Stanimir uki , dr

TEHNI KO UPUTSTVO ZA FORMATIRANJE RADOVA.....150

**STRU NI LANCI**  

---

***PROFESSIONAL ARTICLES***





## IDEOLOGIJA I EKONOMIJA – ME USOBNA ODRE ENJA

**Be ir Kala , prof. dr**

Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru

Novi Pazar, Srbija

*becir.kalac@uninp.edu.rs*

**An ela Miki , prof. dr**

Beogradska poslovna škola

Beograd, Srbija

*andjela.mikic@bbs.edu.rs*

### **Apstrakt**

Malo je ozbiljnih studijskih radova posve enih me usobnim interakcionim odnosima koji se uspostavljaju izme u ideologije i ekonomije. Obi no se polazi od stanovišta da je re o skoro odvojenim pojmovima koji se samo u manjem obimu nebitno dodiruju i da tu ne treba ništa studioznije da se istražuje. Da li je to baš tako?

**Ključne riječi:** ideologija, ekonomija, društveni sistem, me usobne relacije, intelektualni zaokreti.

## IDEOLOGY AND ECONOMICS - MUTUAL RELATIONS

### **Abstract**

There are little serious studies devoted to analyse the mutual interactional relationships that are established between ideology and economics. It usually starts from the standpoint that these are almost separate concepts that only to a lesser extent touch each other and that they are not worth studying it in detail. Is it really so?

**Keywords:** ideology, economics, social system, mutual relationship, intellectual revolutions.

**JEL codes:** A11

### **UVOD**

O ito je da makroekonomska nauka i struka, za razliku od matemati kih i tehni kih disciplina nemaju nepromenljivo i stabilno uporište ni u jednoj oficijelno afirmisanoj i teorijski fundiranoj doktrini. Zavisno od ideološkog i političkog ambijenta i konteksta u kojima izgrađuje svoju univerzitetsku i/ili poslovnu karijeru, nauka, univerzitetska i vrhunska poslovna elita esto menja svoje, prethodno ve utvrđene i oficijelno kodifikovane teorijske i praktične stavove i pritajeno „u tišini“ odustaje od njih. Nedugo zatim, vo ena svojim pragmatičnim interesima ova elita zauzima potpuno drugačija doktrinarna opredeljenja, koja su zavisno od toga kakav „ideološki vetar“ duva, ne malo puta dijametralno suprotna od prethodnih ideoloških dogmi i teorijskih opredeljenja. Nažalost, navedeno ne ini ast ni ekonomskoj eliti,

a ni ekonomskoj nauci, koju ova elita zvani no promovise u javnosti. Navedeno svakako deluje zbudjuju e i na praksu, koja implementirana na jedan na in, mora tako e da se menja i prilago ava novim ideološkim i doktrinarnim okolnostima.

U prilog navedenih konstatacija podsetimo se kakav su doktrinarni krug napravili univerzitetski makroekonomisti i nau nici ekonomske struke (da druge predstavnike društvenih nauka ovom prilikom ne pominjemo), koji su vršili odgovaraju a primenjena istraživanja i pisali i objavljivali svoje radove od 30 – tih godina prošlog veka – pre II Svetskog rata, pa do danas. Ceo navedeni protekli period umesto kontinuiranog evolucionog kretanja, karakteristi nog za matemati ke i tehni ke discipline, karakterišu fundamentalni i nagli doktrinarni zaokreti, uslovljeni ideološkim i politi kim promenama koje su se dešavale u navedenom proteklom periodu. Krenimo redom!

## **DOKTRINARNA EKONOMSKA MISAO DO II-OG SVETSKOG RATA**

Ekonomisti, koji su u Kraljevini Jugoslaviji držali svoja predavanja i objavljivali svoje radove u prvoj polovini XX-og veka imali su nepodeljen ideološki i strukovni stav da je kapitalisti ki tržišni sistem, zasnovan na slobodnoj konkurenciji tržišnih u esnika, više ili manje najbolji i jedino mogu i sistem organizovanja privrednih, a znatnim delom i društvenih delatnosti. Ukazujemo da su u tom periodu u Kraljevini Jugoslaviji, a i drugim zemljama Evrope i Sveta bila poznata iskustva iz komunisti ke prakse dirigovanog državnog vo enja privrede i društva, koja su se sticala u „prvoj zemlji socijalizma“, u Savezu Sovjetskih Socijalisti kih Republika (tzv. SSSR-u), a koja su akademski ekonomisti iz ostalih kapitalisti kih zemalja sa gnušanjem odbijali. Svi ili uglavnom svi radovi ondašnjih teoreti ara ekonomije bili su posve eni razvoju doktrinarnih teorija vezanih za kapitalizam i za kapitalisti ke produkcione odnose. Samo manji broj intelektualaca, više prakti no nego teorijski, pristalica socijalisti kih ideja, zauzimao je suprotne stavove.

## **DOKTRINARNA EKONOMSKA MISAO DRŽAVNOG UPRAVLJANJA PRIVREDOM**

Posle završetka II-og Svetskog rata i podelom interesnih ideoloških sfera, znatan deo država u Isto noj i Srednjoj Evropi, uklju uju i Jugoslaviju, opredelio je pod vo stvom nacionalnih vladaju ih komunisti kih partija, dirigovani državni model upravljanja privredom i društvom, koji se skoro momentalno po eo primenjivati u praksi. I u tadašnjoj Federativnoj Narodnoj Republici Jugoslaviji (tzv. FNRJ), u kojoj je vlast preuzela Komunisti ka partija Jugoslavije (KPJ), prema preuzetim iskustvima iz “bratskog Sovjetskog Saveza”, ubrzano se krenulo na transformisanju privatne svojine u državnu. Shodno navedenom, promenjen je i sistem upravljanja privredom, iz koga je izba eno tržište, koje po shvatanju tadašnjih komunisti kih privrednih ideologa, cikli no generira ekonomsku krizu. Ekonomska elita, koja je svoje poslove obavljala u nau nim institutima i na univerzitetima brzo se prilagodila novonastalim društvenim okolnostima. Napravila je drasti an teorijski i prakti an

zaokret u svojim “nau no fundiranim marksisti kim stavovima”, koji je i kakav na in upravljanja privredom i društvom optimalan. Ranije “tržišne” i “kapitalisti ke” doktrine skoro preko no i su proglašene pogrešnim i štetnim i ubrzano je po eo nau no-istraživa ki rad na izgradnji konzistentnog koncepta partijskog i državnog upravljanja privredom i drugim društvenim resursima. Ne treba posebno isticati da je ovaj novousvojeni koncept državne regulative proglašen najboljim i idealnim, od kada ljudsko društvo uopšte postoji.

Da podsetimo itaoca da se državni administrativno-direktivni model upravljanja privredom i društvom zasnivao na potpunom negiranju tržišta i tržišnih zakonitosti, jer takav sistem - ukoliko se prepusti sam sebi, kao što smo ve istakli obavezno, u odre enim periodima vremena cikli no izaziva ekonomske krize, koje pogubno deluju na privredu i društvo, koje je kriza zahvatila. Zato je, po ovim shvatanjima mnogo bolje da država, preko svoga partijskog i administrativnog aparata, umesto tržišta, neposredno kreira privredni i društveni razvoj, ime e se obezbediti kontinuiran i siguran napredak, a kriza e biti izbegnuta.

U direktivnom administrativnom sistemu upravljanja, država preko svojih kvalifikovanih planerskih kadrova i organa, utvr uje realne društvene potrebe za dobrima i uslugama i na osnovu dobijenih saznanja – a prema realnim produkcionim mogu nostima, daje planske zadatke, tako e državnim preduze ima, šta da proizvode i kakve usluge stanovništvu i državi treba da pružaju.

Period administrativnog upravljanja privredom trajao je u Jugoslaviji orijentaciono oko jedne decenije. Posle Rezolucije Informbiroa 1948. godine došlo je do ideološkog i svakog drugog razlaza od komunisti kog bloka isto noevropskih zemalja, koji je ovu Rezoluciju i izglasao. Navedeno je stvorilo objektivne uslove da se razmišlja o kreiranju i konstituisanju i druga ijih modela upravljanja privredom i društvom u odnosu na modele ideološki preuzete od ranije “bratskog” Sovjetskog Saveza. Rešenje je traženo i ubrzo na eno i ve od druge polovine 50-ih godina proteklog XX veka, u vrhovima partije artikulišu se nove doktrinarnе ideje upravljanja, imenovane kasnije kao ideje radni kog samoupravljanja. Shodno napravljenom ideološkom i politi kom zaokretu i nau na, a tako e i univerzitetska elita toga doba dobila je novi partijski i ideološki zadatak da teorijski korektno uobli i nove ideje, nazvane kasnije ideje “samoupravnog socijalizma”. Elita nije ekala da joj se zadatak kaže dva puta, ve je samopregorno krenula na fundiranje novog koncepta preoblikovanja ekonomske misli, vo enja privrede, a kasnije i celog društva, zasnovanog na politi ki opredeljenoj ideji samoupravljanja.

## **KONCEPT AFIRMISANJA I RAZVOJA EKONOMSKIH IDEJA I DOGMI ZASNOVANIH NA SAMOUPRAVLJANJU NEPOSREDNIH PROIZVO A A**

Snažno politi ki i medijski popularisan koncept samoupravnog socijalizma trajao je, za naše prilike, relativno dugo – ak više decenija. Vremenski se proteže od kraja 50-ih godina do kraja 80-ih godina XX veka. Samoupravni privredni i društveni razvoj Socijalisti ke Federativne Republike Jugoslavije. (tzv. SFRJ) brutalno je zaustavljen u zadnjoj deceniji prethodnog veka, kada je zbog politi kih sukoba

nacionalnih i nacionalističkih elita, zemlja došla u ozbiljnu političku krizu, a zatim je doživjela rat, ekonomski i svaki drugi sunovrat.

Ekonomske doktrine, teze i teoreme zasnovane na razvoju samoupravljanja u navedenom periodu druge polovine XX veka, koji je orijentaciono trajao oko 30 godina, permanentno su od strane tadašnje nauke i univerzitetske elite bile dogmatizirane i dopunjavane. Svakako glavni “dirigenti” orkestriranih ideoloških aktivnosti nalazili su se u vrhu Partije, koja je tada nosila naziv Savez komunista Jugoslavije. Interesantno je da je tadašnja vladajuća ekonomska misao bila interesantna mešavina marksističkih (komunističkih) doktrina sa jedne strane i doktrina razvoja privrede i društva na tržišnim osnovama, koje su se artikulirale i razvijale u drugom ideološkom (kapitalističkom) bloku razvijenih zemalja Zapadne hemisfere, sa druge.

Nezadrživo teže i da se ne samo privreda, već i celo društvo, sa svim društvenim delatnostima, samoupravno organizuje partijski ideolozi su izmišljali i u praksi primenjivali originalne i neobične modele samoupravnog organizovanja. Rezultat navedenih ideološko – političkih aktivnosti bila je takođe i velika reforma u privredi (izvedena 70-ih godina prošlog veka), gde su sva preduzeća transformisana u tzv. Osnovne organizacije udruženog rada (OOUR-e), u Radne organizacije (RO) i Složene organizacije udruženog rada (SOUR-e). Velika, složenost posla i veza sa drugim delovima reprodukcionog sistema, kome su pripadali, opredeljivali su u praksi koji je organizacioni oblik dobiti odgovarajuće preduzeće.

Istovremeno u malo kasnijem periodu u društvenim delatnostima i u vanprivredi takođe se vršila reorganizacija statusnih i upravljačkih struktura. U institucijama i organizacijama iz ovih oblasti stvaralaštva formirane su tzv. Samoupravne interesne zajednice (popularno nazvane SIZ-ovi), preko kojih se želelo da se uvede totalno samoupravljanje u regulisanju obrazovnih, kulturnih, zdravstvenih, socijalnih i drugih društvenih organizacija.

Ne treba posebno isticati da je nauka i univerzitetska elita i ove promene spremno dočekala i pozitivno prihvatila. Množili su se naučnici, a takođe i diplomatski, magistarski i doktorski radovi, a svakako i udžbenici, u kojima je novi model samoupravne organizacije privrede i društva afirmisan i glorifikovan na izuzetno pozitivan način. Ekonomska nauka i struka, zahvaljujući umnožavanju visokoškolskih organizacija i samopregornom radu više desetina hiljada ekonomista, koji su se tada relativno lako zapošljavali, dobijali su u navedenom periodu sve veći društveni ugled i politički značaj. Tiho, da se ne pravi velika ideološka buka i buka, sve ranije afirmisane ekonomske ideje i dogme su proglašene prevazi enim i svakako inferiornim u odnosu na originalnu ideju prvobitnog, a potom i totalnog društvenog samoupravljanja.

Međutim, drevna mudrost nas uči, da se u svakom pozitivnom procesu i organizmu, u momentu kada je to bilo najrazvijenije, stvara inicijalni misaoni i energetska impuls, koji je negacija toga što je i koji će ga sa razvojem novonastalog impulsa, pre ili kasnije uništiti. Tako se upravo desilo i sa samoupravnim razvojem privrede i društva SFRJ. Problem, koji je zbog uvođenja totalnog samoupravljanja SFRJ – u kojoj se zaista živjelo mnogo bolje, nego danas, ispoljio se upravo na globalnom samoupravnom planu. Vladajuća partija Savez komunista Jugoslavije, takođe se samoupravno organizovala i decentralizovala. Ova samoupravna

decentralizacija omogućila je, i dovela, do toga da se na ovom prostoru višenacionalnog i višekonfensionalnog života, ponovo probude razni atavizmi destruktivne nacionalističke prošlosti. U svim republikama i pokrajinama bivše "zbratimljene" Jugoslavije organizovali su se i ispoljili, više ili manje, razni nacionalistički i šovinistički pokreti, koji su uzvratnom me unacionalnom mržnjom hranili druge suprotstavljene pokrete i dezorjentisanu populaciju. U procesu me unacionalnog razrađivanja svoj "zapaženi doprinos" dali su i mnogi ugledni ekonomisti. Na naučnim tribinama su se iznosili, a u časopisima štampali "šokantni podaci" tzv. "upu enih" teoretičara da je "njihova" republika odnosno pokrajina, kroz razne "nepoštene" tokove robe i novca bezobzirno pljačkana od strane drugih republika, odnosno pokrajina. Nacionalistički zagriženi, ekonomisti iz Srbije, a tako i iz Makedonije i Bosne i Hercegovine su isticali da je njihova republika prinudna da ispod realne tržišne cene prodaje električnu energiju, sirovine i poljoprivredne proizvode zapadnim republikama, koje tako ekološki ne zagađuju svoj prostor a uživaju status privilegovanih kupaca. Suprotno njima, nacionalistički zagriženi ekonomisti iz Slovenije i Hrvatske isticali su suprotne teze da su upravo njihove republike ekonomski eksploatisane od strane neradne i nesnalažljive "braće" iz jugoistočnih krajeva zemlje.. Poseban ubojit prigovor "zapadnih" ekonomista je bio da Slovenija i Hrvatska, zahvaljujući svojoj povećanoj nacionalnom dohotku per capita (po glavi stanovnika), natprosečno mnogo novca izdvajaju u zajedničku jugoslovensku kasu, sa kojim novcem se finansiraju fondovi za razvoj nerazvijenih (jugoistočnih) područja i izgrađuju glavni grad zemlje "srpski" Beograd. U međusobnom razrađivanju "upu enih" a nacionalistički ostrašeni ekonomista bilo je mnogo niskih udaraca, koji su rušili temelje zajedničke države Socijalističke Federativne Republike Jugoslavije.

Političari nacionalisti koji su preuzeli vlast u pojedinim republikama i pokrajinama dobili su u svojim tokovima nacionalističkim nastupima snažnu idejnu podršku od strane "objektivne" ekonomske nauke, što je proces rastakanja i uništavanja zajedničke države dodatno ubrzalo. Usledili su građanski ratovi, a zatim i intervencija NATO alijanse na ostatke propale države. Ekonomska elita iz nauke njih instituta i sa univerziteta se u tom periodu privremeno primirila i utalila. Ovo iz razloga jer su izvesni predstavnici te elite više podsvesno nego svesno osećali da i oni snose odgovornost za propast ranije ekonomski uspešne i ugledne države. Samoupravljanje u tom periodu više niko nije pominjao. Tražila su se i našla nova ideološka i dogmatska doktrinarna rešenja, koja su javnosti najavljivala da se vidi svetlost iz zamašnjeg političkog i privrednog (ekonomskog) tunela. Svitala je nova zora neoliberalne tržišne otvorenosti, ali i nezaštićene, nacionalne ekonomije.

## **NOVE "DEMOKRATSKE" PROMENE I VRAĆANJE VLADAJUĆE EKONOMSKE DOKTRINE NA POSTAVKE**

Posle oktobarskih promena, kada je promenjen režim tragičnog Slobodana Miloševića, nove vlasti tzv. Demokratska opozicija Srbije (tzv. DOS), krenule su ubrzano i agresivno na afirmisanje novog koncepta ekonomske nauke i struke. Shodno novim ideološkim opredeljenjima rekonstruisani su privreda i društvo na

tzv. “reformskim” i “demokratskim” osnovama. U doktrinarnom smislu re je o zatvaranju ideološkog kruga kretanja i lutanja ekonomske nauke i struke i sve se vratilo na po etak na na in kako su ekonomska nauka i struka razvijani i afirmisani u periodu izme u dva svetska rata. Vra en je i reaffirmisan koncept “starog dobrog kapitalizma”. Shodno navedenom nau ni i drugi stru ni radovi, kao i univerzitetski udžbenici prazne se od prevazi enih ideoloških tema i modela samoupravljanja i ispunjavaju novim “modernim” idejama poniklim iz tradicija zapadne nau ne misli, posebno artikulisanim u SAD i Velikoj Britaniji. Nacionalna ekonomska nau na elita Novog Doba (New Age) lako se odrekla ideja Karla Marksa i drugih socijalisti kih teoreti ara, ije su se ideje zasnivale na kritici kapitalizma, kao tipi no eksploatatorskog društva. Ve ina tzv. režimskih univerzitetskih profesija iz oblasti ne samo ekonomskih, ve i drugih društvenih nauka ne vidi više u novom neoliberalnom kapitalisti kom, nikakve elemente eksploatacije i obespravljenosti. Re je posebno o onima, koji svoje finansijske prinadležnosti i svoju akademsku karijeru grade na dobro pla enim fakultetima sa više upisanih studenata, koji svakako, “što je prirodno”, pla aju izdašnu školarinu da bi mogli nesmetano studirati. Koncept besplatnog studiranja odba en je u mislima i radovima ovih profesora, emu ide u prilog i stanje u oskudnom državnom budžetu, iz koga se pokriva deo troškova za plate i materijalne rashode visokoškolskih organizacija.

Mora se, me utim, ukazati i na injenicu da svi profesori i nau ni radnici nisu pristalice i apologete konstituisanog sistema tržišno otvorene privrede i neoliberalnog kapitalizma. U javnim nastupima i u stru noj štampi sve eš e se pojavljuju oštre kritike ovog sistema, koji je brzopletim i neselektivnim prihvatanjem i uvo enjem od strane vladaju ih garnitura, koje se periodi no menjaju od oktobarskih promena (ali ne menjaju ideološki koncept vo enja privrede i društva), zemlju doveo u ozbiljnu ekonomsku, socijalnu i uopšte društvenu krizu. Zametak opozicije vladaju oj ideologiji, doktrini i dogmi je ve stvoren, a u kom pravcu e se stvari odvijati ostaje da se vidi. Oficijelna ekonomska elita je ve zbunjena, ne snalazi se, ne nudi nove razvojne alternative i operativno se angažuje na “glancanju” o ito ve prevazi enih neoliberalisti kih ideoloških stavova i modela privrednog i društvenog razvoja.

## ZAKLJU AK

Kratak prikaz puta kojim se kretala, a i sada se kre e ekonomska nauka i struka, ne samo u zemljama koju su nastale na podru ju bivše Jugoslavije, ve i u mnogim drugim zemljama Evrope i savremenog sveta, ukazuje na veliku emocionalnu i ideološku podložnost doktrinarne ekonomije doktrinarnoj ideologiji. Otvoreno je pitanje da li je re o upornom traženju optimalnih opcija makroekonomskog razvoja ili je re o doktrinarnom lutanju, u kome njegove pravce ne odre uje ekonomska nauka i struka, ve odre uju centri politike i finansijske mo i koji imaju svoja posebna ideološka opredeljenja. Zadnje otvoreno, a svakako i jereti ko, pitanje koje se nezaobilazno postavlja u vezi predmetne teme glasi: ”Da li su ekonomska nauka i struka samosvojni inoci i subjekti privrednog i društvenog razvoja, ili su samo

sluškinje vladaju e ideologije, koja ih kreira i menja prema svojim potrebama?"  
Odgovor na postavljeno pitanje ostavljamo itaocu.

## **BIBLIOGRAFIJA**

1. Bordo Michael, Alan M. Taylor and Jeffrey G. Williamson: "Globalization in Historical Perspective", University of Chicago Press for the National Bureau of Economic Research.
2. Aykut Dilek and Selin Sayek: "The Role of the Sectoral Composition of Foreign Direct Investment on Growth", Unpublished: World Bank, Washington, 2005
3. Cornelius Peter K. and Bruce Kogut: "Corporate Governance and Capital Flows in a Global Economy", Oxford University Press, New York, 2013

## **RESUME**

There are little serious studies devoted to analyze the mutual interactional relationships that are established between ideology and economics. It usually starts from the standpoint that these are separate concepts that almost only to a lesser extent touch each other and that they are not worth studying it in detail. Is it really so?

The brief overview of the way in which economic science and profession has moved, and is now moving, not only in countries of former Yugoslavia, but also in many other countries of Europe and the modern world, points to a high emotional and ideological submission of the doctrinal economy to doctrinal ideology. It remains an open question whether this is a persistent search for the optimal option for macroeconomic development or is it a doctrinal wandering, in which the direction is not determined by economic science and profession, but determined by political and financial centres of power that have their particular ideological orientation. The last open, and certainly heretical, question that unavoidably arises regarding the subject matter reads as follows: "Are economic science and profession autonomous factors and subjects of economic and social development, or are they just maids of a ruling ideology, which creates and changes them according to their needs?" The answer to this question is left to the reader.

## **STRUKTURNE PROMJENE PRIVREDE CRNE GORE I RAZVOJ NJENOG TURIZMA**

**Slavica Adži , mr**

Univerzitet Mediteran  
Podgorica, Crna Gora

**Milena Žiži , doc. dr**

Fakultet za Poslovni menadžment  
Bar, Crna Gora  
*mvzizic@gmail.com*

### **Apstrakt**

Proces tranzicije je uslovio strukturne promjene u privredi Crne Gore, koje su uticale na tokove razvoja i strategijskog djelovanja od strane države, u cilju uspostavljanja tržišnih principa i efikasnijeg privređivanja. Pored tranzicionih reformi Crna Gora je osjećala je posljedice ratnih dešavanja u okruženju, sankcija i međunarodne izolacije, koje su se negativno odražavale na tokove ekonomskih, društvenih i političkih prilika. Ukupne prilike su stvarale novi koncept društvenih odnosa i mijenjale ekonomske razvijenosti. Strukturnim promjenama u privredi, država je imala za cilj da restrukturiranjem preduzeća postigne produktivnost, efikasnost i ostvari brži privredni rast. Ovom procesu je prethodio Zakon o svojinskoj i upravljačkoj transformaciji, koji je podrazumijevao napuštanje modela društvene svojine, odnosno pripremu za privatizaciju preduzeća i strukturnih promjena u privredi.

Transformacijom preduzeća trebalo je da se obezbijedi porast produktivnosti u svim sektorima, uspostavi makroekonomska ravnoteža, funkcionisanje svih proizvodnih kapaciteta, povećanje stepena učešća u društvenom proizvodu, nacionalnom dohotku i zaposlenosti. Prema agregatnim pokazateljima nacionalne ekonomije, strukturne promjene još uvijek nijesu obezbijedile ravnotežu ukupne privrede. Država kontinuirano podstiče privatnu svojinu, preduzetništvo i racionalnije tržišno privređivanje. Turizam je strateška odrednica za budućni razvoj, koji je suštinski osjetljiv na sve društvene i ekonomske promjene. Društvena, ekonomska i politička stabilnost pretpostavke su za razvoj turizma. Posmatrajući turizam sa ekonomskog aspekta, potrebno je uspostavljanje usklađenosti privrede i konkurentnosti nacionalne ekonomije. Značaj turizma nije samo sa ekonomskog aspekta, već se posmatra sa sociološkog, kulturnog i društvenog aspekta.

**Ključne riječi:** nacionalna privreda, strukturne promjene, razvoj turizma.

## **STRUCTURAL CHANGES IN THE ECONOMY OF MONTENEGRO AND THE DEVELOPMENT OF ITS TOURISM**

### **Abstract**

The process of transition has caused the structural changes in the economy of Montenegro, which have impacted the courses of development and strategic acting by the side of the State,



with the goal of establishing of market principles and more efficient doing of profitable businesses. Beside the transitional reforms, it has felt the consequences of war happenings in surroundings, sanctions and international isolation, which has negatively reflected to the courses of economical, social and political occasions. The total occasions have created a new concept of social relations and a level of economical development. By the structural changes in economy, the State have had for a goal to achieve, by restructuration of enterprises, the productivity, efficiency and to accomplish faster economical growth. This process has been preceded by the Law on proprietary and managing transformation, which implied the abandoning of the model of social property, respectively the preparation for privatization of enterprises and structural changes in the economy.

By the transformation of enterprises the increase of productivity in all sectors, establishing of a macro-economical balance, functioning of all productive capacities, increasing of the degree of participation in social product, national income and employment had to be provided. According to aggregate indicators of the national economy, the structural changes have not yet provided the balance of the total economy. The State has continually urged the private property, entrepreneurship and more rational market doing of profitable business. Tourism is the strategic determinant for the future development, which is in the essence sensitive to all social and economical changes. Social, economical and political stability are the assumptions for the development of tourism. Having observed the tourism from the economical aspect, the establishing of the harmonization of the economy and of the competitiveness of the national economy is necessary. The significance of the tourism is not only from the economical aspect, but it is observed from the sociological, cultural and social significance.

**Keywords:** national economy, structural changes, development of tourism.

**JEL codes:** Z32

## UVOD

Stabilan privredni rast i pove anje agregatnih pokazatelja, važna su pretpostavka razvoja svake nacionalne ekonomije. Proces tranzicije u Crnoj Gori je uslovio razli ite društveno-ekonomske promjene koje su se odrazile na privredu. Zbog ukupnih ekonomskih, društvenih i politi kih prilika, a u cilju privrednog razvoja, došlo je do institucionalnih, tehnoloških, organizacionih i upavlja kih promjena privrede. Strukturne promjene su uslovile traganje za modelom razvoja ekonomske politike, koja e pokrenuti ekonomski rast i obezbijediti bolji životni standard. Ovaj proces se odrazio na sve privredne grane, sa razli itim posledicama i korjenitim promjenama u strukturi privrede. Traganje za najefikasnijim modelom mješovite ekonomije, tržišno orjentisane privrede zasnovane na privatnoj svojini traje i danas. Zbog ekonomske nerazvijenosti, koja je karakterisala gotovo sve socijalisti ke zemlje, Crna Gora je kao bivša lanica federacije, ozbiljno zaostajala u privrednom razvoju u odnosu na zemlje tržišne ekonomije. U cilju uspostavljanja tržišnih principa, Crna Gora je imala za cilj oživljavanje privrede zasnovane na tržišnim principima i privatnoj svojini. Zakonom o svojinskoj i upavlja koj transformaciji, država je nastojala da preduze a u državnom vlasništvu, prevede u novi oblik tržišnog privre ivanja, odnosno da putem restrukturiranja ista privatizuje. Cilj nije promjena svojinskih odnosa, ve postizanje efikasnosti, ekonomske i socijalne stabilnosti. Nizak nivo ekonomske razvijenosti, regionalne razlike i neujedna en

razvoj, nizak nivo zaposlenosti i životnog standarda, nužno je nametnuo ovaj složeni proces kojim su se stvarale pretpostavke ulaska stranog kapitala u privredu Crne Gore, kako bi se poveale mogu nosti proizvodnje, stimulisale usluge i privreda uklju ila u tokove bržeg ekonomskog razvoja. Implementacija procesa je prošla kroz razli ite faze, bila je složena, a novi model tržišnog privre ivanja je otvorio brojna pitanja koja su i danas aktuelna. Industrija, kao najdominantnija grana i turizam prošle su kroz ovaj složeni proces prelaska nekonkurentne na konkurentnu tržišnu orijentisanost i modele novog ponašanja. Strukturne promjene su pretpostavka pove anja proizvodnje, usluga i uklju enja ukupne privrede u tokove razvoja.

Kao dominantna privredna grana i strateška odrednica Crne Gore, turizam je prolazio kroz razli ite faze razvoja i nove oblike organizovanja. Ekonomski, politi ki i socio-kulturni faktori uticali su na poslovanje hotelskih preduze a i na stepen turisti ke tražnje i ponude. Brojna hotelska preduze a koja su bila u državnom vlasništvu privatizovana su i stimulisano je osnivanje malih i srednjih hotelskih preduze a u privatnoj svojini. Težnja na ekonomske aspekte razvoja ograni ava multiplikativne mogu nosti turizma i dovodi do negativnih posledica na prirodni ambijent, devastaciju prostora i identitet destinacija. Komercijalizacija ne podrazumijeva planiranje i kontrolu aktivnosti u cilju stvaranja kvalitetnog turisti kog proizvoda i konkurentnosti na turisti kom tržištu. U korjenitim strukturnim promjenama, akcenat se stavlja na održivi turizam, upravljanje svim segmentima i aktivnostima njegovog razvoja, kao i prilago avanje turisti kog proizvoda zahtjevima tržišta.

## **KARAKTERISTIKE NACIONALNE EKONOMIJE CRNE GORE**

Racionalno ekonomsko ponašanje neophodno je svakom društvu. U cilju društvenog razvoja neophodno je donositi racionalne odluke šta je potrebno proizvoditi, na koji na in i za koga treba efikasno proizvoditi. Nauka koja se bavi odlukama koja dobra i usluge treba proizvoditi, odnosno na inom upravljanja resursima jeste ekonomija. Obzirom da su resursi ograni eni, potrebne su racionalne odluke njihove upotrebe i raspolaganja. Svaka država treba da sagleda realne uslove razvoja, mogu nosti i stanje agregata privredne aktivnosti, u cilju adekvatnih mjera ekonomske politike kojima se pokre e cjelokupna privreda. Koriš enje svih raspoloživih resursa i pokretanje aktivnosti u svim djelatnostima, okosnica su razvoja svake nacionalne ekonomije. Bogatstvo prirodnih resursa u Crnoj Gori naglašava njenu komparativnu prednost, ali pokretanje svih indikatora koji uti u na rast i razvoj ukupne privrede, treba da bude strategija koja bi obezbijedila konkurentsku prednost. Odlikuju je prirodna dobra u dijelu mineralnih sirovina za razvoj industrije i rudarstva, bogatstvo šuma kao važnih resursa za ekonomski razvoj, nacionalno i me unarodno zaštita prirodna dobra, turisti ki resursi za razvoj razli itih vidova turizma, energetski potencijali, poljoprivredni resursi kao osnova i komplementarna djelatnost turizmu i zna ajna kulturno-istorijska dobra. Me utim, postoje a tehnološka i saobra ajna infrastruktura nije dovoljno razvijena da bi pokrenula sve aspekte razvoja privrede.

Od navedenih makroagregatnih indikatora nacionalnu ekonomiju posebno karakteriše sve veća zaduženost i spoljnotrgovinski deficit, pa se nužno nameće potreba adekvatnog rješavanja kako javnog duga tako i pitanja robne razmjene sa inostranstvom. Povoljni rezultati u robnom izvozu, predstavljaju važne indikatore koji ukazuju na konkurentnost nacionalne ekonomije. Visok rast izvoza pokazatelj je makroekonomske stabilnosti svake države. U situaciji kada je izražena potreba za rastom izvoza, neophodne su strukturne promjene u privredi. Uticaj različitih eksternih i internih faktora na društveno-političke i ekonomske odnose u Crnoj Gori, ograničavao je razvoj nacionalne ekonomije. Izuzetno nepovoljna politička klima i ratna dešavanja u okruženju, izdvajanje iz federacije i prilagođavanje državnoj samostalnosti, strukturne promjene u privredi, usporavale su cjelokupni privredni razvoj. Nepovoljna društveno-politička i ekonomska situacija odrazila se na razvoj prostornih resursa, tehničke i preduzetničke infrastrukture, kao i na socijalnu stabilnost. Nacionalnu ekonomiju takođe karakterišu izražene regionalne razlike privredne aktivnosti, posebno sjevernog dijela u kojem postoje brojni potencijali, mogući nosioci za razvoj poljoprivrede i pojedinih vidova turizma koji danas postaju sve izraženiji trend u svijetu.

Pokretanje svih agregatnih pokazatelja nacionalne ekonomije preduslov je postizanja konkurentnosti i razvojnog puta države. Proces traženja modela za izlazak iz ekonomske nerazvijenosti, visoke stope nezaposlenosti i pokretanja svih oblasti privrede, dugo traje i ograničavajući mogući nosioci da se postigne bolji životni standard koji je osnova težnje svakog društva. Crna Gora je prostorno i po broju stanovnika mala teritorija. Oskudnost resursa i specifični nosioci njenog privrednog razvoja. Imaju i u vidu da je bila dio federacije, reformu samoupravnog sistema i njen suverenitet, mijenjali su se uslovi u društvenom i ekonomskom sistemu. Sve do 1991. godine, strategija razvoja privrede odnosila se na oblast energetike i metalurgije, koje su bile posljedica posjedovanja prirodnih resursa u sjevernom dijelu Crne Gore, koje je trebalo iskoristiti. Najveći stepen investicionih ulaganja koji je bio podržan iz federalne kase odnosio se na industrijski razvoj. Raspadom federacije, došlo je do teškog ekonomskog stanja u Crnoj Gori i zatvaranja fabrika. Promjena njenog državnog statusa uticala je na stepen ekonomske razvijenosti, stanje u privrednom sistemu i smanjenog učešća industrijskih djelatnosti u ukupnoj proizvodnji. Udio zaposlenosti se smanjio u industrijskom sektoru, dok se u sektoru usluga povećao. U ograničenom razvoju i stagnaciji privrede, jedino je sektor turizma odolijevao stagnaciji, jer su Crnu Goru, od svih bivših članica federacije, turisti prepoznavali kao politički stabilnu i sigurnu turističku destinaciju. Politička stabilnost i sigurnost predstavlja ključni faktor opredjeljenja za izbor turističke destinacije.

Novi oblik institucionalnih okvira funkcionisanja bio je nužan, ali i težak period za oživljavanje pokidanog privrednog sistema i osposobljavanje privrednih subjekata koji su bili tržišno neefikasni. Ovim su nastale strukturne reforme koje su podrazumijevale privatizaciju, reforme društveno-političkog sistema i uspostavljanje makroekonomske stabilizacije.

Makroekonomska politika je bila orjentisana na koncept modela privatizacije koji bi obezbijedio stabilnost i tržišno orjentisanu ekonomiju. Proces tranzicije uslovio je da se 2001. godine, usvoji Zakon o privatizaciji, kojim se prodaje 70% državnog

kapitala preduze a. Do po etka 2005. godine, privatizovano je ukupno 1384 preduze a u Crnoj Gori.

Stepen bruto doma eg proizvoda kao glavnog pokazatelja razvoja nacionalne ekonomije je u periodu od 2001. do 2007. godine, pove an za oko 37 %, a najviši rast se vezuje za period od 2006-2007. godine, kada je inflacija iznosila 8 %. U tom periodu dijelom je uslijedila stabilizacija privrede i povoljan ambijent za privla enje stranih investitora, da bi se 2008. godini, imala brži rast aktivnosti u odnosu na zemlje regiona. Ovaj poslovni ambijent je podstakao najve i broj mikro i malih preduze a u strukturi preduze a po veli ini. Naglašene su regionalne razlike u zastupljenosti preduze a, gdje dominantno u eš e privredne aktivnosti ima središnji dio Crne Gore. Primorski dio je tako e zastupljen u privrednoj aktivnosti, za razliku od sjevernog dijela koji je nedovoljno iskoriš en u pogledu bogatstva resursa i imaju i u vidu da su zatvorene brojne fabrike u dijelu prera iva ke industrije, koje su doprinosile privrednoj aktivnosti.

## **STRUKTURNE PROMJENE PRIVREDE CRNE GORE**

Proces tranzicije i kraj socijalizma pokrenuo je brojne probleme u društveno-politi kom sistemu i u ekonomskim prilikama u Crnoj Gori. Navedeni doga aji u internom i eksternom okruženju usloveli su duboku ekonomsku krizu i promjene u strukturi privrede koja je bila novi izazov za prostorno i nedovoljno razvijenu Crnu Goru. Imaju i u vidu da je bila dio federacije, planske aktivnosti u dijelu regionalnog razvoja bile su posledica odluka zajednice, a ne sopstvenog odlu ivanja u skladu sa potencijalima i mogu nostima za razvoj.

Strukturne promjene u privredi, imale su za cilj orjentaciju na tržišno privre ivanje i efikasnije poslovanje privrednih subjekata. Posebno važan period za Crnu Goru jeste sticanje nezavisnosti, koji predstavlja novi razvojni put i izazov za nedovoljno razvijenu nacionalnu ekonomiju. Period obnove nezavisnosti karakterišu strane investicije koje uti u na rast BDP. Investicije i ulazak stranog kapitala dale su doprinos rastu posebno doprinos u sektoru gra evinarstva i turizma. Turizam je imao koristi, ali u isto vrijeme se odražavaju negativne posledice i devastacija prostora i ambijentalnih vrijednosti, nesklada u gradnji i narušavanja destinacijske prepoznatljivosti i autenti nosti mediteranske zemlje. Rast privredne aktivnosti u dijelu ove oblasti osjetio se u tom periodu nakon obnove nezavisnosti, kao i rast BDP-a od 10,7 % u 2007. godini. Industrijska proizvodnja, turizam i šumarstvo su u 2010. godini, zna ajno uticali na oporavak privrede i doprinos u BDP-u, kao klju nom indikatoru uspješnosti nacionalne ekonomije.

Strukturne promjene su podrazumijevale korjenite promjene u politi kom, ekonomskom, društvenom i institucionalnom smislu, ali prvenstveno ekonomiju koja je tržišno orjentisana i koja se oslanja na privatnu svojinu. S toga je proces restrukturiranja privrede i svojinske transformacije preduze a, posledica politi kih, ekonomskih i društvenih prilika u državi. Restrukturiranje privrede sprovodi se zbog neefikasnosti preduze a u procesu upravljanja, tehni ko-tehnološke zastarjelosti i visoke zaduženosti.

“Ne postoji univerzalni teorijski model prelaska ka tržištu, jer su u praksi ti putevi suštinski različiti. Ipak su neki autori pokušali da definišu osnovne etape tranzicije i to: stabilizacija privrede, liberalizacija ekonomije, privatizacija, institucionalizacija, reorganizacija i strukturna transformacija”. [2, str. 360]

U cilju pokretanja svih sektora u ukupnoj ekonomiji Zakonom o svojskoj i upravljačkoj transformaciji, preduzeća koja su bila u državnoj svojsini, nastoji se postići i ne samo promjena u institucionalno-pravnom smislu, već pokretanje privredne aktivnosti u svim oblastima, posebno industrijskoj proizvodnji, sektoru turizma i poljoprivredi. Ove djelatnosti i predstavljaju okosnicu razvoja u cjelokupnoj ekonomiji.

“Proces transformacije je u Crnoj Gori od ukupno 463 društvena preduzeća obuhvaćeno 258 preduzeća. U tim preduzećima je krajem 1992. godine bilo zaposleno 84 000 radnika (81 % od ukupno zaposlenih radnika). Broj transformisanih preduzeća a po pojedinim djelatnostima i pripadaju i broj zaposlenih je sledeći: industrija- 17,3 % svih preduzeća a sa 29 % od ukupnog broja zaposlenih, poljoprivreda- 6,9 % preduzeća a i 6,5 % zaposlenih, u šumarstvu postoji samo jedno preduzeće koje je transformisano, građevinarstvo 66,6 % preduzeća a sa 55,9 % zaposlenih, saobraćaj 11,5 % preduzeća a, trgovina 16,9 % preduzeća a sa 18,6 % zaposlenih, ugostiteljstvo i turizam 11,1 % preduzeća a sa 7,2 % zaposlenih i uslužne djelatnosti 12,9 % preduzeća a.” [3]

U literaturi se objašnjava model transformacije preduzeća kao složen proces koji podrazumijeva promjene svojskih odnosa, ali i korjenite promjene u upravljačkoj, organizacionoj, tehnološkoj, finansijskoj i kadrovskoj smislu. Ovaj složen proces koji je usmjeren ka brzom realizaciji određenih ekonomskih ciljeva, vezuje se za sve aspekte života i ima društveni i sociološki karakter.

Međunarodna izolacija Crne Gore, ratovi u okruženju i sankcije, značajno su narušile privredni sistem. Preduzeća su bila tehničko-tehnološki zastarjela, sa krutom organizacijom i upravljačkom strukturom kada se radi o inovacijama, primjeni savremenih međunarodnih standarda kvaliteta proizvodnje i usluga.

Ekonomska snaga svake države sagledava se kroz ključne agregatne pokazatelje, njihovu dinamiku i obim, da bi se sagledao uticaj strukturnih promjena. Imaju i u vidu da su strukturne promjene obuhvatile ukupnu privredu, važno je analizirati pojedine ključne indikatore koji ukazuju na efikasnost iste.

Sa aspekta BDP-a, kao ključnog indikatora ekonomske aktivnosti, treba istaći i da se stopa rasta u periodu od 2000 do 2005. godine uvećavala. BDP je u 2005. godini, iznosio ukupno 1.815 miliona eura. Dominantno u proizvodnji i u produktu odnosilo se na sektor uslužnih djelatnosti.

Prema podacima Zavoda za statistiku Crne Gore, u periodu od 2010-2014. godine, najviše zaposlenih je u sektoru trgovine, zatim u državnoj upravi, prerađivačkoj industriji, uslugama smještaja i ishrane, saobraćaju, građevinarstvu, obrazovanju i ostalim. Strukturne promjene nijesu dovele do harmonizacije i uravnoteženosti između u svih djelatnosti u procesu uspostavljanja produktivnosti.

“Sa aspekta bruto nacionalnog dohotka, prema podacima Zavoda za statistiku Crne Gore, nominalni rast u periodu 2011. godine iznosio je 4,5 %, u 2012. godine iznosi -2,6 %, da bi u 2013. godini iznosio 5,7 %, a u 2014. godini iznosi 2,8 %”. [4]

Tako e, podaci ukazuju na 2013. godinu u pogledu realne stopa rasta BDP-a koja je iznosila 3,3 % u kojoj se i broj zaposlenih uve ao u odnosu na period od 2010-2012. godine. Broj zaposlenih u 2013. godini iznosio je 171 474, a dominantno u eš e zaposlenih jeste u sektoru trgovine na veliko i malo, zatim u državnoj upravi, uslugama smještaja i ishrane, obrazovanju, prera iva koj industriji, zdravstvenoj i socijalnoj zaštiti, gra evinarstvu i ostalim. Imaju i u vidu da je strateška odrednica Crne Gore razvoj turizma ne postoji još uvijek uskla enost i ravnoteža sa komplementarnim djelatnostima turizma. Sa ekonomskog aspekta uticaja turizma na privredu, najzna ajnije djelatnosti su industrija, gra evinarstvo i poljoprivreda, u kojima broj zaposlenih nije na zavidnom nivou. Gra evinarstvo ima zna ajnu ulogu u razvoju turizma u kontekstu investicionih ulaganja u saobra ajnice koje obezbje uju kvalitet ponude, smještajnih kapaciteta, aerodroma itd. U cilju primjene strategije razvoja turizma, neophodna su investiciona ulaganja u izgradnju novih i rekonstrukciju postoje ih turisti kih kapaciteta, saobra ajne i komunalne infrastrukture, kao važne pretpostavke za razvoj savremenog turizma. Ulaganja u infrastrukturu potrebna su u cilju podizanja kvaliteta usluga i valorizacije turisti kih proizvoda.

Turizam je u sinergiji sa poljoprivredom koja može postati okosnica razvoja crnogorske privrede. Visok stepen povezanosti ovih djelatnosti u službi je doma e proizvodnje i plasmana poljoprivrednih proizvoda.

„U pogledu robne razmjene izvoz je u 2009. godini iznosio 42 %, u 2010. iznosio je 57 %, u 2011. iznosio je 60 %, 2012 iznosio je 52%, dok je 2013 iznosio 41 %”. [4] Na svjetskom nivou uvoz je usmjeren iz Srbije, Gr ke, Kine, Bosne i Hercegovine i Njema ke. U pogledu izvoza usmjeren je na Srbiju, Hrvatsku, Sloveniju, Bosnu i Hercegovinu i Kosovo. [4]

Crna Gora je orjentisana na geografski bliže države, odnosno lanicama EU.

„Investicije u 2014. god nominalno su za 2.9% ve e u odnosu na 2013. godinu. U eš e gra evinskih radova u ukupnim investicijama iznosi 62,3%, opreme 31,5%, a ostalo 6,2%”. [4]

## **RAZVOJ TURIZMA U CRNOJ GORI**

Turizam predstavlja najdinami niji fenomen XX vijeka koji se razvijao uporedo sa razvojem civilizacije i predstavlja specifi nu industriju. U Crnoj Gori za eci turizma datiraju od polovine prošlog vijeka. Prostorno mala, ali komparativne prednosti i potencijali koje posjeduje za razvoj turizma, determinišu njeno turisti ko zna enje. Turisti ke atraktivnosti, pristupa nost i saobra ajna povezanost, turisti ka ponuda, faktori su koji ukazuju na sistemske mjere razvoja i valorizacije potencijala, organizacije i upravljanja turizmom u cilju pozicioniranja na tržištu i postizanja konkurentnosti. Potencijali koje posjeduje nijesu još uvijek dovoljno iskoriš eni, da bi se ostvarili ve i efekti po osnovu razvoja turizma.

Ekonomski zna aj razvoja turizma i ulogu koju ima u uspostavljanju harmonizacije turisti ke ponude i tražnje, posebno su važni ako se uzme u obzir da je turizam strateška odrednica Crne Gore. Geografski položaj i saobra ajna povezanost omogu ili su dinami an razvojni put turizma u ovoj prostorno maloj zemlji. Burni

istorijski razvoj, ostavio je bogatu kulturu zbog koje su brojni putnici namjernici, naučnici, državnici, političari, umjetnici, književnici posjećivali ovu zemlju. Istorijski razvoj turizma u Crnoj Gori u najvažnijem dijelu se vezuje za Cetinje, Herceg Novi i Kotor, u kojima su turisti prepoznavali kvalitet turističke ponude.

Početkom XIX vijeka, najveći doprinos da Crna Gora bude prepoznata u Evropi, pružaju političke prilike i tadašnji vladar Njegoš, koji je stvarao mogućnosti da prijestonica Cetinje bude otvorena prema svijetu i ostalim kulturama. Izgradnja prve "Biljarde" 1838. godine, postala je simbol crnogorske kulture. Značaj konkretnog područja nije samo sa istorijskog i političkog aspekta, već i sa aspekta mjesta i uloge koju ima u turističkom smislu, jer je 1864. godine izgrađen prvi hotel, koji je istorijski poznat pod nazivom „Lokanda”. U Cetinju je od 1881 do 1902. godine, tokom čitave godine radilo 4 hotela i 62 kafane, a veliki broj kafana imao je uređene prostorije za smještaj turista. Crnu Goru je odlikovala početkom 20. vijeka bogata turistička ponuda. Period od 1939. godine do šezdesetih godina, obilježile su nepovoljne političke prilike koje su uticale na pad turističkog prometa. Prvi hotel u Crnoj Gori otvoren je 1902. godine u mjestu Zelenika u Boki Kotorskoj pod imenom "Pansion na zelenoj plaži", a kasnije je ime promijenjeno u hotel "Plaža". Najpoznatiji turistički kompleksi vezuju se na Svetom Stefanu, istoimenom poluostrvu, koji je uticao da se Crna Gora prepozna u svijetu. Zatim je važno istaći i hotel "Avala" u Budvi, čija je gradnja počela 1937. godine, koji je u značajnoj mjeri doprinosa razvoju turizma.

Rast turističkog prometa i izgradnja smještajnih kapaciteta vezuju se za period od 1960. godine, sve do velikog zemljotresa 1979. godine. Broj smještajnih kapaciteta u 1960. godini, iznosio je 13.305 ležaja, u 1965. godini 35.354 ležaja, da bi 1970. godine, smještajni kapaciteti crnogorskog turizma dostigli brojku od 100.000 ležaja. Zemljotres je 1979. godine, gotovo uništio turističke kapacitete, posebno u primorskom dijelu Crne Gore. Ovaj period karakteriše obnova i izgradnja smještajnih kapaciteta, sve do 1985. godine. Najveći efekti turizma u BDP-u bilježi u 1989. godini.

Crna Gora je nakon rata u okruženju stagnirala u razvoju turizma zbog međunarodne izolacije i sankcija. Cjelokupna privreda je stagnirala, a turizam je kao strateško opredjeljenje i najdominantnija grana privrede osjetio posledice i gubio međunarodno tržište. Oporavak turističkog prometa bilježi su u periodu nakon 2000. godine, kada je uslijedio period stabilizacije, a Crna Gora se prepoznaje kao sigurna turistička destinacija. U 2001. godini, Crna Gora usvaja Strategiju razvoja turizma, koja određuje ekonomske, tržišne i ekološke ciljeve razvoja. Kao rezultat primjene strategije osjetuje se diverzifikacija ponude i svih raspoloživih kapaciteta, povećanje konkurentnosti i stvaranje uslova za komplementarnom ponudom na nivou svake turističke destinacije. Turizam ima direktne i indirektne efekte na privredu i predstavlja strateško opredjeljenje Crne Gore i ima društveni, politički i ekonomski značaj. Promjene koje su nastale u ekonomskom, političkom, tehnološkom, pravnom smislu, uticale su na razvoj turizma koji je posebno osjetljiv na iste i razvijao se u specifičnim okolnostima.

## **ZNAČAJ TURIZMA ZA PRIVREDU CRNE GORE**

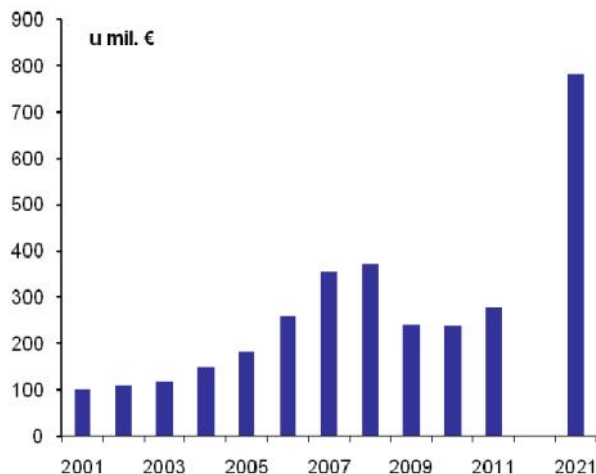
Turizam je prioritetna privredna grana u Crnoj Gori, koja zavisi od osnovnih ciljeva ekonomskog i društvenog razvoja. Ova privredna grana sada generiše oko 20 % BDP-a iz turističke industrije.

“Analiza je pokazala pozitivan uticaj turizma na bruto društveni proizvod u Crnoj Gori, sa očekivanjem da će se isti povećati sa 730 mil. eura na 1.791,5 mil. eura do 2019. godine. Tako će, doprinos turizma na povećanje stope zaposlenja je znatna (17,8 % ukupnog zaposlenja), te se očekuje da će ista stopa porasti do 2019. godine na 23%. Što se tiče turističke ekonomije, očekuje se da će se za period od 2009-2019. godine ostvariti prosječna godišnja stopa rasta od 6,2%.” [4]

Mjerama turističke politike država podstiče razvoj turizma i ravnotežu u cjelokupnom privrednom sistemu. Aktivna uloga države je ključna u donošenju i primjeni strategije budućeg razvoja i eliminisanju svih negativnih spoljnih i unutrašnjih faktora, koji su se odražavali na razvoj turizma. Jačanje konkurentne pozicije, planski ciljevi i mjere turističke politike koje doprinose dugoročnom razvoju i uspostavljanje tržišnih mehanizama, predstavljaju primarne ciljeve razvoja u pogledu stabilizacije, podsticaja aktivnosti i ravnoteže u turističkoj privredi. Tranzicija je svakako doprinijela strukturnim promjenama u turističkoj privredi, uticala je na pad turističkog prometa, a brojni kapaciteti nijesu dovedeni u stanje primjene nakon restrukturiranja. Ista je uslovljavala promjenu pravnog statusa i dijelom je odgovorna za zatvaranje brojnih preduzeća. Ovo ukazuje na značaj traženja modela da se postojeći kapaciteti, gdje za to postoji potreba, unaprijede, a zatvoreni stave u funkciju. Privatizacija turističkih preduzeća, osposobljavanje i prilagođavanje privrednih subjekata novom modelu tržišne kulture, otvaranje prema tržištu i sve promjene koje su se dešavale, usporile su razvoj turizma i dugoročne planske aktivnosti.

Globalna ekonomska kriza se tako odrazila na sektor turizma. Potrebna je aktivna uloga države u sprovođenju privredno sistematskih mjera u rješavanju problema koji usporavaju budućni razvoj i efikasno funkcionisanje privrednog sistema. S toga se mora upravljati turizmom na nivou pojedinačnih turističkih destinacija, kako bi se uspostavila harmonizacija ponude i ravnoteža svih regija u Crnoj Gori. Procesom transformacije turističke privrede, stvoreni su preduslovi za oživljavanje privrednih subjekata, unapređenje tehnologije, turističkog proizvoda i podsticanja potrošnje, koja se odražava na društveni proizvod i nacionalni dohodak, zaposlenost, platni bilans, investicionu aktivnost i razvoj područja.“ Prema procjenama WTTC-a, direktan doprinos putovanja i turizma BDP-u do 2020. godine, očekuje rast na 890,4 miliona eura“. [5] Ova predviđanja su data u sljedećem grafikonu.



**Grafikon 1: Crna Gora-direktno u eš e putovanja i turizma u BDP**

Pokretanjem navedenih indikatora razvoja, turizam ostvaruje svoju ekonomsku funkciju u širem smislu. Sa ekonomskog aspekta uticaja na privredu, turizam zauzima posebno mjesto u podsticaju djelatnosti industrije, gra evinarstva i poljoprivrede, koje su u suštini neophodne za razvoj turizma. Turizam je jedan od najvažnijih generatora razvoja privrede, koji je u tijesnoj vezi sa poljoprivredom i stimulise doma u proizvodnju i plasman proizvoda. Ovo je posebno zna ajno u uslovima globalne krize, kada postoji izražena zastupljenost uvoza u odnosu na stimulaciju doma ih proizvoda. Stoga su one važne mjere podrške doma oj privredi. Novi trendovi u turizmu name u potrebu sagledavanja svih aspekata neophodnih za razvoj turizma. Strukturne promjene u turisti koj privredi, imale su za cilj stvaranje nove klime za aktivno u eš e svih privrednih subjekata, koji na direktan ili indirektan na in u estvuju u kreiranju turisti ke ponude. U planiranju turizma dominantnu ulogu imaju mala i srednja preduze a i podsticanje preduzetništva. U uslovima globalne krize i svih faktora koji su nametnuli preduzetništvo, važna je primjena zakonskih okvira, poštovanje standarda i specifi nosti turisti ke djelatnosti, koja se ne smije posmatrati samo sa aspekta ekonomskog zna enja turizma, ve u širem kontekstu socio-kulturnih aspekata, koji uti u na imidž turisti ke destinacije. Kreatori turisti ke politike treba da budu u funkciji znanja i primjene strategije razvoja turizma. Sezonske oscilacije naglašavaju ekonomsku funkciju turizma, ali je potrebno poštovanje ekoloških, socio-kulturnih, tehnoloških i drugih aspekata planiranja i razvoja turizma. Kreatori turisti ke politike treba da u punoj mjeri uvažavaju ekonomski, društveni, kulturni i ekološki zna aj turizma u cilju sistematskog pristupa i primjene strategije razvoja.

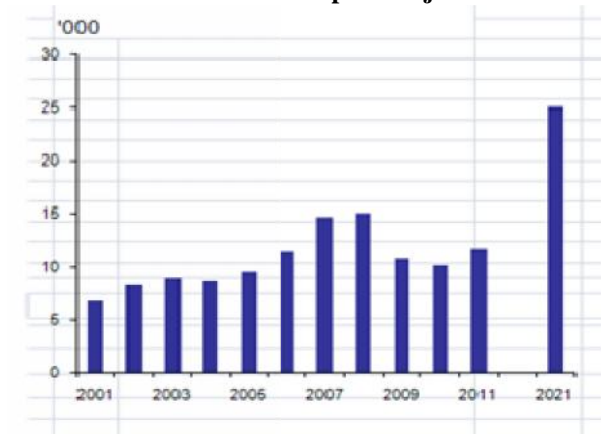
„U Crnoj Gori u 2012. godini, ostvareno je 1 439 500 dolazaka turista što je za 4,8% više u odnosu na 2011. godinu, dok je broj ostvarenih no enja od 9 151 236 i viši je za 4,3%. Od toga su 88,9% no enja ostvarili strani, a 11,1% doma i turisti. U 2013. godini, ostvareno je 1 492 006 dolazaka turista što je za 3,6% više u odnosu na 2012. godinu, dok je broj ostvarenih no enja od 9 411 943 viši za 2,8%. Od toga su 89,4% no enja ostvarili strani, a 10,6% doma i turisti. U 2014. godini, ostvareno je 1 517 376 dolazaka turista što je za 1,7% više u odnosu na 2013. godinu, dok je broj

ostvarenih no enja od 9 553 783 viši za 1,5%. Od toga su 90,0% no enja ostvarili strani, a 10,0% doma i turisti“. [4]

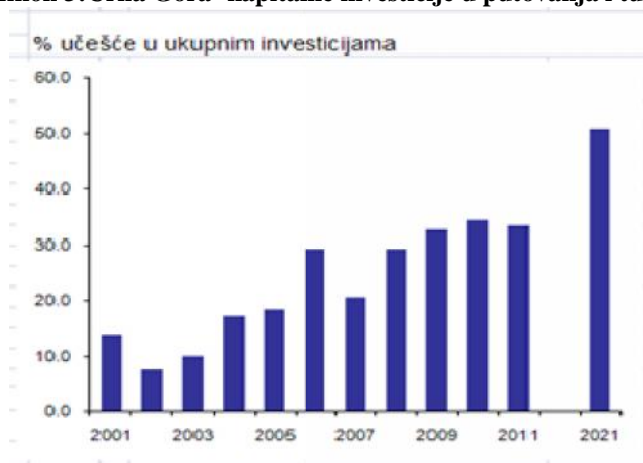
Imaju i u vidu pozitivan trend dolazaka i no enja turista, ukazuje na zna aj razvoja ove privredne grane, koja valorizacijom potencijala može da pove a svoj ekonomski doprinos u bruto društvenom proizvodu. U tom smislu Crna Gora preduzima sistematske mjere u cilju unapre enja turisti kih proizvoda, izlaska na nova tržišta i kvalitetniju me unarodnu saradnju.

Turizam u zna ajnoj mjeri doprinosi zapošljavanju. Posebno je važan podsticaj domaćeg stanovništva u zapošljavanju. „Prema predvi anju WTTC-a o ekuje se da e u Crnoj Gori putovanja i turizam direktno obezbijediti 26 000 radnih mjesta do 2021. godine“. [5] Radi ilustracije je dat sljede i grafikon.

**Grafikon 2: Crna Gora- direktno u eš e putovanja i turizma u zapošljavanju**



Turizam može da zauzme mnogo ve i udio na ekonomskom tržištu ukoliko se unaprijedi ukupna turisti ka ponuda, saobra ajnice mreža, upravlja turizmom, i primijeni adekvatna ekonomska politika razvoja. Ovim bi se unaprijedio kvalitet ponude i uve ao porast zaposlenosti stanovništva. Investicije u infrastrukturu neophodne su ukoliko se želi posti i ravnomjerniji regionalni razvoj zemlje. Uticaj turizma na zaposlenost važna je pretpostavka socijalne stabilnosti. Imaju i u vidu injenicu da turisti ka privreda ne apsorbuje u dovoljnoj mjeri angažovanje domaćeg radne snage, ovim se naglašava potreba stimulativnih mjera zaposlenosti domaćeg stanovništva u turizmu i u logisti kim djelatnostima. „Prema predvi anju WTTC-a predvi anja su da e u Crnoj Gori do 2021. godine, kapitalne investicije u putovanja i turizam porasti na 50.8%“. [5] Radi ilustracije navedenog dat je sljede i grafikon.

**Grafikon 3: Crna Gora- kapitalne investicije u putovanja i turizam**

Naredni period treba da bude izazov u rješavanju problema zbog ukupne ekonomske krize, neravnoteže privrednog sistema, jer strukturne promjene nijesu još uvijek doprinijele postizanje konkurentnosti turističke djelatnosti koja se definiše kao razvojna šansa Crne Gore. Države regiona su posebno osjetile posledice negativnih dešavanja i ekonomske krize koja je uticala na razvoj ove djelatnosti za koju treba dug oporavak. Sporijem oporavku turističkog razvoja Crne Gore od ekvivalentnog, u mnogome je doprinijela kriza devedesetih godina, što je rezultiralo dugogodišnjom stagnacijom razvoja turizma.

## PERSPEKTIVE RAZVOJA TURIZMA

Imaju i u vidu tendenciju razvoja turizma u svijetu, kao i svoje strateško opredjeljenje, pred Crnom Gorom je veliki izazov u dijelu prilagođavanja privredne strukture i praćenja svjetskih trendova. Turizam se prepoznaje kao velika šansa za razvoj nacionalne ekonomije. U tom kontekstu je potrebna dosledna primjena osmišljene dugoročne ekonomske politike i adekvatne strategije razvoja turizma, u kojoj su definisani budući i pravci razvoja. U cilju razvoja atraktivnih turističkih proizvoda i ukupne turističke ponude, strategija je izazov za sve turističke destinacije, a njena primjena zahtijeva partnerski odnos i kooperativnost svih učesnika u turističkoj privredi na nivou turističke destinacije. Jačanje kooperativnosti privatnog i javnog partnerstva treba da bude uloga svake turističke destinacije. Država treba da stimuliše, jača i podstiče partnerstvo stejkholdera i da partnerski odnos doprinosi unapređenju resursa, dugoročnom razvoju i ekonomskom prosperitetu.

Turističkoj destinaciji treba da razvijaju kvalitetnu i sadržajnu ponudu, adekvatno koriste svoje potencijale i valorizuju faktore turističke ponude, koji se odgovoriti zahtjevima turističke industrije.

Stvaranjem komplementarne ponude na nivou turističke destinacije, gradi se njen imidž i omogućava izlazak na šire turističko tržište.

U uslovima ubrzanih promjena, oštre konkurencije i pra enja savremenih trendova razvoja turizma, prilago avanje tržištu postaje imperativ, a uloga menadžmenta turisti ke destinacije je neophodna za planiranje i usmjeravanje aktivnosti u cilju bržeg razvoja i unapre enja turisti kog proizvoda. Koncept poslovnog povezivanja uspostavlja efikasniji razvoj turisti kih atrakcija, infrastrukture, usluga i konkurentske prednosti, ne samo na nivou pojedina nih poslovnih subjekata, ve ukupne turisti ke destinacije. Integracija ponude aktivira turisti ku tražnju i uspostavlja raznolikost i komplementarnost. Poštovanje strateškog plana, principa nacionalne strategije i odgovornost nosioca ponude u turisti koj destinaciji, predstavljaju klju razvoja i pozicioniranja na turisti kom tržištu. Ovim bi se omogu ila otvorenost turisti ke destinacije tokom itave godine i pove ao turisti ki promet koji još uvijek ima naglašen sezonski karakter. Sadržajna ponuda i aktivan odmor turista, postali su trend razvoja kojem se treba prilago avati. Bogato kulturno-istorijsko nasle e, atrakcijama, sadržaji podsti u turizam u funkciji ekonomskog i društvenog razvoja. Uspostavljanje lanca vrijednosti u turisti koj destinaciji osnova je razvoja i imidža turisti ke destinacije koji ima za cilj orijentacija na kvalitet i prepoznatljivost.

Pojedina ni razvoj razli itih u esnika u turisti koj privredi, doprinosi sveobuhvatnom razvoju turisti ke privrede. Razli ite potrebe i interesi, mogu biti esto u suprotnosti sa ciljevima i zadacima strategije razvoja turizma turisti ke destinacije. Stoga je važna uloga destinacijskog menadžmenta za sprovo enje mjera turisti ke politike i strategije razvoja turizma. Ovo stoga što je potrebno poštovanje principa sveobuhvatnosti politike razvoja koja donosi ekonomsku, socijalnu, kulturnu i društvenu korist. Upravljanje turisti kom destinacijom, zna i preduzeti set mjera i aktivnosti u koncipiranju kvalitetnog turisti kog proizvoda i usluga koje predstavljaju promociju razli itih vidova turizma u turisti koj destinaciji. Dobro osmišljena promocija i segmentacija tržišta važna je u profilisanju imidža. Turizam uti e na sve grane nacionalne ekonomije i pokre e njegov razvoj. Razvoj turisti ke destinacije pokre e zaposlenost, investicije, aktivira podru ja na nivou turisti ke destinacije koja su nedovoljno razvijena i ja a njene izvorne vrijednosti.

Turisti kom razvoju treba da doprinese unapre enje infrastrukture, kvalitet i sadržaj ponude, ime se obezbje uju nove investicije, podiže standard gra ana i pozicioniranje turisti ke destinacije. U literaturi se sve više navodi važnost uvo enja DMO (razvoj preko destinacijske menadžment organizacije), kojom bi se aktivno usmjeravao turisti ki razvoj i aktivnosti na unapre enju turisti kih proizvoda i njihovom plasmanu na doma e i inostrano tržište. Pojedina ne destinacije treba da sprovede strateško planiranje, organizovanje, vo enje i kontrolu aktivnosti, kako turizam dijelom ne bi bio prepušten sam sebi, odnosno, pojedina nim poslovnim subjektima, koji kreiraju ponudu i kanališu tokove razvoja.

Turisti ki resursi moraju biti u funkciji osnova razvoja turizma. Privla nost i atraktivnost, pretpostavka su za turisti ku tražnju. Kulturna dobra, prirodne atrakcije, proizvodi, usluge i turisti ka infrastruktura, stvaraju konkurentsku prednost turisti ke destinacije. Integracija i stvaranje komplementarne ponude stvara osnovu razvoja turisti ke destinacije. Povoljan geografski položaj i dostupnost destinacije, treba iskoristiti i unaprijediti infrastrukturu, poštovati standarde razvoja i principe održivog razvoja turizma.

Država podstie novi model saradnje kroz javno-privatno partnerstvo u oblasti turizma, koje treba da bude u funkciji konkurentske prednosti, investicionog razvoja, valorizacije prirodnih i kulturnih resursa,

zaštite životne sredine i poštovanja principa održivog razvoja.

Imaju i u vidu da je još uvijek prisutno sivo tržište, poštovanje zakonske regulative mora biti imperativ u cilju ekonomskog napretka. Važno je uspostavljanje institucionalnih okvira, kontrola primjene zakonske regulative i standarda u turisti koj djelatnosti u cilju pozicioniranja turisti ke destinacije. Nepoštovanje zakonskih propisa doprinosi narušavanju lanca vrijednosti ponude.

Nedovoljna podrška politici održivog razvoja turizma može da uspori opredjeljenja, smjernice i aktivnosti za postizanje konkurentnosti, unapre enje turisti kih proizvoda, efikasnije koriš enje resursa, o uvanje kulturnog nasle a i valorizacije ponude.

Planine, mora i jezera predstavljaju jedinstven doživljaj za turiste. Bogatstvo ponude omogu ava razvoj razli itih vidova turizma.

Bogato kulturno-istorijsko nasle e, treba u punoj mjeri valorizovati i zaštititi. Nedovoljno poznavanje kulturnog nasle a od strane kreatora ponude ograni ava njegovu valorizaciju i promociju. Kulturni identitet predstavlja pe at nacije, države, a turisti ke destinacije ostvaruju brojne benefite po osnovu valorizacije kulturnog nasle a.

Saobra ajna povezanost omogu ava ubrzani razvoj ukoliko se unaprijedi drumski, željezni ki i avio saobra aj. Pristupanje fondovima EU, doprinijelo bi ulaganju u infrastrukturu koja je pokreta razvoja turizma. Izgradnja autoputa koji je zapo et, omogu i e povezivanje primorja sa sjevernim dijelom i ubrzati razvoj razli itih vidova ljetnjeg i zimskog turizma za koje sjever ima potencijala. U ovom dijelu zastupljeni su planinski, sportsko-rekreativni, ruralni i eko turizam.

Posljednjih godina unaprijedili su se hotelski kapaciteti, što ukazuje na viši nivo standarda i kvaliteta hotelske ponude. Dominantno u eš e u hotelskim kapacitetima ima primorski dio Crne Gore, što ukazuje na neuravnoteženost ponude u regijama. Najve i izvor prihoda u turizmu ostvaruje se uslugama smještaja.

Primorski dio ima potencijala za razvoj kupališnog, sportsko-rekreativnog, kulturnog, zdravstvenog i wellness, nauti kog, kongresnog i ruralnog turizma. Središnji dio Crne Gore, odlikuje tranzitni, izletni ki, kulturni i rekreativni turizam.

Uvažavaju i injenicu da turizam ne podrazumijeva samo ekonomske, ve i sociološke, ekološke i ukupne društvene komponente i da predstavlja specifi an fenomen, proces upravljanja turisti kim destinacijama je sve zahtjevniji i složeniji u cilju stvaranja komplementarne ponude.

“Strateški pravac razvoja nacionalne ekonomije, kroz prepoznatljivost turizma, imperativno name e obavezu da se”: [1]

- Proces revitalizacije raspoloživih kapaciteta u institucionalnom smislu u ini jednostavnijim, efikasnijim i racionalnijim;
- Preduzmu dodatne interventne mjere u monetarnoj sferi na smanjenju deficita spoljno-trgovinske razmjene i prevazilaženju postoje e nelikvidnosti u okviru nacionalne ekonomije;
- Intezivnije pristupi izradi autoputne saobra ajnice ( sjever-jug ), sa mrežom magistralnih priklju aka uz kreditnu podršku me unarodnih finansijskih

subjekata, ime se stvara kvalitetna infrastrukturna osnova i mogu nost bržeg radnog angažovanja;

- Ubrza razvoj poljoprivredno-proizvo a kih kapaciteta, kao logistika sopstvenoj turisti koj potrošnji u izvoznom smislu;
- Zna ajno smanji fiskalno zahvatanje po osnovu uve anja poreske baze, kako bi znatno smanjili sivu ekonomiju, uz mjere koje e stimulisati preduzetni ko upošljavanje po osnovu ostvarenih sredstava od privatizacije;
- Institucionalno regulišu parametri uporedivosti, u skladu sa Evropskim standardima, kao i da se na adekvatan na in zaštite svojinski, a ne dužni ki odnosi.

## ZAKLJU AK

Proces tranzicije se odrazio i na Crnu Goru, koji je uslovio promjene u svim oblastima društvenog, politi kog i ekonomskog sistema. Država je preuzela aktivnu ulogu u procesu tranzicije kroz strukturno prilago avanje privrede, koja je bila nedovoljno razvijena i tržišno neefikasna. Strukturna reforma privrede imala je za cilj restrukturiranje preduze a, kako bi se uspostavili tržišni principi i oživjela nacionalna ekonomija. Uspješnost nacionalne ekonomije, sagleda se kroz njene agregatne pokazatelje, kao klju ne indikatore stepena razvoja privrede. Promjena svojinskih odnosa i privatizacija državnih preduze a stvarala je uslove za racionalnije tržišno privre ivanje, otvorenu ekonomiju i postizanje konkurentnosti. Postavljanje novih institucionalnih okvira i privatizacija preduze a, podrazumijevala je korjenite promjene u finansijskom, upravlja kom, organizacionom, tehnološkom i kadrovskom smislu.

Ovaj proces se pokazao kao nužan, a strukturne promjene su predstavljale novu snagu i razvojnu šansu za oživljavanje tržišne privrede. Ovom procesu je prethodila zakonska regulativa, odnosno primjena Zakona o svojinskoj i upravlja koj transformaciji, koji je u osnovi imao za cilj prelazak na tržišnu ekonomiju i uspostavljanje stabilizacije privrede. Strukturne promjene su otvorile brojne prepreke i pitanja koja su i danas aktuelna. Država je koristila iskustva tržišnih privreda zemalja u okruženju koje su prošle kroz proces transformacije. Primjena modela i iskustava tranzicionih zemalja, može biti uspješna ukoliko su isti ili sli ni društveni, ekonomski, politi ki, socijalni, ekološki i drugi uslovi u kojima se ona implementira. Progresivne su promjene kada su u rastu klju ni indikatori razvoja nacionalne ekonomije. Ravnoteža u strukturi privrede predstavlja pomak koji ukazuje na stanje privrednog sistema, stabilnosti i kvaliteta životnog standarda.

Aktivna uloga države u privatizaciji preduze a, novim oblicima ponašanja i osposobljavanja privrednih subjekata, pokazala se kao nužan proces strukturnih promjena. Imaju i u vidu da obim ukupne proizvodnje još uvijek zaostaje, stanje se odražava na društveni bruto proizvod i nacionalni dohodak. Ekonomski rast se obezbje uje punim kapacitetima proizvodnje i prirodnih resursa u privredi. Klju ni faktori kao što su obim proizvodnje, stopa investicija, stepen iskoriš enosti kapaciteta, udio u eš a svjetske trgovine u privredi, tehnološki napredak,

determinišu i pokreću ekonomski razvoj. Ravnoteža svih sektora u privredi oživljava nacionalnu ekonomiju, koja još uvijek nije karakteristična za crnogorsku privredu. U skladu sa komparativnim prednostima, Crna Gora naglašava turizam kao stratešku odrednicu budućeg razvoja. Mogućnosti razvoja turizma i optimalno korišćenje resursa izostaju imajući u vidu primarne ciljeve i planove razvojne politike. Integracija ukupne privrede, ravnoteža svih sektora i komplementarnih djelatnosti, doprinosi razvoju turizma, ali isto tako turizam kao najdinamičnija privredna grana pokreće i ostale sektore i privredne subjekte u procesu proizvodnje, raspodjele, razmjene i potrošnje. Ovim se obezbjeđuje društveni i ekonomski razvoj. Turizam u Crnoj Gori doprinosi stepenu razvoja privrede i značajno utiče na agregatne pokazatelje nacionalne ekonomije, ali je mjerama turističke politike potrebno obezbijediti adekvatno korišćenje svih raspoloživih resursa. Država aktivnom ulogom treba da podstigne institucije i privredne aktivnosti u razvoju svih područja i regija. Doprinos razvoju turizma može biti kroz poreske i investicione olakšice, koje stimulišu razvoj turizma.

## BIBLIOGRAFIJA

1. Blečić, M. (2006) „Akcionar“ – časopis za ekonomska prava i pitanja korporativne privrede, „Dostignuti nivo makroekonomske stabilnosti u funkciji privrednog razvoja Crne Gore“, br.1-2, godina IV, Cetinje
2. Drašković, V. (1999), „Osnovi ekonomije-turistički smjer“ Univerzitet Crne Gore, Fakultet za pomorstvo – Viša turistička škola Kotor
3. Lojpur A., *Praktična iskustva perspektive procesa transformacije preduzeća u Crnoj Gori*, Preuzeto sa sajta <http://www.socioloskaluca.ac.me/>
4. Zavod za statistiku Crne Gore Preuzeto sa sajta <http://monstat.org/cg/>
5. Svjetski savjet za putovanja. Izvještaj Preuzeto sa sajta: <http://www.mrt.gov.me/file/>

## RESUME

The process of transition has also reflected to Montenegro, which has caused the changes in all areas of social, political and economical system. The state has taken over the active role in the process of transition through structural adaptation of the economy, which was not enough developed and market inefficient. The structural reform of the economy has had for the goal the restructuring of enterprises, in order that the market principles would be established and the national economy would be revitalized. The successfulness of national economy is perceived through its aggregate indexes, as the key indicators of the economy development degree. The change of proprietary relations and privatization of national enterprises has created conditions for more rational market doing profitable business, open economy and accomplishing of competitiveness. Establishing of new institutional frames and privatizations of enterprises have implied the radical changes in financial, managing, organizational, technological and human resources sense.

This process has shown as necessary, and the structural changes have represented a new strength and development chance for revitalization of the market economy. This process had been preceded by the legal regulative, respectively the applying of the

Law on proprietary and management transformation, which it, in the basis, has had for the goal the passing to the market economy and establishing of the stabilization of the economy. The structural changes have opened numerous obstacles and questions which are relevant also nowadays. The state has used the experiences of market economies of the states in surroundings which had passed through the process of transformation. The application of models and experiences of transitional countries can be successful if the social, economical, political, ecological and other conditions, in which it is being implemented, are the same or similar. The progressive changes are when the key indicators of the national economy development are in growth. The balance in the structure of the economy represents a move which points out to the condition of the economy system, stability and the quality of standard of living.

Active role of the state in the privatization of enterprises, by new forms of behavior and qualification of economic subjects, has been showed itself as the necessary process of structural changes. Having in mind that the extent of total production still gets behind, the condition is being reflected to the social gross product and national income. Economical growth is being provided by full capacities of production and natural resources in the economy. The key factors such as the extent of production, rate of investments, degree of exploited capacities, stake of participation of the world trade in economy, technological advancement, determine and give motion to the economical development. The balance of all sectors in the economy revitalizes the national economy, which is still not characteristic for the Montenegrin economy. In accordance with comparative advances, Montenegro emphasizes the tourism as the strategic determinant of the future development. Possibilities of development of the tourism and optimal utilization of the resources are in default of appearance having regard to the primary goals and plans of development policy. The integration of total economy, balance of all sectors and complementary activities are contributing to the development of tourism, but likewise the tourism as the most dynamic economical branch give move to other sectors and the economical subjects in the process of production, distribution, exchange and consumption. The social and economical development is being provided by this. Tourism in Montenegro contributes to the degree of the development of the economy and significantly impacts to the aggregate indicators of the national economy, but it is necessary to, by the measures of touristic policy, provide adequate utilization of all available resources. The state, by its active policy, should urge the institutions and economical activities in developing of all areas regions. The contribution to the development of the tourism can be through tax and investment relieves, which stimulate the development of the tourism.



## KONCEPCIJA PORESKE HARMONIZACIJE I PORESKE KONKURENCIJE U DRŽAVAMA ČLANICAMA EVROPSKE UNIJE

**Suad Beirović, prof. dr**

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

**Mirza Totić, MSc**

Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru  
Novi Pazar, Srbija  
*mirzatotic@yahoo.com*

### **Apstrakt**

Suština ovog rada je sagledavanje aktuelnih problema vezanih za fiskalni federalizam, poresku konkurenciju i poresku harmonizaciju, kao i za pristupe koji se koriste u njihovom definisanju. Analiza poreske harmonizacije i poreske konkurencije zahteva iznošenje afirmativnih ili negatorskih argumenata, za i protiv jednog od dva navedena pojma. Stvaranje jedinstvenog (zajedničkog) tržišta bio je osnovni cilj koji su polovinom XX veka, utvrdile najrazvijenije evropske države, i ime su htele dokazati da imaju vrlo ozbiljne namere u sprovođenju svih vrsta integracija. Zamišljeno je da zajedničko tržište po imenu na kvartetu stubova poznatih kao "četiri osnovne slobode" - nesmetan protok usluga, ljudi, kapitala i informacija. Time je otvorena debata, da li treba izvršiti harmonizaciju poreskog tretmana poslovnih aktivnosti u državama članicama Evropske unije (EU), ili je dovoljno prepustiti nacionalnim poreskim (fiskalnim) sistemima da budu međusobno konkurentni.

Sprovođenje procesa harmonizacije i konkurencije u fiskalnim sistemima pojedinih država članica Evropske unije (EU), obeležile su konkretne inicijative. Odnosile su se uglavnom na harmonizaciju indirektnih i direktnih poreza, poreskih osnovica i poreskih stopa. O harmonizaciji poreza pošlo se intenzivnije govoriti tokom priprema za potpisivanje Rimskog ugovora 1957. godine, da bi nakon toga u okviru Evropske ekonomske zajednice (EEZ) bila formirana različita tela, komisije i/ili komiteti za pripremu i prezentiranje izveštaja u vezi sa fiskalnom harmonizacijom i fiskalnom konkurencijom. Većina izveštaja nije ispunila očekivanja, pa su prema mišljenjima stručnjaka iz nekoliko država članica Evropske unije oni najvažniji kao građa za buduća naučna istraživanja, nego što predstavljaju informacije o fiskalnoj harmonizaciji.

**Cljučne reči:** Fiskalni federalizam, poreska harmonizacija, poreska konkurencija, posredni porezi, neposredni porezi.

## THE CONCEPT OF TAX HARMONIZATION AND TAX COMPETITION IN EU MEMBER COUNTRIES

### Abstract

The aim of this paper is to offer a review of current issues related to fiscal federalism, tax competition, tax harmonization and used approaches for their definition. With regard to tax harmonization and tax competition affirmative or negation arguments for and against these two terms have to be analysed. The establishment of a single (common) market was the primary goal made in the first half of the twentieth century by the most developed European countries, which wanted to prove they have had very serious thoughts about implementing all kinds of integration. Common Market is designed to fit the international institute based on the four pillar structure known as the "four essential freedoms" - a smooth flow of services, people, capital and information. Even today we have a wide open debate, whether to harmonize the tax treatment of business activities in the EU member countries, or just to enable the mutual competition between national tax systems.

The implementation of harmonization and competition in the fiscal systems of some European Union countries was marked by concrete initiatives. They mainly related to harmonization of direct and indirect taxes, tax bases and tax rates. Tax harmonization began with signing the Treaty of Rome (1957), followed by the foundation of different bodies, commissions and/or committees for preparing and presenting the reports related to fiscal harmonization and fiscal competition within the European Community. Most of these reports did not meet expectations and, according to the opinion of experts from several EU member states, they should have been used as an important material for future scientific research, rather than information on fiscal harmonization.

**Keywords:** Fiscal federalism, tax harmonization, tax competition, indirect taxes, direct taxes.

**JEL codes:** K34

### UVOD

Poresko pravo Evropske unije (EU) konstantno se suoava s dilemom, poreska harmonizacija i poreska konkurencija, da ili ne? Dilema je produkt sueljavanja različitih mišljenja teoretičara koji se bave javnim finansijama, gde jedni daju prioritet harmonizaciji, odnosno koordinaciji, dok se drugi veoma oštro suprotstavljaju bilo kakvom ujednaavanju. Države i se svog stava iznose argumente, da je prvi uslov za efektivno funkcionisanje zajedničkog tržišta Evropske unije (EU), slobodna međusobna konkurencija pojedinačnih, nacionalnih poreskih sistema. Različita mišljenja su osnovni razlog stalnog potenciranja poreske harmonizacije i poreske konkurencije i njihovog posmatranja od strane pojedinih država i institucija u okviru Evropske unije. Kolosalna uloga javnih finansija u razvoju modernih država (bez obzira na naglašenu privrednu komponentu), ne može se sporiti jer se one ozbiljno bave pitanjima fiskalnog federalizma, decentralizacije fiskalnog sistema i fiskalnog usklađivanja (harmonizacija). U novije vreme usledjačanja unutrašnjih nacionalnih tržišta svojstvenih federalnim državama, kao adekvatna alternativa fiskalnom federalizmu sve se više pominje fiskalna harmonizacija.

Dodatni impuls za njeno nastajanje iniciralo je jačanje zajedničkog tržišta Evropske unije, sve važnija uloga fiskalne politike u realizaciji makroekonomskih ciljeva, stvaranje carinskih unija i nastajanje prekograničnih ekonomskih integracija. U članu 99 Rimskog ugovora regulisani su novi pristupi u izuavanju poreske harmonizacije, ali ne i ujednačavanje (unifikacija) poreskih sistema. On je argument [9], da jedinstveno (zajedničko) tržište može korektno funkcionisati i u uslovima postojanja određenih razlika u oporezivanju između teritorijalnih jedinica. Finansijska teorija preporučuje harmonizaciju poreza na dohodak pojedinca (imovina, zarade, honorari i sl.), ali u državama članicama Evropske unije u kojima iz poznatih razloga na primer, ograničena pokretljivost radne snage, harmonizacija poreza na dohodak nije trenutno nužna. Postoje mišljenja da bi i ovaj porez trebalo harmonizovati jer bi njegova eventualna neujednačenost mogla uticati na stvaranje konkurentnih razlika u cenama raznih dobara i usluga, što bi sigurno uz jačanje prekogranične kupovine doprinelo i efektnoj naplati (ubiranje) poreskih prihoda u nekim državama članicama Evropske unije.

## POJAM I SUŠTINA FISKALNOG FEDERALIZMA

Termin fiskalni (poreski) federalizam u pravom smislu te riječi, označava odnose između uže i šire teritorijalne jedinice u pogledu ovlaštenja za ustanovljavanje i uvođenje određenih vrsta javnih prihoda i odredivanje njihove visine [1]. U finansijskoj literaturi fiskalni federalizam se poslovično vezuje za države članice Evropske unije koje su organizovane na federalnoj osnovi. Realno gledano, to je prilično uzak, nedovoljno definisan, ali politički i teoretički naglašen pristup uz površno shvatanje ili čak zanemarivanje dve vrlo bitne činjenice.

Prva je, da fiskalni federalizam istražuje fiskalne odnose između donosilaca odluka na različitim nivoima fiskalne vlasti, bez obzira na političko uređenje države, dok se druga odnosi na strukturu javnog sektora i smatra se razumljivom samo, ako se realno posmatra i studiozno analizira njegova vertikalna dimenzija. Ona sa ekonomskog aspekta podrazumeva donošenje fiskalnih odluka na različitim nivoima fiskalne vlasti pri čemu je svaki državni (javni) sektor u suštini federalnog karaktera. Zato teoretičari kod izuavanja ekonomike lokalnog javnog sektora, kako navodi Oates [16], da bi: „... izbegli zamku koriste tradicionalan pristup. U svakoj državnoj zajednici koja je sastavljena od više teritorijalnih-administrativnih jedinica fiskalni federalizam kao bitan deo javnih finansija objašnjava njihovu suštinu na nižim nivoima nego što je federalni.“ Dakle, fiskalni federalizam predstavlja administrativni instrument pomoću kojeg se u složenim državnim zajednicama utvrđuju optimalni nivoi fiskalne vlasti i vrši dodela odgovarajućih funkcija koje osiguravaju raznovrsniju i bogatiju ponudu javnih dobara i usluga. Na taj način i fiskalni nivoi stiču pravo da određuju ukupan iznos budžetskih prihoda i da utvrđuju visinu finansijskih sredstava za svaki predviđeni javni rashod u godini za koju se budžet donosi. Osim toga, fiskalni federalizam je modalitet za sprovođenje fiskalnih reformi i za oblikovanje fiskalne administracije, kao i pravo određenog fiskalnog nivoa da kontroliše, da li se na zakonit i svrsishodan način koriste prikupljeni javni prihodi [17].

Posebno pitanje je unapređenje odnosa između u poreskih obveznika i poreske administracije [6] koje se postiže većim stupnjem ispunjavanja poreskih obaveza, smanjenjem korupcije zaposlenih u poreskoj administraciji i ignorisanjem uticaja političkih stranaka na rad poreske administracije. Fiskalni federalizam nije fenomen, niti je - opšte prihvatljiv, univerzalan ekonomsko-politički model, ali je poslednjih godina na finansijskom prostoru Evropske unije (EU) predmet ozbiljnih javnih debata, naučnik istraživanja i stručnik rasprava. Prema mišljenjima nekoliko autora [33], njegovo izučavanje inicirano je ekonomskim razvojem lokalnih jedinica u državama poput Sjedinjenih Američkih Država (SAD), Nemačke, Kanade i sl., tako da predstavlja javni sektor sa dva ili više nivoa odlučivanja o javnim prihodima i javnim rashodima, i unutar Evropske unije (EU). Analize koje su rađene sa ciljem da se objasni uloga fiskalnog federalizma i utvrde efekti fiskalne harmonizacije na fiskalne procese u državama članicama Evropske unije, pružile su uverenja da su presudni faktori državno uređenje, podjela funkcija po nivoima vlasti, struktura i obim javnih prihoda osnovni izvori finansiranja nižih nivoa fiskalne vlasti. Osim toga, analize su pokazale, da se Evropska unija stalno širi i da će to biti novi prostor, onakav kakvim ga je u svom početnom govoru u Cirihu (Švajcarska) 19. septembra 1946. godine, definisao Ser Vinston Čerčil (*Winston Churchill*), Ujedinjene Zemlje Evrope (*United States of Europe*) sa blizu 500 miliona stanovnika [7]. To je prvo i najozbiljnije posleratno javno istupanje u cilju osnivanja pomenute integracije, i to po ugledu na Sjedinjene Američke Države (SAD). Ideja je imala pozitivan odjek i vrlo brzo je dobila svoje pristalice, pa je 9. maja 1950. godine u Hagu (Holandija) konstituisan Savet Evrope koji je po sebi sa svojim konkretnim pretvaranjem u stvarnost.

## **HARMONIZACIJA POREZA U EVROPSKOJ UNIJI**

Poreska harmonizacija (ili poresko uskladjeno) podrazumeva koordinaciju poreskih sistema država članica Evropske unije radi izbegavanja nacionalnih poreskih mera koje mogu negativno uticati na funkcionisanje zajedničkog tržišta, odnosno na slobodno kretanje roba, usluga i kapitala, i u isto vreme mogu narušiti konkurenciju. Ugovorom o osnivanju Evropske unije (EU) utvrđene su pravne norme koje se odnose na poreze, koje ni danas nisu značajnije menjane. Prema njima, svaka država članica ima pravo da zadrži vlastiti poreski sistem pa čak i da uvodi nove poreske oblike, ali uz obavezu da njihove bitne delove (poreska stopa, osnovica i sl.) obavezno uskladi s odlukama tela koja funkcionišu u okviru Evropske unije. Međutim, u okviru nje, ta nije u nekim njenim državama članicama postoji problem koji se manifestuje kroz različite oblike poreske diskriminacije što je posledica različitih načina vođenja fiskalne politike i različitog funkcionisanja njihovih fiskalnih sistema. Da bi se to sprečilo, neophodno je da sve države članice Evropske unije vode ispravnu unutrašnju fiskalnu politiku, da u okviru nje urede fiskalne sisteme i da eliminišu prisutne poreske različitosti i nepotrebne barijere. To je prvi uslov za osiguranje visokog stepena poreske harmonizacije koji je *conditio sine qua non* funkcionisanja jedinstvenog (zajedničkog) tržišta. Na drugo, fiskalna harmonizacija predstavlja skup mera predviđenih za uklanjanje pomenutih

fiskalnih prepreka i za usklađivanje odnosa u poreskim sistemima država članica Evropske unije. Ona omogućava procesuiranje decentralizacije, utvrđuje optimalne podele fiskalnih funkcija i ubrzava reforme u okviru pojedinih nivoa fiskalnih vlasti. Fiskalna harmonizacija je proces usklađivanja poreskog zakonodavstva između različitih država članica kao i implementiranje direktiva u različitim područjima poreskog prava Evropske unije. Harmonizacija poreza nije sama sebi cilj, već je neophodan proces u kome se primenjuju različite mere i instrumenti ekonomske regulacije koji prate i kontrolišu realizaciju i dopunjuju druge utvrđene ciljeve. Zato je bitno razlikovati direktne (neposredni) poreze kod kojih teret snosi i neposredno plaćala poreski obveznik, na primer, porez na dohodak (fizičkih lica), porez na dobit (pravna lica) i porez na imovinu. Na drugoj strani, indirektni (posredni) porezi su oni koji se razrezuju na proizvodnju i/ili potrošnju pa ih plaćaju poreski obveznici (proizvođači i/ili trgovci), međutim, njihov teret (posredno, kroz povećanje cene) snose krajnji konzumenti.

Osnovni ugovori – Ugovor o osnivanju Evropske ekonomske zajednice, potpisan u Rimu 1957. godine, kao i Ugovor o osnivanju Evropske unije, potpisan 1992. godine, imaju odredbe koje se odnose na direktne poreze, što u izvesnoj mjeri omekšava njihovu harmonizaciju koja permanentno nailazi na različite prepreke. Zato se i danas Evropska unija (EU) vrlo retko bavi, na primer, oporezivanjem dohodaka pojedinaca, iako uvek nastoji da spreči i nastajanje diskriminacije u pogledu prilika za rad, ili kod investicionih ulaganja u privredu drugih država članica. Pravna osnova za usklađivanje neposrednog oporezivanja definisana je Ugovorom o Evropskoj ekonomskoj zajednici (EEZ) - Treaty establishing the European Economic Community [29], tačnikama 90 - 93, tako da se oporezivanje dohotka i dobiti u Evropskoj uniji još uvek obavlja u okviru nacionalnog prostora. To znači da bi se vođenje zajedničke poreske politike odnosilo na neposredne poreze, jer ovi porezi direktno utiču na funkcionisanje zajedničkog tržišta.

## **RANIJI POKUŠAJI FISKALNE HARMONIZACIJE U ODNOSU NA DRUGE VRSTE NEPOSREDNIH POREZA**

Nojmarkov izveštaj iz 1962. godine sadržao je predloge svih šest država članica koliko je tada brojala Evropska ekonomska zajednica (EEZ). To je dokaz da predlozi koji se tiču harmonizacije i drugih vrsta neposrednih poreza, konkretno poreza na dobit korporacija u Evropskoj uniji (EU) datiraju nešto manje od pola veka. Istina mnogi od tih predloga, nezavisno da li su sadržani u izveštajima, smernicama ili različitim programima, esto imaju samo hronološku dimenziju pa se prema značenju ne mogu uvek posebno izdvojiti. Osim toga mnogi od njih se, što zbog različitih pristupa i interesa predstavnika država članica Evropske ekonomske zajednice (EEZ), što zbog uslova koje moraju ispuniti njene naredne članice, suštinski razlikuju. Tako je 1970. godine, Van den Tempel (uzimajući u obzir neutralnost i poresko-tehničku jednostavnost) obelodanio izveštaj u kojem je kao najbolju soluciju za sve države članice Evropske ekonomske zajednice (EEZ), predložio klasični sistem oporezivanja kompanija. Međutim, to nije imalo naročito veliki efekat.

Evropska komisija je 1975. godine donela Nacrt direktive o harmonizaciji sistema poreza na dobit korporacija koji je imao cilj da eliminiše dvostruko ekonomsko oporezivanje dividendi. Time su odba eni predlozi koje su izložili Van den Tempel i Nojmark, a izvedeni zaklju ak je glasilo, da njihovi pokušaji u sprovođenju procesa fiskalne harmonizacije nisu dali zapaženije rezultate. Isto tako je zaklju eno da su se mnoge države lanice ravnodušno i krajnje pasivno ophodile pre svega, prema lošim rezultatima i prema nagomilanim zahtevima vezanim za harmonizaciju neposrednih poreza. Da bi se prevazišli iskrslili problemi (u prvom redu nedovoljna aktivnost) u njenom sprovođenju, kao i da bi se savladao otpor pojedinih država lanica Evropske ekonomske zajednice, formiran je odbor, odnosno tim nezavisnih poreskih stručnjaka, na čijem čelu je bio H. Onno Ruding, bivši holandski ministar finansija, koji je u nekoliko godina svog rada prezentirao dva izveštaja, prvi 1992. godine, a drugi 2001. godine.

### **IZVEŠTAJI H. RUDINGA**

Pasivno ophodjenje nije rezultat pukog nepreduzimanja potrebnih koraka ve nesklada u mišljenju, neslaganja u primeni fiskalnih mera i instrumenata, kao i nepoklapanja interesa i ciljeva predstavnika država lanica Evropske ekonomske zajednice. To je najbolje pokazao Prvi Rudingov izveštaj iz 1992. godine, koji je, osim što je informisao o efektima primene mera fiskalne politike, istovremeno predstavljao i precizno definisan predlog harmonizacije neposrednih poreza, pre svih poreza na dobit korporacija. Predstavljeni izveštaj je poslužio ekspertima da u državama lanicama uo e zna ajne razlike upravo u domenu sistema poreza na dobit korporacija. Izneli su svoje stavove i izrazili bojazan, da e pomenute razlike i u budućnosti nastajati, da e se fiskalni sistemi u ve ini država lanica razli ito razvijati i da e u mnogima od njih i dalje egzistirati tradicionalno visoke poreske stope. Osim toga, eksperti su precizno objasnili na ine davanja olakšica za dvostruko oporezivanje dobiti ostvarene u drugoj državi lanici. U Prvom izveštaju stoji da su se poreske stope kretale od 10% u Irskoj pa do 57% u Nema koj, zbog ega je on sadržao predlog, da se razmisli o uvo enju njihovih rasponskih, odnosno maksimalnih i minimalnih nivoa kako bi u državama lanicama bila izbegnuta razli ita poreska optere enja. Na pitanje, da li razlike u poreskim sistemima izme u država- lanica na unutrašnjem tržištu mogu prouzrokovati velike distorzije, naro ito donošenjem odluka o ulaganju kapitala i neshvatanjem uslova konkurencije, usledio je afirmativan odgovor.

Na dodatno pitanje: „ ... ako se distorzije ipak pojave [20], da li one mogu biti eliminisane delovanjem tržišnih mehanizama i poreske konkurencije ili je u tom slu aju neophodna akcija na nivou Evropske ekonomske zajednice (EEZ)?“ usledio je direktan odgovor: „ ... tržišni mehanizmi imaju kapaciteta da eliminišu izobli enja, ali da bi se prisutni problemi rešavali ili rešili, ne sme se zanemarivati ni direktna intervencija [27]. Ipak, to ne upu uje na razmišljanje, da kada ti problemi iza u iz okvira jedne države lanice da e neka "svetska vlada" biti zadužena za njihovo efektno rešavanje. Eksperti Rudingovog komiteta su u pomenutom izveštaju (mart 1992. godine) ukazali na postojanje zna ajnih razlika u samom definisanju

poreskih osnovica i korišćenja poreskih olakšica, kod poreskih stopa po odbitku na me ukompanijske isplate dividendi, kod postojanja slobodnih zona i u cilju unapređivanja investicione politike. Da bi se pomenute razlike prevazišle ukazali su na potrebu primene i jasnog razlikovanja tri principa:

1. zemlje izvora dohotka,
2. nediskriminacije i
3. reciprociteta (*do ut des princip*).

Na drugoj strani eksperti Evropske komisije su smatrali da predloži poreskih stru njaka iz Rudingovog komiteta (ujedna avanje poreskih stopa, osnovica i sistema poreza na dobit korporacija), u mnogo emu prevazilaze nivo koji bi se mogao oceniti kao "stvarna potreba." Me utim, predloži sa kojima su se saglasili su: da se na jedinstven na in moraju urediti mere za spre avanje utanjene kapitalizacije [15] kako bi se izbeglo prevaljivanje dobiti izme u država lanica, i da se naredno eliminisanje ekonomskog dvostrukog oporezivanja mora vršiti njihovim uzajamnim sporazumevanjem. Što se ti e dela izveštaja koji se odnosi na harmonizaciju osnovice poreza na dobit korporacija insistirano je da se rasprava o tom pitanju odgodi za neka budu a vremena. Eksperti Evropske komisije su iskazali "veliko poštovanje za kvalitet Rudingovog izveštaja", ali je prevagnulo mišljenje, da e on kako su Terra i Wattel [28] primetili, ubudu e služiti isklju ivo kao dokument u nau ne svrhe.

U Prvom izveštaju njegov podnositelj je za mnoge propuste okrivio me ugrani ne aktivnosti (procesu globalizacije) zbog ega je Evropska komisija bila prisiljena da donese odluku da javnosti predstavi njegov Drugi izveštaj, koji je ujedno bio i projekcija plana za sprovo enje fiskalne harmonizacije u sistemu poreza na dobit korporacija. To je zna ilo preduzimanje novih koraka stru njaka iz Evropske komisije da razjasne nejasna, a još uvek aktuelna pitanja u vezi sa fiskalnom harmonizacijom i da odbrane izri ito izneti stav, da postoje mnogi, ali opravdani, razlozi za sprovo enje korenitih poreskih reformi, a naro ito onih koje moraju biti usmerene na sistem poreza na dobit korporacija.

## **AFIRMACIJA I OSPORAVANJE PORESKE HARMONIZACIJE**

Neki autori [3] smatraju da svaka država na najbolji na in vodi svoju fiskalnu politiku tako da fiskalna harmonizacija nije neophodna, i na taj na in aktivno brane svoj stav da nije nužno da se sva poreska pitanja u Evropskoj uniji (EU) ure uju na identit an na in. Oni isti u da se prednosti poreske harmonizacije pre manifestuju kroz pove anje korelativnog nivoa izme u država lanica Evropske unije, i kroz njihovu spremnost, da prihvate uslove koje name u procesi globalizacije i integracije, iako drugi autori poput Dejvida Smita naglašavaju da je neophodnost fiskalne harmonizacije ipak pogrešno shva ena. Iako su izneseni stavovi ili argumenti po mnogo emu opre ni oni ni im ne osuje uju bilo koju državu lanicu da svoju fiskalnu politiku uskla uje s politikom Evropske unije. Na taj na in su se ponašale sve države koje su njeni osniva i, kao i države koje su ranije ili kasnije postale njene punopravne lanice. To zna i da se ovim pitanjem moraju ozbiljno

baviti i one države koje imaju cilj da postanu punopravne članice EU. Takođe, danas se mnogi teoretičari plaše mogućnosti da bi velike razlike u fiskalnim sistemima država- članica Evropske unije (EU) prouzrokovale distorzivne obrasce potrošnje [21], pri čemu bi velike korporacije uticale na države u razvoju, da neoprezno uđu u krug u kome se vrši poresko nadmetanje, što bi jakim kompanijama značajno smanjilo na primer, porez na dodatu vrednost (PDV). Pomenuti argumenti mogu biti politički ali, i ekonomske prirode

Argumenti političke prirode pravdaju široko shvatanje političkog pokreta koji treba da omogući postizanje većeg stepena evropske integracije [34], dok argumenti ekonomske prirode imaju svoje uporište u shvatanju, da se procesi proizvodnje i potrošnje moraju zasnivati na stvarnim ekonomskim troškovima i ekonomskim koristima, i ne smeju pojedinačno zavisiti od uticaja fiskalnih inicijativa [8]. Sledbenici argumenata političke prirode vide u fiskalnoj harmonizaciji lepotu integrisanja, a u Evropskoj uniji (EU) originalnost i jednostavnost, jer su fascinirani razlogom koji je izabran za njeno formiranje [14], a on je integracija različitih nacija na dobrovoljnoj osnovi. Zanimljivo je da dobrovoljna osnova nikada do sada ili nikada u ranijoj istoriji nije bila proveravana. Ovo može zvučati kao preterivanje, s obzirom da mnoge države koje nisu članice Evropske unije, a žele to postati (Turska, BiH, Crna Gora, Srbija) imaju drugačije političke ciljeve. Ipak, ovde nije reč o preterivanju jer njihovi stanovnici žele da se upoznaju sa uslovima koje moraju njihove vlade da ispune, odnosno žele da jasno razgraniče da li i u kojoj meri od njihovog ispunjenja zaista zavisi njihov budući prosperitet. Prema rečenom, ako je kriterijum za sprovođenje fiskalne harmonizacije kompleksno i varijabilno okruženje, onda različiti stavovi nisu nikakva slučajnost, pre nego posledica paušalnog prihvatanja izveštaja nadležnih tela Evropske unije koja su o tome iznela svoj konačni sud.

## **RAZLIČITI PRISTUPI DEFINISANJA PORESKE HARMONIZACIJE I PORESKE KONKURENCIJE**

Budući da postavljeno pitanje, za ili protiv poreske harmonizacije i poreske konkurencije zahteva adekvatan odgovor, potpuno je jasno da se radi njihovih pojedinačnih prednosti mora koristiti svaki raspoloživi argument koji ih ističe na najbolji način. Ako se potenciraju ekonomski razlozi, onda su najpouzdaniji argumenti koji afirmišu poresku harmonizaciju: smanjenje troškova ugodnosti plaćanja poreza, jasna vidljivost poreske obaveze poreskog obveznika (transparentnost), fiskalna neutralnost koja doprinosi racionalnom alociranju resursa, podrška pravilnom oporezivanju na individualnom i međunarodnom nivou i redistributivni efekti oporezivanja. Na drugoj strani su argumenti koji u prvi plan ističu fiskalnu konkurenciju: značajno smanjenje poreskog opterećenja (obaveza), neizbežna fiskalna disciplina poreskih obveznika i obaveza uspostavljanja ravnoteže između svih nivoa oporezivanja i svih vrsta javnih dobara.

Poresko pravo Evropske unije (EU) svako pitanje koje se tiče fiskalne harmonizacije i fiskalne konkurencije tretira na poseban i vrlo ozbiljan način [24]. To znači da naročitu pažnju poklanja oporezivanju dohotka korporacija i uštedi iz dohotka fizičkih lica (eng. *savings income taxation*), odnosno poreza na prihod od štednje



[25]. Odluka nekoliko razvijenih država da formiraju Evropsku ekonomsku zajednicu (EEZ) zasnovana je na potrebi da u osnivačkom Ugovoru važno mesto zauzme harmonizacija posrednih poreza. U Parizu je 18. maja 1951. godine potpisan Ugovor o Evropskoj zajednici za uglj i elik poznat kao "Pariški ugovor" (Belgija, Francuska, Holandija, Italija, Luksemburg i Nema ka), da bi 27. marta 1957. godine u Rimu bio potpisan poznati "Rimski ugovor" kojim su obrazovane dve nove ekonomske integracije, Evropska ekonomska zajednica (EEZ) i Evropska zajednica za atomsku energiju (EUROATOM) [33]. Nakon toga, 1. juna 1961. godine, šest država Evrope (Belgija, Francuska, Holandija, Italija, Luksemburg i SR Nema ka) spojile su u jednu, tri navedene integracije i tako obrazovale Evropsku ekonomsku zajednicu (EEZ). Odlukom Evropskog ve a koja je donesena na samitu u Mastrihtu (Danska) od 9-10 septembra 1991. godine, potpisan je 7. februara 1992. godine Ugovor o Evropskoj uniji (EU), ija je primena po ela 1. decembra 1993. godine. Tako nekadašnja Evropska ekonomska zajednica (EEZ) dobija novo ime-Evropska unija (EU) (*fr. Union europeenne*).

Potpisivanje ugovora omogu ilo je bivšoj Evropskoj ekonomskoj zajednici (EEZ) da se proširi tako što su joj dodati ciljevi i snaga da preraste u Evropsku uniju (EU). Re je o realnom i važnom procesu za koji se smatralo da e doprineti da oblast oporezivanja prometa (porez na dodatu vrednost i trošarine) dobije puni smisao i dodje do punog izražaja. Kada su u pitanju indirektni (posredni) porezi, pre svih porez na dobit korporacija, pomenuti Ugovor o osnivanju Evropske ekonomske zajednice (EEZ), zna ajno je redukovao manevarski prostor fiskalnoj harmonizaciji. Time je stvorena ve a uverenost u injenicu da je razli itost poreskih sistema me u državama lanicama neophodna, a samim tim i opravdana. Ovakav pristup je imao slab temelj i brzo se pokazalo da zanemarivanje fiskalne harmonizacije u odnosu na indirektnu poreze nije bilo najsre nije rešenje. Treba imati u vidu da je harmonizacija poreza na dohodak unutar Evropske unije (EU) više decenija li ila na nemogu u misiju jer se oporezivanje dohotka u svakoj državi lanici doživljavalo kao direktno zadiranje u njen nacionalni suverenitet. To je razlog zašto je svaka od njih nastojala da što duže i u što ve em obimu zadrži svoju globalnu i u okviru nje fiskalnu samostalnost. Međutim, to mnogima nije uspjelo i uprkos uvo enju zajedni kog tržišta i osnivanju ekonomske i monetarne unije još uvek u Evropskoj uniji (EU) ne postoji istinska zajedni ka poreska politika.

Na to su uticale države lanice koje smatraju da je poreski sistem i dalje temelj nacionalnog suvereniteta i zato one nevoljno prebacuju svoje nadležnosti sa tog podru ja na Evropsku uniju (EU) kao nadsistem, ili na posebnu integraciju. Odlu ivanje o harmonizaciji oporezivanja je još uvek kompleksna procedura, a i za donošenje ispravnih odluka o oporezivanju na tom nivou potreban je konsenzus. Procedura se sprovodi tako što nakon konsultacija s Evropskim parlamentom i Privrednim i socijalnim odborom, Evropska komisija upu uje predlog Ve u ministara, koje jednoglasno odlu uje o predlozima sa podru ja oporezivanja [11]. Agresivni proces globalizacije je doprineo da kao gljive po nu nicati multinacionalne kompanije i veliki privredni sistemi. Uspela je isprovocirati kreatore ekonomske politike da se ozbiljnije po nu baviti projektovanjem jedinstvenog sistema oporezivanja korporacija u okviru Evropske unije (EU), jer je o ito došlo do dinami ne i slobodne međunarodne mobilnosti kapitala (finansijski,

imovinski, humani), roba i informacija. Finansijski teoreti ari, predstavnici nekih država- lanica saglasni su da postojanje zajedni kog monetarnog sistema podrazumeva i zajedni ki fiskalni sistem, što je samo po sebi davanje pune podrške procesu fiskalne harmonizacije.

## SUŠTINA KONCEPTA PORESKE HARMONIZACIJE

Poreska harmonizacija je proces prilagodjavanja pojedina nih zakonodavstava država lanica utvrdjenim, ali jednoobraznim zajedni kim standardima. Standarde su utvrdila meritorna tela Evropske unije (EU), tako da njihova validnost mora biti rasprodjena na sve njene države lanice. Ina e, koncept fiskalne harmonizacije u odnosu na iznešeni stav mogu e je razlikovati sa nekoliko aspekata [25]. Prvom aspektu je svojstveno da favorizuje grupu kao celinu i da njenim interesima podre uje interese pojedinih država lanica. U ovom slu aju može se govoriti o ujedna avanju (eng. *equalization approach*) ili o inicijativi za dostizanje najve e stepena fiskalne harmonizacije, koju finansijska literatura poznaje kao "punu fiskalnu harmonizaciju". Ona kao takva postoji samo ako je na odre enom podru ju i u odre enom vremenu obezbedjena atmosfera za dosledno sprovo enje propisane fiskalne regulative, odnosno ako je mogu e na korektan na in utvr ivati poresku osnovicu i primenjivati standardizovanu poresku stopu. Drugi aspekt se vezuje za delimi nu harmonizaciju ili poresku aproksimaciju (eng. *tax approximation*) koja se definiše kao situacija koja na osnovu zakonodavstva Evropske unije dovodi do približavanja poreskih sistema i u njima poreskih stopa. Njen kredo je da svaki efekat proistekao iz poreskog sistema bilo koje države lanice koji negativno uti e na poreski sistem druge države lanice, treba što pre svesti na minimum. Osnovna poruka ovog aspekta je da ni jednoj državi lanici ne sme biti negirano, ugroženo ili suspendovano ovlaš enje, da svoju ekonomsku i fiskalnu politiku vodi na na in koji joj omogu ava permanentnu maksimizaciju ekonomskog blagostanja.

Bez namere da umanje zna aj bilo kog od navedenih aspekata (ujedna avanje i diferencijacija), fiskalni stru njaci se zalažu za mešoviti pristup (eng. *mixed approach*), odnosno za primenu njihove kombinacije, i saglasni su da je u pitanju najbolja solucija za sve države lanice. Njihov stav je da poreska harmonizacija nije neophodna budu i da je i u Ugovoru o Evropskoj uniji (EU) formulisana kao ograni eni proces približavanja nacionalnih zakonodavstava [26] koji ne zahteva imperativnu unifikaciju ili standardizaciju materijalnih poreskih zakona. Medjutim, oni ne odustaju od potrebe uniformnosti na primer, korporativnog poreza, poreza na štednju ili nekih posrednih poreza, kao i od potrebe stvaranja mogu nosti za diferenciranje poreza na dohodak. Kratak sažetak njihovog zalaganja za sprovođenje procesa poreske harmonizacije u Evropskoj uniji (EU) glasio bi, da su harmonizovani sistemi poželjni, ali da se napredak ipak ostvaruje na onim mestima na kojima su prisutne varijacije, i zato su još uvek diferencijarni poreski sistemi u blagoj prednosti.

Drugi argument vezan za poresku harmonizaciju odnosi se na na in naplate prihoda iz razli itih poreskih izvora i na uticaj poreske konkurencije kojoj se pripisuje njihovo umanjenje do te mere, da esto nisu dovoljni da finansiraju nastale javne

rashode. Pojedine države članice u kojima je na snazi politika visokih poreza kreiraju svoju fiskalnu politiku tako što tragaju za najboljim metodama finansiranja i zato često svoje poreske stope snižavaju do nivoa koji ne ugrožava naplatu javnih prihoda (porezi). Mnogi odavno brinu za sudbinu svojih ekonomskih aktivnosti i skeptično gledaju na efekte trgovinske razmene s drugim državama, svesni da je tome uzrok visoko oporezivanje. Visokom oporezivanju kao i selidbi svih oblika kapitala u države u kojima su manji troškovi po osnovu obavljanja poslovnih aktivnosti značajno je doprinela i poreska konkurencija. To je signal državama članicama da moraju napraviti strategiju za izbegavanje takvih situacija što u najmanjem delu podrazumeva korekciju poreskih stopa. Najčešće se misli na njihovo snižavanje, ali samo do onog nivoa koji ne ugrožava zadržavanje kapitala. Potpuno je jasno da ne postoji država članica koja bi se do te mere snizila svoju poresku stopu koja bi je ostavila bez neophodnih prihoda.

Nasuprot navedenom oporezivanju kapitala, situacija sa oporezivanjem pojedinaca je sasvim drugačija. Pojedinaac-poreski obveznik teži da živi u jurisdikciji u kojoj je njegov poreski teret ekvivalentan ekonomskim koristima koje ima od uživanja javnih dobara. Ukoliko je zainteresovan za širi milje javnih dobara i usluga, sigurno će izabrati život u onoj jurisdikciji koja raspolaze sa takvim dobrima i koja mu takve usluge pruža, s tim što mora biti spreman da plati višu cenu, a samim tim i veći iznos poreza. Nasuprot njima, pojedinci koji žele izbeći i visoko poresko opterećenje, za život će izabrati jurisdikcije u kojima su niže cene dobara i usluga i niži porezi.

Sa stanovišta međunarodne poreske neutralnosti, finansijska harmonizacija i finansijska konkurencija se posmatraju preko neutralnosti izvoza i uvoza kapitala pri čemu se vodi računa o principima rezidentstva i izvora. Neutralnost izvoza kapitala (eng. *capital export neutrality*) ostvaruje se primenom principa rezidentstva [18], po kome je državi rezidentstva dozvoljena naplata što većeg poreza, kao i poreza na svetski dohodak. Prema ovom tumačenju, za investitora je najmanje važno gde će instalirati svoja slobodna sredstva (u domicilnoj državi ili inostranstvu), imajući u vidu da je u oba slučaja dužan platiti isti porez. Što se tiče neutralnosti uvoza kapitala (eng. *capital import neutrality*), ono podrazumeva da i rezidenti i nerezidenti koji posluju u jednoj državi plaćaju isti porez, jer su poreski obveznici samo u državi izvora.

To znači da ovu činjenicu treba imati u vidu jer država rezidentstva izuzima od oporezivanja dohodak ostvaren u inostranstvu, budući da se on oporezuje samo u stranoj državi. U vezi sa rešenjem, umanjenje poreskih stopa u državama sa niskim porezima stvaraju se mogućnosti za trajne poreske uštede u korist investitora čiji kapital pristiže iz država sa visokim porezima. Dakle, kod neutralnosti uvoza kapitala primenjuje se princip izvora, odnosno teritorijalni princip. On podrazumeva oporezivanje dohotka prema poreskim stopama koje važe u državi u kojoj se ostvaruje gde naplateni porezi u celosti pripadaju toj državi. Prema tome, u međunarodnom poreskom pravu kod oporezivanja dohotka vodeći princip je princip izvora po kome država ima ovlašćenje da oporezuje dohodak kompanijama koje su ga ostvarile na njenoj teritoriji. Njegova primena nije uslovljena postojanjem poreske harmonizacije s obzirom da se radi o oporezivanju poslovnih aktivnosti koje se odvijaju unutar nacionalnih granica.

## POJMOVNA KONCEPCIJA PORESKE KONKURENCIJE

Prema Kodeksu ponašanja za oporezivanje poslovne aktivnosti koji je 1997. godine, usvojila Evropska komisija, smatra se da poreska konkurencija postoji kada su mogu a poboljšanja relativne konkurentne pozicije jedne države naspram drugih. Ona podrazumeva smanjenje poreskog optere enja kompanija i/ili pojedinaca ije se aktivnosti odvijaju sa jednim ciljem, da se zadrže, privuku ili ponovo pridobiju mobilne ekonomske aktivnosti i da se utvrdi odgovaraju a (povoljna) poreska osnovica, bez obzira što se sve ovo može odvijati na štetu drugih država [12]. Poreska konkurencija u Evropskoj uniji (EU) je aktuelna samo u kontekstu direktnih poreza jer kod njihove naplate suverenost u potpunosti i dalje pripada državama lanicama, što podrazumeva i raznolikost poreskih režima, odnosno različite poreske stope i poreske osnovice. Koncept poreske konkurencije vezan za obavljanje ekonomskih aktivnosti bio je deo Ugovora o osnivanju Evropske ekonomske zajednice (EEZ), u kome je ista formulisana kao poslovna aktivnost u okviru slobodne trgovine koja se odvijala između u njenih država lanica.

Zna aj poreske konkurencije meri se intenzitetom uticaja na funkcionisanje strane privrede, na tokove stranih direktnih investicija (SDI) i na fiskalnu politiku određene države koja donošenjem raznih odluka namerava da svesno utiče na ekonomsko blagostanje druge države. Re je o državama sa niskim porezima (eng. *low-tax country*) i njihovom uticaju na države sa visokim porezima (eng. *high-tax country*). Poreska konkurencija se esto definiše kao: " proces donošenja odluka iz oblasti poreske politike, kada nacionalna vlada daje optimalan odgovor na mere stranih vlada [5] u cilju poboljšanja situacije u vlastitoj državi." Definicija je u skladu sa pomenutim Kodeksom ponašanja. Prema istoj, nepravilna poreska konkurencija postoji kada se primenjuju mere koje zna ajno utiču na lokaciju poslovnih aktivnosti u Evropskoj uniji (EU) i mere kojima se osigurava zna ajno niži nivo efektivnog oporezivanja na primer, nultu oporezivanje u odnosu na druge mere koje se uobi ajeno primenjuju u drugim državama lanicama.

Prema Kikebeldu u pitanju je: „ ... dokument koji je 1997. godine, usvojila Evropska komisija, a koji je nastao kao rezultat detaljne analize obavljanja poslovne aktivnosti i njenog oporezivanja u okviru Evropske unije (EU).“ Dokument je plod rada Primarolo grupe nezavisnih eksperata iji je cilj bio da identifikuje nepravedne poreske režime u okviru država lanica, da preporu i preduzimanje mera radi njihovog uklanjanja i da ublaži posledice njihovog postojanja [26]. Dominiraju i nedostatak poreske konkurencije je što prouzrokuje eroziju javnih prihoda, što jednostranim prenosom prihoda iz jedne države u drugu utiče na "siromašenje suseda" (eng. *"beggar-thy-neighbor policy"*) i što utiče na slabljenje država lanica na ekonomskom i na globalnom planu. Naspram evidentnih nedostataka, njeno prisustvo nudi i određene prednosti, a kao važnija od ostalih ističe se uticaj na države da odgovore na privredne potrebe, odnosno da kroz konkurentne pritiske na javnu potrošnju osiguraju proizvodnju javnih dobara koja bi na određenoj nivou i u određenom obimu zadovoljile potrebe stanovništva. Teoretičari iz finansijske oblasti, ta nije fiskalne politike, s pravom tvrde da poreska konkurencija pozitivno utiče na javni sektor jer ga čini efektivnijim kroz smanjivanje javne potrošnje.

Medjutim, na drugoj strani osuje ivanje rasta javne potrošnje je poželjno radi spre avanja erozija fiskalnih prihoda koji se napla uju iz osnovice koju ini dohodak od kapitala stavljen u odnos sa poreskom stopom. Zbog toga je neophodno spre avanje dvostrukog oporezivanja i dvostrukog izuzimanja i ja anje saradnje izme u nacionalnih poreskih organa u okviru Evropske unije (EU) preko uspostavljanja koordiniranih akcija [12]. Saradnja je potrebna i izme u samih nacionalnih poreskih organa unutar država lanica, imaju i u vidu da linija razgrani enja izme u pravi ne i nepravi ne poreske konkurencije (eng. *fair and unfair tax competition*) nije najjasnije povu ena, tako da se teško raspoznaju njihove razlike. Pravi na konkurencija [22] ima svojstvo da proizvodi pozitivne efekte u poreskom sistemu kao celini, i time uti e na fiskalnu disciplinu državne vlasti. Re je u prvom redu o opštem smanjivanju poreskih stopa, uz neizbežno proširivanje poreske osnovice, s tim što se time ne sme zna ajnije uticati na vo enje poreske i budžetske politike država iz bliskog okruženja. Povla enje oštre linije razgrani enja izme u pravi ne i nepravi ne konkurencije diktiraju ekonomske zakonitosti na kojima se zasniva konkurencija uopšte. Poreska konkurencija na me unarodnom planu je najefektnije sredstvo, da se fiskalna vlast prisili da sprovede kontrolu nad kvalitetom i veli inom javnih dobara koje država osigurava, kako bi se rešila nepotrebnih državnih aktivnosti i kako bi obezbedila javna dobra koja su potrebna tržištu. Sa tim u vezi je i oporezivanje rada i kapitala, koji su kad-kad više ili manje mobilni inioci proizvodnje.

Dakle, treba voditi ra una da aktivnosti koje za rezultat imaju promene u poreskom sistemu jedne države ne stvaraju posebne podsticaje za privla enje stranih direktnih investicija (SDI), jer se to u najmanju ruku može shvatiti kao nepravi na poreska konkurencija. Dublja analiza nepravi ne poreske konkurencije kao pojave o kojoj se sve eš e govori, pružila je uveravanje da je ona dobila na zna aju osnivanjem zajedni kog tržišta, ukidanjem me udržavnih granica i potpunom mobilnoš u faktora rada širom Evropske unije (EU). Tako isturena na svetlo dana i inkludirana u sferu fiskalne politike, nepravi na poreska konkurencija se najautenti nije ogleđa u naglašenoj selidbi kapitala. Posledica njenog prisustva je donošenje odluka od strane kompanija da svoje poslovne aktivnosti lociraju u države koje nude najpovoljnije poreske uslove. Zna ajno je ista i da je nepravi na poreska konkurencija prisutna i kod oporezivanja dohotka, gde je oporezivanje fizi kih lica ure eno uredbama i drugim pravnim aktima u okviru Evropske unije (EU), dok za oporezivanje dohotka pravnih lica ne postoje opšti akti koji konkretno regulišu pitanje poreske konkurencije. Time su stvoreni preduslovi za izbegavanje pla anja poreza (evazija), pojavu transfernih cena i utanjenu kapitalizaciju. Još jedan uverljiv dokaz o postojanju nepravi ne poreske konkurencije svakako je nedostatak pravne regulative izme u kompanija u razli itim državama lanicama. Ako je vredno utehe treba pomenuti da to nije specifi nost država lanica Evropske unije (EU) i njihovih kompanija i korporacija, ve je u pitanju davno konstatovana pojava na širokom me unarodnom prostoru

Pomenuta specifi nost se temelji na injenici, da je u Evropskoj uniji izvršena harmonizacija samo kod direktnih poreza, a da je indirektno oporezivanje u potpunosti prepušteno državama lanicama. Posledica takve regulative ogleđa se u pojavi nepravrednih poreskih režima, pre svega u domenu oporezivanja korporacija.

To je jedan od razloga zašto pred teoreti arima, nepravi na poreska konkurencija postavlja nove zahteve, ne samo u me unarodnom pravnom poretku, nego i u samoj evropskoj porodici. Zahteva se preispitivanje pravila u vezi sa osnovnim slobodama (eng. *fundamental freedoms*) koje su bile predvi ene Ugovorom o Evropskoj ekonomskoj zajednici (EEZ), zatim pravila o državnoj pomo i (eng. *State Aid*), kao i preispitivanje ovlaš enja da se izvrši harmonizacija nacionalnih poreskih sistema u vezi sa konkretnim pitanjima [31].

## **FISKALNA HARMONIZACIJA POREZA NA DODATU VREDNOST (PDV)**

Procedura fiskalne harmonizacije usmerena je istim intenzitetom na indirektnu i na direktne poreze. Ovom prilikom domen interesovanja su direktni porezi, odnosno njihov glavni predstavnik-porez na dodatu vrednost (PDV). Zasluga za njegovu uvo enje pripada nema kom poreskom savetniku Wilhelmu von Simensu koji je daleke 1919. godine izneo stav da Nema ka treba da uvede "oplemenjeni porez na promet umesto bruto-svefaznog poreza". Ideju je 1921. godine podržao univerzitetski profesor i predava na Jejlju, Adams argumentom, da je oporezivanje primenom poreza na dodatu vrednost realno primenjiva mogu nost i za teritoriju Sjedinjenih Ameri kih Država. Porez na dodatu vrednost (PDV) je "poslednja i verovatno završna faza" u istorijskom razvoju opšteg poreza na promet [23] i predstavlja najzna ajniji njegov oblik u svim savremenim fiskalnim sistemima. Analiti ari su saglasni da je njegova osnovna karakteristika što se obra unava i pla a u svim fazama proizvodno-prometnog ciklusa [18], ali tako da se u svakoj fazi oporezivanja oporezuje samo onaj iznos dodate vrednosti koji je ostvaren u toj fazi. Messere [13] je mišljenja: „ ... da je širenje primene poreza na dodatu vrednost (PDV) u svim savremenim državama i njihovim fiskalnim sistemima najbitnija promena koja se dogodila u oblasti oporezivanja u poslednjih trideset godina.“

Da bi otpo ela konkretna primena poreza na dodatu vrednost (PDV) na teritoriji Evropske ekonomske zajednice (EEZ), osnovana je posebna Komisija za fiskalna i finansijska pitanja. Na njenom elu je bio nema ki ekonomista Fritz Nojmark. Nojmarkov komitet je predložio predstavnicima država- lanica [19], da izvrše zamenu postoje eg sistema oporezivanja prometa u obliku bruto-svefaznog poreza na promet sa neto-svefaznim porezom na promet, odnosno porezom na dodatu vrednost (PDV). Ve e je prihvatilo ovaj predlog i tako se u zemljama- lanicama Evropske ekonomske zajednice (EEZ) oporezivanje vršilo isklju ivo neto-svefaznim porezom na promet, odnosno porezom na dodatu vrednost [10]. Dokument kojim je pokrenuto ovo pitanje (Izveštaj Finansijskog i fiskalnog komiteta) objavljen je po etkom 1962. godine. U njemu se poreska harmonizacija razume kao proces uklanjanja poreskih barijera i diskrepancija me u poreskim sistemima država- lanica Evropske ekonomske zajednice (EEZ). Izme u ostalog, predvi ao je uskla ivanje poreskog zakonodavstva izme u razli itih država lanica i implementaciju usvojenih direktiva u razli itim podru jima poreskog prava.

Finansijska nauka dugo nije imala precizan odgovor na pitanje, koja je država lanica prva i bez eksperimentisanja po ela sa primenom poreza na dodatu vrednost

(PDV). Danas se pouzdano zna da je to bila Danska. Ve tokom 1967. godine, primena poreza na dodatu vrednost (PDV) izražavala je službeni stav njene finansijske politike i fiskalne vlasti, što se nikako ne može smatrati eksperimentom [6]. Prema tome, kumulativni višefazni porezi na promet koji nisu osiguravali fiskalnu neutralnost definitivno su 70-ih godina, zamenjeni sa novim porezom-porezom na dodatu vrednost (PDV), pri emu je najniža dogovorena stopa za ve inu roba i usluga iznosila 15%. Me utim, zbog ekonomskih, tradicionalnih i kulturnih razlika u državama lanicama, i/ili stanja javnih finansija mogu i su bili odre eni izuzeci.

## **AKTIVNOSTI EVROPSKE KOMISIJE U SPROVODJENJU HARMONIZACIJE PORESKIH OSNOVICA I PORESKIH STOPA**

Prisutni problemi koji devastiraju politiku sistema oporezivanja nalažu da se posebno istakne zna aj i analizira uloga harmonizacije poreske osnovice. Naime, ona je nužan preduslov harmonizacije ukupnog sistema oporezivanja u okviru svakog subjekta. Namera je da se na taj na in spre i štetno delovanje poreske konkurencije. Zbog toga treba slediti pravilo da nije uputno odvajati harmonizaciju poreskih stopa od harmonizacije poreskih osnovica, jer e na kraju prevladati stanovište, da je za efektnu poresku harmonizaciju nužno obostrano uskla ivanje. Postoji konsenzus da je postupak harmonizacije poreskih stopa daleko jednostavniji u slu ajevima u kojima je utvr ena zajedni ka poreska osnovica. Danas je harmonizacija poreske osnovice veoma aktuelno pitanje. Ve nekoliko decenija izaziva veliku pažnju, jer se smatra jednim od važnijih generatora poreske konkurencije oko kojeg se najteže postiže prihvatljivo rešenje za sve države lanice. Komparativno posmatranje harmonizacije poreske osnovice i poreske stope navodi na zaklju ak, da je harmonizacija poreske osnovice kompleksnija, a samim tim i zna ajnija od harmonizacije poreskih stopa. Zna aj poreske osnovice se najbolje ogleda u nameri da se dostigne ve i stepen harmonizacije kod oporezivanja dobiti preduze a. Budu i da se unazad nekoliko decenija potencira zna aj harmonizacije poreske osnovice Evropska komisija je 2001. godine, dakle, pošto je predstavila izveštaje o oporezivanju dohotka preduze a za naredne periode u državama-lanicama Evropske unije (EU), otvorila debatu i zapo ela intenzivniju fiskalnu harmonizaciju [32]. Tako je 7. juna 2004. godine Evropska komisija predstavila poseban dokument [4] koji sadrži važne informacije o sistemima oporezivanja preduze a u Evropskoj uniji (EU), o važe im efektivnim poreskim stopama, nedostacima u me unarodnom oporezivanju kao i o poreskoj konkurenciji uopšte. U njemu dominiraju predlozi za sprovo enje korenitih i konkretnih fiskalnih reformi, u kojima se najviše pažnje poklanja zapravo harmonizaciji poreske osnovice. Evropska komisija (EC) je [32], politiku i reformu zapo etu 2001. godine dopunila 2003. godine, novim izveštajem. U njemu su iznesene tvrdnje, da je jedini i najefektniji na in uklanjanja poreskih prepreka i razli itosti u državama lanicama uspostavljanje zajedni ke, konsolidovane korporativne poreske osnovice (engl. *Common Consolidated Corporate Tax Base*).

Tako je donesena Šesta direktiva (77/388/EEC) kao temeljni dokument Evropske unije (EU) i zakonska osnova za harmonizaciju poreza na dodatu vrednost [2]. Direktiva osigurava primenu poreza na dodatu vrednost (PDV) na iste transakcije u svim državama članicama. Postignut je dogovor prema kojem države članice primenjuju standardnu stopu ovog poreza koja ne može biti niža od 15%, i jednu ili dve snižene stope, koje ne mogu biti niže od 5%. Za carine je 1993. godine uveden zajednički sistem koji se prvenstveno odnosi na promet duvanskih proizvoda, alkoholnih pića, kao i na energente (naftni derivati, uglj, koks, prirodni plin, elektri na energija). Osim toga postignut je zavidan uspeh i na planu usklađivanja stopa kod carina i njihove strukture (definicije proizvoda, jedinice mere i izuzetaka), te kretanja dobara između država članica na koja se plaćaju carine. Direktiva polazi od Lisabonske strategije čiji je primarni cilj povećanje zaposlenosti i ostvarivanje većeg obima privrednog rasta u državama članicama Evropske unije (EU). Ostvarivanje pomenutih ciljeva je vrlo težak zadatak jer se mora uzeti u obzir da se ispred Evropske komisije nalazi 25 sistema oporezivanja, odnosno 25 različitih sistema oporezivanja preduzeća [2]. Danas je taj broj narastao na 28. Da bi se Lisabonska strategija sprovela u delo, eksperti članovi Povereništva su mišljenja da je harmonizacija poreske osnovice jedini pravi način na koji se može direktno uticati da se drugi bitan cilj Evropske unije, sprečavanje i uklanjanje „štetne“ poreske konkurencije, efektivno realizuje.

## ZAKLJUČAK

Evropska unija (EU) već decenijama uzaludno pokušava da sprovede efektne fiskalne reforme, a razlog tome su zastoje kod donošenja ustava, odnosno opretni stavovi vlada Holandije i Francuske, a potom Češke i Irske. Irska je radi zaključivanja Lisabonskog ugovora [30] 2008. godine zahtevala referendum svojih građana, što je skoro i ponovila kada je Evropska unija ponudila da joj ubrizga finansijsku injekciju povodom stotine milijardi eura spoljnog duga. Prve potrebe za reformiranjem poreskih sistema pojavile su se krajem 70-tih i početkom 80-tih godina XX veka, na planu fiskalne decentralizacije. Razlozi su bili različiti, ali se osnovnim smatraju: zanemarivanje interesa lokalnih jedinica, visok stepen njihove zavisnosti od sredstava državnog budžeta, politička zavisnost kao i zavisnosti od centralne finansijske vlasti. Njen osnovni cilj je pravilna raspodela fiskalnih (javnih) prihoda prikupljenih na središnjem i na lokalnom nivou fiskalne vlasti, i da njihova upotreba bude u skladu sa iskazanim potrebama. Ipak, najvažnije pitanje vezano je za fiskalnu harmonizaciju i fiskalnu konkurenciju, i njihovo mesto u fiskalnim sistemima pojedinih država članica Evropske unije. Poznato je da su preduzimate (što se i danas čini) konkretne akcije, posebno na harmonizaciji neposrednih i posrednih poreza.

Evropska unija je donela niz smernica (direktive) o harmonizaciji pojedinih poreza, čime je postignut minimum usklađivanja poreskih sistema. Na primer, postignuta je delimična harmonizacija direktnih poreza, a najdalje se otišlo u harmonizaciji sistema indirektnih poreza, odnosno poreza na dodatu vrednost (PDV) i carina. Koncept sprovođenja poreske harmonizacije i poreske konkurencije odvija se



prili no sporo i nedovoljno korektno, a zabeležene su i neverovatne fiskalno-finansijske afere izazvane postupcima uticajnih osoba sa prostora država koje imaju odlučujuću ulogu, kako ekonomsku tako i političku ulogu u Evropskoj uniji. No, i pored toga poreska harmonizacija je jedno od osnovnih obeležja nacionalnog suvereniteta i za mnoge države članice još uvek vrlo kompleksno pitanje. U protivnom, ne bi se prilikom donošenja odluka u veština zahtevao konsenzus.

Debata oko toga da li treba dopustiti postojanje konkurencije ili harmonizacije u poreskom tretmanu kompanija i fizičkih lica i dalje je aktuelna. Stručnjaci i naučnici u krugovima, kao i institucije u državama članicama Evropske unije još uvek nisu usaglasili svoje stavove niti su dali konkretne predloge za rešavanje ovog pitanja. Dok je harmonizacija direktnih poreza nešto što se podrazumeva i što proizilazi iz samog osnivačkog ugovora, kod indirektnih poreza situacija je znatno složenija. Razlog je postojanje nepravednih poreskih režima, zbog čega su se Evropska komisija i države članice uglavnom koncentrisale na borbu protiv nepravedne poreske konkurencije i na preduzimanje odgovarajućih protivmera. S obzirom na činjenicu, da su mere koje se poslednjih godina preduzimaju sve više usmerene na uvođenje zajedničkih konsolidovanih korporativnih poreskih osnovica, može se zaključiti da se najefektnijom u borbi protiv nepravednih poreskih režima smatra upravo odgovarajuća harmonizacija oporezivanja poslovnih aktivnosti širom Evropske unije.

## BIBLIOGRAFIJA

1. Anđelić, M. 2008. *Javne finansije i finansijsko pravo*, centar za publikacije, Pravni fakultet, Niš, str. 359.
2. Baldwin, R., Wyplosz. Ch. 2006. *The Economics of European Integration*, New York: The McGraw-Hill.
3. Baldwin, R., Krugman, P. 2001. *Agglomeration, Integration and Tax Harmonisation*. CEPR Discussion Paper Series, No. 2630.
4. Bećirović, S.: Fiskalna decentralizacija u Srbiji. *Ekonomski izazovi*, Vol. 1, br. 1, str. 51-65.
5. European Commission: *A Common Consolidated EU Corporate Tax Base*". Commission Non-Paper to informal ECOFIN Council 0,10 and 11 September 2004.
6. Genser, B. 2003. *Corporate Income Taxation in the European Union: Current State and Perspectives*, The Australian National University, Australian Taxation Office, Centre for Tax System Integrity, Canberra, Working Paper, No. 17, August 2001 and. Pinto C., 0,2003, *Tax Competition and EU Law*, Kluwer Law International, The Hague-London-New York.
7. Hrustić, H. 2006. *Javne finansije*, FABUS - Fakultet za uslužni biznis, Novi Sad, Sremska Kamenica, str. 268.
8. Ilić-Popov, G. 2004. *Poresko pravo Evropske unije*, Službeni glasnik, Beograd, str. 27.
9. James, S. 2003. *European Tax Harmonization*, 31 *Tax Notes International* (28 July 2003), p. 390
10. Jelčić, Bo. 2003. *Medjuovisnost regionalnih ekonomskih organizacija i oporezivanja*, Zbornik radova u sastavu prof. dr. sc. Olivera Lončarića - Horvata, Pravni fakultet, Zagreb, str. 197-217.

11. Jel i , Bo. 1995. "Porez na dodanu vrijednost s posebnim osvrtom na stope", *Financijska praksa*, 19 (2), str. 93.
12. Kesner-Škreb, M. 2007. *Porezna harmonizacija*, *Financijska teorija i praksa*, Zagreb 0,31 (3), 305-307.
13. Kikebeld, B. J. 2004. *Harmful Tax Competition in the European Union: Code of Conduct, Countermeasures and EU Law*, Kluwerlaw, Foundation for European Fiscal Studies, Erasmus University, Rotterdam, pp. 8-9.
14. Messere, K. 2000. "Porezi dvadesetog stolje a i njihova budu nost", *Financijska teorija i praksa* 0,24 (2)., str. 237.
15. Moussis, N., 1994. *Handbook of the European Union*, European Study Service, pp. 14.
16. Nicholas, M., Forest, H. 2003. *ECJ, If Tax is Paid Once in the EU, Does it Matter Where*, 32 *Tax Notes International*, pp. 889.
17. Oates, W. 1972. *Fiscal Federalism*, Harcourt Brace Jovanovic, New York, pp. 14
18. Paovi -Jekni , G. 2007. *Budžetsko pravo*, Univerzitet Crne Gore, Pravni fakultet, Podgorica, str. 253.
19. Popovi , D. 2008. *Poresko pravo*, Pravni fakultet, Beograd i "Službeni glasnik", Beograd, str. 284.
20. Rai evi , B. 2008. *Javne finansije*, centar za izdava ku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, str. 149.
21. Rounds, T. A. 1992. *Tax Harmonization and Tax competition: contrasting views and Policy Issues in Three Federal Countries* , *The Journal of Federalism*, Yo| 22, o.92.
22. Ruding, H. O. *The Long Way to Removing Obstacles in Company Taxation in Europe*, *European Taxation*, No. 1 /2000, pp. 3.
23. Schon, W. 2005. *Playing Different Games? Regulatory Competition in Tax and Company Law Compared* ", *Common Market Law Review*, Vol.. 42, pp. 331-365,
24. Shoup, S. C. 1969. *Public Finance*, Chicago: Aldine Publishing, pp. 250.
25. Schwarz, J. 2002. *Eulopgan Commission strategy for company Taxation in the European community*, *Bulletin for Intemationat Fiiot DocumZntirion*, May p.215.
26. Steichen A., 2003. "Tax Competition in Europe or the Timing of Leviathan", in W. Schon (editor), *Tax Competition in Europe*, pp. 43 - 1.196.
27. Stojanovi , S. 2009. *Poreska konkurencija versus poreska harmonizacija u Evropskoj uniji*, *Finansije*, asopis za teoriju i praksu finansija, Beograd, br. 1 do 6, str. 7-25.
28. Tanzi, V. 1998 *The Impact of Economic Globalization of Taxation*, *Bulletin for International Fiscal Documentation*, Nos. 8-9, pp. 338).
29. Terra, B., Wattel, P. 1997. *European Tax Law*, Kluwer, Deventer, pp. 142.
30. Treaty establishing the European Economic Community, Rome, 25 March 1957.
31. Treaty on European Union Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities 1992, 253
32. Vogel, K. 1990. (editor), *Influence of Tax Differentials on International Competitiveness*, *Proceedings of the VIIIth Munich symposium on International Taxation*, 3 July 1989, Kluwer Law and Taxation Publishers, Deventer,
33. Šimovi , H. 2006. "Harmonizacija porezne osnovice nasuprot harmonizaciji poreznih stopa". *Zbornik radova: Financijsko restrukturiranje profitnog i neprofitnog sektora u Hrvatskoj*, 41. simpozij Hrvatske zajednice ra unovo a i financijskih djelatnika, Pula, lipanj 2006. Zagreb: HZRFD,
34. Šimovi , J., Šimovi , H. 2006. *Fiskalni sustav i fiskalna politika Europske unije*, Sveu ilište u Zagrebu, Pravni fakultet, Zagreb, str. 14.

35. Weiner, J. 2003. *European Officials Consider Importance of Coordinating EU Company Tax Policies*, 3ITax Notes International (15 December 2003), p. 1001.

## RESUME

The European Union (EU) has been vainly trying to implement effective fiscal reform for decades. The first need to reform the tax system emerged in the late 1970s and early 1980s, in the area of fiscal decentralization. The reasons were different, but can be summarised as: the neglect of the interests of local government units, their high degree of dependence on the state budget, political dependency and dependency from the central financial authorities. The primary goal was to correct the distribution of the fiscal (public) revenues collected at central and local fiscal authorities, and their use in accordance with local needs. However, the most important question is related to fiscal harmonization and fiscal competition, and their place in the fiscal systems of individual member states of the European Union. Concrete actions have been taken with regard to this issue, especially on the harmonization of direct and indirect taxes.

The European Union has adopted a number of guidelines (directives) on the harmonization of taxes, thus achieving a minimum of harmonization of tax systems. For example, partial harmonization of direct taxes has been achieved, but most has to be done in order to harmonize indirect taxes. The concept of implementation of tax harmonization and tax competition takes place rather slowly and is insufficiently correct, and at the same time incredible fiscal and financial scandals caused by the actions of influential persons from countries that have a decisive, both economic and political role in the European Union, were recorded. But tax harmonization is one of the basic features of national sovereignty and for many member states it is still a very complex issue.

The debate over whether to allow the existence of tax competition or harmonization is still ongoing. Professional and scientific circles, as well as institutions in the member states of the European Union have not yet agreed on their positions and have even not given concrete proposals for the solution of this issue. While harmonization of direct taxes is something obvious and stems from the founding treaty, the situation with indirect taxes is much more complex. The reason is the existence of unfair tax systems, which is why the European Commission and the member states have concentrated mainly on the fight against harmful tax competition by taking appropriate countermeasures. Given the fact that the measures taken in recent years have increasingly focused on the introduction of a common consolidated corporate tax base, it can be concluded that the most effective tool in the fight against unfair tax regimes is the harmonization of taxation of business activities across the European Union.

## **KAKO SU INFORMACIONE TEHNOLOGIJE UTICALE NA PROFITABILNOST MEDIJA**

**Salahudin Feti , MSc**

Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru  
Novi Pazar, Srbija  
*salahudin.fetic@uninp.edu.rs*

**Muzafer Sara evi , doc. dr**

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

### **Apstrakt**

Mediji zauzimaju veliko mjesto u društvu. S druge strane, oblast informacionih i komunikacionih tehnologija postali su nezamenljivo medijsko sredstvo. Shodno tome, neophodno je istražiti koliko su i na koji na in informacione tehnologije, od ra unara kao sredstva za proizvodnju medijskog sadržaja, prijenos i publikaciju istog, do savremenih softverskih rješenja, internet i mobilnih tehnologija, uticale na uspon ili pad pojedinih medija.

Poseban aspekt istraživanja stavili smo na uticaj IT-a na profitabilnost jednih i neprofitabilnost drugih medija.

**Ključne riječi:** mediji, informacije, IT, IKT, profit.

## **HOW INFORMATION TECHNOLOGY EFFECTED ON THE PROFITABILITY OF MEDIA**

### **Abstract**

Media occupy a large place in society. On the other hand, the field of information and communication technologies has become an indispensable media tool. Accordingly, it is necessary to investigate how and in what way information technologies, from computers as the means of production of media content, transmission and publication of the same, to modern software solutions, internet and mobile technology influence the rise or fall of certain media.

A particular aspect of the research we put on the impact of IT on the profitability and unprofitability of some other media.

**Keywords:** media, information, IT, ICT, profit.

**JEL codes:** L86

### **UVOD**

Komunikacija me u ljudima i komunikacija me u mašinama jeste jedan vid našeg istraživanja, me utim, ono što nas u eri digitalne komunikacije interesira jeste

komunikacija uvijek sa mašinom i komunikacija mašine sa uvijekom, koja se nužno javlja u komunikaciji ljudi korišćenjem mašina.

Zbog sveukupne složenosti, komunikacioni procesi se u digitalnom savremenom svijetu mogu istraživati na nekoliko načina, što za posljedicu ima korišćenje raznih teoretskih termina, u zavisnosti od interesovanja i cilja sa kojim prilazimo. Koncept informacionog sistema se najviše bavi unutrašnjom organizacijom, metodama i tehnikama kompjuterske obrade podataka. Također i termin ili koncept sistema mas medija ili mas komunikacija potječu iz SAD-a i Velike Britanije, država gdje se najviše govori i istražuje o medijima. Ali oba ova termina kao i brojni drugi mogu se podvesti pod naučnu oblast informaciono-komunikacionih tehnologija.

Informacione tehnologije koje se u užem smislu bave medijima jesu Komunikacione ili Informaciono-komunikacione tehnologije: To je skup posebnih institucija, kanala i aktivnosti pomoću kojih grupe specijalista, na društvenim normama utemeljen na in, informišu javnost o djelovanju pojedinaca, grupa, institucija i organizacija. Njegova svrha je omogućiti napredovanje masovnog pristupa informacijama i transparentnost vlasti i drugih organizacija u društvu. [5, str. 23]

## MEDIJI

Informiranje predstavlja proces prenošenja informacija od izvora do primaoca, pri čemu u ulozi izvora, komunikatora tj. onoga ko saopštava informaciju, odnosno primaoca, recipijenta, može se javiti kako pojedinac tako i grupa pojedinaca, redakcija, institucija. Informisanje je veoma složen vid ljudske aktivnosti budući da je u pitanju proces oblikovanja i transmitovanja informacija s ciljem da se njihovim posredstvom prenesu saznanja o ljudskom iskustvu stečena u socijalnoj praksi. I, da bi se sve to bolje razumelo potrebno je razanalizirati sam proces informisanja na odgovarajuće faze kako bi se pojmili razvojni momenti toga procesa.

Dezinformiranje je informacija sa potpuno lažnim ili krajnje deformisanim sadržajem, lišena stvarne, činjeničke podloge, a to može biti samo namerno krivotvoren sadržaj. Ova je pojava u svakodnevnom privatnom i javnom životu, tj. u društveno-političkoj praksi. Najčešći oblik dezinformacija su propagandne poruke, i to one kojima se služe najprizemljeniji oblici propagandne prakse da bi se u protivnici redove unela makar i kratkotrajna pometnja. [3, str. 15-19]

Mediji se mogu definirati kao sredstvo komuniciranja preko kojeg se može prenositi poruka, informacija od komunikatora do recipijenta, bez obzira da li se u ulozi komunikatora odnosno recipijenta javljaju pojedinci ili grupe, kao akteri komunikacione prakse. Svako sredstvo koje obezbjeđuje da se njegovim posredstvom prenose poruke kroz prostor i vreme od izvora do primalaca smatraju se medijumom komuniciranja. Toj svrsi mogu služiti kako komunikacione tehnike tako i izvesne organske funkcije uvijek — funkcija jezika, organa za govor i saopštavanje poruka.

## UTICAJ IT NA (NE)PROFITABILNOST MEDIJA

Tokom devedesetih godina masovni mediji dobijaju svoje prave lice, kada se razvijaju nove tehnologije koje će kasnije višestruko promijeniti i poboljšati komunikaciju i omogućiti medijima sve ve u masovnost, dostupnost i jednostavnost u pristupu.

U kombinaciji sa internetom i optički povezanim komunikacijskim mrežama, masovne komunikacije postale su super brze trake za protok informacija, pogotovo kada tome dodamo još i razvoj CD diskova, a kasnije USB fleš memorija, e-mail prijenosa, javnih servera i dr., kao na inavnanja i prenosa podataka primjećujemo koliko su mediji napredovali u tehničkom smislu. Međutim, kako je ekspanzija elektronskih medija imala pozitivne konsekvence za pojedine vrste medija, za druge pak imala je i negativne posljedice.

## USPONI I PADOVI

Nastanak interneta i njegova sve masovnija upotreba je po većini teoretičara trebala da totalno promjeni medijsku sliku i potisne u drugi plan ostale medije. Međutim, većina medija su „preživjeli“.

Dotadašnji mediji su se integrisali iz već postojećih sistema u nove struje masovnih medija predvođene internetom i novim tehnologijama. Po većini teoretičara mediji su dostigli svoj vrhunac, kombinacijom interneta i Televizije, gdje za televizijski program ne morate čekati svoju omiljenu seriju, već možete gledati kad želite i šta želite.

Televizija je i dalje najdominantniji medij. Štaviše, vrijeme koje ljudi provode u gledanju televizije stalno se povećava.

- Samo u protekloj deceniji vrijeme u kojem je u proseku doma instancu televizor bio uključen povećano je sa sedam sati i petnaest minuta u periodu 1995-1996. na osam sati i trinaest minuta u periodu 2005-2006;
- u istoj deceniji prosjek dnevnog gledanja televizije po osobi povećao se sa tri sata i pedeset devet minuta na četiri sata i trideset pet minuta.
- Više od polovine domaćinstava ima tri ili četiri televizora.
- Danas u Evropi ima više televizora nego ljudi.

Borbu za gledanost, brojne televizijske kuće, a sada već skoro sve, probile su putem interneta. Iako su ranije bili lokalni mediji za koje se jako malo ranije uložilo strimovanje TV ili radio signala putem interneta omogućilo je širokim masama da prate svoj omiljeni program. Izlazak Televizija na internet omogućio je i neometanu distribuciju na kablovske sisteme.

Još jedna stavka koja je ranije uslovljavala razvoj ove tehnologije jeste jak i stabilan internet, što je riješeno dolaskom optičkih vlakana do Televizijskih kuća.

Savremeni statistički podaci nam govore da je na drugom mestu - iza televizije – kompjuter:

- U svijetu ima više od milijarde korisnika interneta, što je sedamnaest odsto svetskog stanovništva.

- U SAD su etiri od svakih pet osoba starih dvanaest i više godina su korisnici interneta.
- Ljudi u prosjeku provode više od dva sata dnevno za kompjuterom.
- Nivo koriš enja kompjutera posebno je visok kod studenata na koledžima. U SAD danas ima 17,4 miliona studenata koledža, a 50% njih, kada se upisuje na studije, ve ima laptop.
- Tipi an student koledža provodi 3,5 sati dnevno u dopisivanju posredstvom elektronske pošte, a na trenutno slanje i primanje poruka i na pretraživanje interneta. Provodi i dodatnih 7,5 sati dnevno na ostale medije, poput knjiga, asopisa, snimljenih zapisa, radija, filma i televizije.

## **ISTRAŽIVANJE NA PRIMJERU SANDŽAK TV-A**

Ovo poglavlje rezervirano je za istraživanje na našu temu koje je sprovedeno na primjeru Sandžak Televizije, tako da u ovom poglavlju govorimo o promjenama koje je ova televizija preživjela tokom dvanaestogodišnjeg rada, a koje su uzrokovane tehnološkim napretkom i razvojem IKT-a.

Sve ove promjene uticale su na smanjenje finansijski troškova kada je u pitanju održavanje tehnike.

## **DIGITALIZACIJA NA NIVOU SRBIJE**

Tokom 2015. godine u Srbiji je, shodno preuzetim obavezama, zaklju en proces digitalizacije. Prelazak na digitalni signal obavljen je po zonama. U nekima sa tranzicionim<sup>1</sup>, a u nekim bez tranzicionog perioda direktnim prelaskom na digitalni signal.

Za televizijske gledaoce digitalizacija je omogu ila bolji kvalitet zvuka i slike, raznovrsniji sadržaj, više radio i televizijskih programa, nove usluge za osobe sa invaliditetom i za starije osobe, prijem programa na mobilnim ure ajima i tako dalje.

Pružaoocima usluga digitalizacija je dala mogu nost prilago avanja sadržaja prema potrebama razli itih ciljnih grupa, interaktivnost, kao i mogu nost pružanja usluga na zahtev, niže troškove emitovanja i konvergenciju usluga.

Za državu digitalizacija omogu ava efikasnije koriš enje radio-frekvencijskog spektra, upotrebu oslobo enog dijela spektra za nove usluge, promociju razvoja tehnologije DVBT2<sup>2</sup> i nova radna mesta, unaprije enu konkurenciju i više

---

<sup>1</sup> Kada se u jednoj zoni postigne pokrivenost digitalnim signalom sa više od 90% stanovništva, nastupa tranzicioni period (takozvani simulcast) u kojem je dostupan i analogni i digitalni signal.

<sup>2</sup> DVB-T2 (engl. Digital Video Broadcasting – Second Generation Terrestrial) je standard koji predstavlja drugu generaciju sistema DVB-T standarda te donosi pove anje kapaciteta u odnosu na DVB-T standard (maksimalni kapacitet u DVB-T sistemu iznosi 31.66 Mbit/s, a u DVB-T2 sistemu 50.34 Mbit/s). Prva mreža koja radi po DVB-T2 standardu je napravljena u Velikoj Britaniji 2007. godine. Tokom 2010. i 2011. godine su DVB-T2 odašilja i po eli sa

mogu nosti za unaprije enje stvaralaštva i o uvanje kulturnog identiteta. Istovremeno, prelazak na digitalno emitovanje olakšava kontrolu nad emitovanim sadržajima budu i da su ovim na inom distribuisani samo programi sa važe im dozvolama.

Korisnici televizije koji nemaju odgovaraju e TV-ure aje kojima mogu pratiti digitalni program treba da nabave naro ite ure aje, tzv. Set-top boksove, pomo u kojih vrše prijem digitalnog signala. [9]

Digitalizacijom signala na teritoriji cjelokupne Srbije konkretno Sandžak TV je proširila gledanost, poja ala kvalitet signala i došla u domove i u najzaba enijim seoskim podru jima gdje ranije nikada nije.

Samim tim pove ala se gledanost i konkurentnost Sandžak Televizije na tržištu, te otvorila nova podru ja za rad na marketinškom polju.

## DIGITALIZACIJA TEHNIKE

Napretkom novih tehnologija u pogledu audio vizuelne i televizijske opreme nužno je doveo do brojnih promjena u radu.

Po ev od osnovnog novinarskog alata kada je Televizija u pitanju, kamere, došlo je do velikih promjena. Kada su formati i kvalitet video zapisa u pitanju došlo je do velikih, ak desetostrukih skokova. Iako se na Sandžak Televiziji signal još uvijek emituje u formatu 720x576 dpi<sup>3</sup> aktivno se vrše pripreme za prelazak na HD Redy 1280x720, a kasnije i na FullHD 1920x1080.

No kako je televizijski sitem kompleksan za jednu takvu reformu neophodna je promjena studijskih kamera, studijske miksete i na ina emitovanja, te znatno poja avanje svih kompjutera koji rade posao montiranja, jer nije isto montirati na rezoluciji 720x576 ili 1920x1080.

Važno je napomenuti da u Srbiji samo jedna televizija ima jedan svoj kanal koji emituje FullHD a to je kanal RTSHD. Svi ostali su još uvijek na sistemu HD Ready. Me utim, trenutno u svijetu Full HD nije zadnji krik tehnike, kako se to voli žargonski kazati. Kada je format i rezolucija u pitanju postoji 4K rezolucija koja imaja horizontalnu rezoluciju ve u od 4000 piksela, tj. 4096x2160.

Nužno, pove anjem rezolucije, pove avaju se i potrebe za ve im prostorom na ra unaru i serverima za arhiviranje podataka.

Na kamerama se više za snimanje materijala ne koriste kasetice, ve kartice na kojima se upisuje snimak sa kamere. Za razliku od nekadašnje tehnike sa kaseticama, za koju je za unos materijala sa kasetice u kompjuter, bilo neophodno ekanje u realnom vremenu, materijal sa kartica se prebacuje u roku od nekoliko minuta, shodno veli ini materijala i kvalitetu kartica.

Veliki napredak se kada su u pitanju so iva kamera.

**CCD ili CMOS senzori na so ivima:** Nedostatak CCD<sup>4</sup> senoz je u to me što pri prejakoj svetlosti dolazi do preliivanja svjetlina sa osvijetljenih piksela<sup>5</sup> na one pored

---

radom u Italiji, Švedskoj i Finskoj. U mnogim evropskim pa i svetskim zemljama u toku je testiranje DVB-T2 standarda.

<sup>3</sup> Dots pet inch – Broj ta aka po in u kvadratnom

<sup>4</sup> Ure aj vezan za punjenje (engl. *Charge Coupled Device*)



njega. Me utim najkvalitetniji CCD senzori ne pate od tih problema. Nedostatak CMOS<sup>6</sup> senzora je u tome što za razliku od CCD ne primaju cio frejm<sup>7</sup> u jednom trenutku nego se slika sa njih očitava od gore prema dole, liniju po liniju i zbog toga se dešava da pri snimanju brzih kretanja donji deo slike "kasni". To je tzv. "rolling shutter" problem koji ne postoji kod CCD senzora.

**3CCD ili 3MOS (3xCMOS):** Umesto jednog CCD senzora za snimanje koriste 3CCD sisteme koji se sastoje od prizme i tri odvojena CCD čipova koji istovremeno snimaju. Na taj način se postiže mnogo veća oštrina slike, mnogo veća preciznost boja, mnogo bolja osetljivost po slabom svetlu i kvalitet snimaka manje ovisi o uslovima osvetljenja. Drugim rečima ima mnogo kvalitetnije od sistema sa jednim CCD čipom. [11]

Za profesionalne digitalne kamere 3CCD se podrazumeva. Ne dolazi u obzir ništa slabije.

## KARTICE UMJESTO KASJETICA

Sve do digitalizacije, kamere su materijal bilježile na DV<sup>8</sup> ili drugima kasetama. Sada je situacija drugačija. Sve kamere kompletan materijal bilježe na, u većini slučajeva SD<sup>9</sup> karticama. Na kaseticama moglo je stati do 60 minuta materijala. Na SD karticama od 32 GB<sup>10</sup> može stati:

- 140 min 32gb 720x576 rezolucije;
- 110 min 32 gb HD snimka 1920x1080.

Razvojem novih kamera sa memorijom na SD i druge vrste kartica, umjesto dotadašnjih kasetica, smanjio se trošak kupovine kartica, iako na prvi pogled neznačajno, dugoročno jako veliki izdatak.

Na godišnjem nivou televizija sa 4 ekipe trošila je od 3000 do 4000 eura na kasetice. Što je u prijevodu 2000 do 3000 kasetica godišnje, a što je opet 2 kasetice po ekipi dnevno. Prelaskom na digitalne memorijske kartice, koje u slobodnoj prodaji koštaju 15 eura, što po ekipi iznosi 30 eura (obzirom da jedna kamera koristi po dvije kartice), iznosi 120 eura po ekipi. Kartice mogu optimalno doro raditi 6 mjeseci do godinu dana. Tako da je utrošak sa 4000 eura umanjen na 240 eura.

---

<sup>5</sup> Piksel (engl. pixel, skraćeno od *picture element*, deo slike)

<sup>6</sup> Tehnologija komplementarnog metal-oksida-poluprovodnika (engl. *Complementary metal-oxide-semiconductor*, CMOS)

<sup>7</sup> Filmski kadar ili samo kadar (engl. *frame* – okvir, osnova)

<sup>8</sup> DV (engl. *Digital video*) je format za snimanje digitalni video. To je pokrenut 1995. godine zajedničkim naporima vodećih proizvođača kasetica za video kamere.

<sup>9</sup> SD (engl. *Secure Digital*) je stabilna memorijska kartica razvijena od strane *Secure digital Association* (SDA) za upotrebu u portabilnim prenosivim uređajima.

<sup>10</sup> Gigabajt (eng. *gigabyte*) (naziv izveden pomoću prefiksa giga) koristi se kao jedinica mjere količine podataka u računarstvu i iznosi jednu milijardu (1.000.000.000) bajtova. Iako se često koristi kao skraćeno za gigabajt, GB, koju ne treba mješati sa skraćeno Gb koja se koristi za termin gigabit. Gigabajt se nekada definisao kao 1.073.741.824 (230) bajtova ili 1024 (210) megabajta.

## RASPBERRY PI UMJESTO ENKODERA I DEKODERA

Zahvaljuju i sposobnosti programera i tehni kog menadžmenta Sandžak Televizije, kada je proces digitalizacije stupio na snagu, uprava Sandžak Televizije nije morala kupovati preskupe enkodere i dekodere video signala za prijenos do predajni kih punktova (u ovom slu aju do Šutenovca u Novom Pazaru, a odatle na predajni ki punkt na Kopaonik odakle se šalje signal za cijelu regiju), koji koštaju preko 10.000 eura, ve su iskoristili jeftine mini ra unare zvane Raspberry Pi<sup>11</sup>, na koji je isprogramiran proces enkodovanja<sup>12</sup> i dekodovanja<sup>13</sup> signala.

Tako er, za prijenos signala iskorištena je wireless<sup>14</sup> tehnologija, umjesto doskorašnje korištene linkovske tehnologije, ije održavanje je koštalo i po nekoliko stotina eura na mjese nom nivou, a vrlo esto usljed skokova i padova strujnog napona, Sandžak TV je ostajala bez signala i po nekoliko dana.

Kada su u pitanju enkoderi i dekoderi, pojavom mini ra unara pod nazivom Raspberry Pi koji uz znanje naših programera optimalno može zamijeniti upotrebu enkodera i dekodera za prijenos signala, tako er uštede su mnogostruke. Jedan enkoder i dekoder koštaju od 10 do 15 hiljada eura. Dok jedan set Raspberry Pi kojim se mijenja uloga enkodera i dekodera košta od 100 do 150 eura.

## BRZINA RADA RA UNARA – RENDEROVANJE<sup>15</sup> I DR.

Razvojem ra unara, razvijala se i ubrzavala tehnika montiranja<sup>16</sup> video materijala. Pojavom nove generacije i3, i5 i i7<sup>17</sup> procesora, kao i razvojem ostalih ra unarskih

---

<sup>11</sup> Raspberry Pi je serija ra unara sa jednom plo om veli ine kreditne kartice razvijen u Wales, Velika Britanija od Raspberry Pi Fondacije sa namjerom promocije nastave informatike u osnovnim školama u zemljama u razvoju. Originalni Raspberry Pi i Raspberry Pi proizvodi se u nekoliko konfiguracija kroz licencirane ugovore za proizvodnju sa odre enim firmama sa garancijom da je hardver isti kod svih proizvo a a. Fondacija nudi Debian i Arch Linux ARM distribucije za preuzimanje, i promovira Python kao glavni programski jezik, sa podrškom za druge programske jezike. Od 8. juna 2015. godine, fondacija je prodala oko 5-6 miliona ure aja.

<sup>12</sup> Enkdoвање, šifrovanje (engl. *Encoding*) se u kompjuterskim tehnologijama prevodi kao niz znakova (slova, brojeva, simbola) u specijalizovanom digitalnom formatu, korištenih za prijenos ili pohranu. Kodiranje je i proces pretvaranja podataka u traženi format, za potrebe procesuiranja informacija.

<sup>13</sup> Dekodovanje je suprotan proces od enkodovanja.

<sup>14</sup> Wi-Fi, Wireless-Fidelity (IEEE 802.11) je beži na mreža gdje se podaci izme u dva ili više ra unara prenose pomo u radio frekvencija i odgovaraju ih antena. Naj eš e se koristi u LAN mrežama (WLAN), ali se u posljednje vrijeme sve više nudi i beži ni pristup WAN mreži - internetu. Wi-Fi je 1991. godine izumila NCR Korporacija/AT&T u Nieuwegeinu, Holandija.

<sup>15</sup> Render (bos. *prikazati*) jeste postupak stvaranja slike od nekog modela uz pomo posebnog programa. Model je opis trodimenzionalnih objekata u definiranom jeziku ili strukturi podataka. Ti podaci mogu sadržavati podatke o geometriji, ta ki gladišta, teksturi i podatke o osvjetljenju. Engleska rije *Render* se tako er koristi kod opisivanja procesa izra unavanja specijalnih efekata u obradi videa.

komponenti, mati nim plo ama koje mogu da podnesu preko 8, 16 i 32gb RAM<sup>18</sup> memorije, proces takozvanog renderovanja i eksportovanja video materijala u finalni proizvod u mnogome je ubrzao taj proces.

Iako to možda djeluje toliko i nebitno, ali kada je montaža televizijskog materijala u pitanju, pogotovo kada je u pitanju montaža informativnog programa, svako ubrzanje pa makar i za dijelove minute bitan je za televiziju.

Pojavom spomenutih procesora montaža Dnevnika Sandžak TV-a sa 15-20 minuta smanjena je na 2-4 minuta.

## VIBER<sup>19</sup> I DRUGE KOMUNIKACIJE

Viber je aplikacija za smart-pametne telefone koji korisnicima omogu uje pozive i slanje besplatnih SMS poruka preko 3G i WiFi mreže.

Za razliku od ostalih VoIP pružatelja usluga, kao što su Skype, Viber ne zahtijeva korisni ki ra un, te omogu uje izravan poziv svim mobilnim i fiksnim mrežama, gdje je softver instaliran na oba ure aja.

Posredstvom Viber komunikacije znatno je olakšano kolektivno i ekipno komuniciranje me u novinarima. Urednici veoma lako izdaju naloge ve em broju ljudi posredstvom Viber Grupa<sup>20</sup>.

Sa druge strane novinari posredstvom istih direktno sa terena mogu slati slike, informacije, audio i video zapise, što direktno uti e na brzinu objavljene informacije i daje mediju, u ovom slu aju Sandžak Televiziji, znatnu ekskluzivu.

---

<sup>16</sup> Montaža (od fr. montage - sklapanje, spajanje) je postupak odabiranja i povezivanja kadrova, spajanja nastalih sekvenci i naposljetku stvaranja cjelovitog video materijala spremnog za emitovanje. Montaža je kao umije e pripovijedanja što ga odjeljuje od drugih starijih oblika umjetnosti. Vrlo esto za montažu nalazimo i izraz "nevidljiva umjetnost" jer je uspješnost montažera tim ve a što gledatelj nije svjestan njegova rada, nego je usredoto en na samu poruku video materijala ili njegovu radnju.

<sup>17</sup> i3 procesori su fizi ki dual core procesori ali imaju HT (hyperthread) i operativni sistem ih vidi kao etverojezgrene procesore iako to nisu. i5 procesori su fizi ki quad core procesori koji nemaju HT opciju i sistem ih vidi kao etverojezgrene procesore, ali oni imaju stvarna etiri jezgra i brži su od i3 procesora kada je u pitanju procesorska snaga jer su fizi ka jezgra u prednosti nad logi kom koju stvara HT. i7 procesori su fizi ki quad core procesori sa opcijom HT-a pa ih sustav vidi kao osmerojezgrene procesore iako to nisu realno.

<sup>18</sup> RAM, skra eno od engl. Random Access Memory (memorija nasumi nog pristupa), je jedan od oblika pohranjivanja ra unarskih podataka ijem sadržaju se može pristupiti po bilo kom redoslijedu. Ovakav na in pristupa razlikuje se od sekvencijalnog na ina koji se koristi kod ure aja kao što su magnetna traka, diskovi i cilindri, gdje je, zbog prirode mehani kog kretanja takvih medija za pohranu podataka, ra unar primoran da pristupa podacima prema strogo odre enom redoslijedu.

<sup>19</sup> Viber je aplikacija koja je napravljena od strane firme Viber Media, sa sjedištem u Cipru, s razvojnim centrima u Bjelorusiji i Izraelu. Ovu mobilnu aplikaciju je osnovao izraelsko-ameri ki biznismen Talmon Marco.

<sup>20</sup> Grupa kontakata na Viberu, na kojoj svi ravnopravno mogu komunicirati. Novije verzije imaju mogu nost postavljanja administratora grupe koji može dodavati i izbacivati lanove grupa, kao i brisanje objavljenog materijala na grupama. Aplikacija je i dalje u razvoju.

U svemu ovome veliku ulogu igra razvoj Mobilnog internet prijenosa<sup>21</sup>, tako da novinari posredstvom 3G<sup>22</sup> ili sada ve novije 4G<sup>23</sup> mobilne mreže vrlo brzo mogu slati spomenute medijske sadržaje.

Pored Vibera na sceni su i druge aplikacije koje omogu avaju sli ne usluge, ali je definitivn zaklju ak da je Viber najrasprostranjeniji.

Ostali su: Whatsapp, BBM, Signal, Facebook Messenger, MySMS i dr.

## ŠIRENJE GLEDANOSTI

Nekada je Televiziju bilo mogu e gledati samo posredstvom Antenskog TV prijemnika, tj. sa druge strane, širenje TV signala bilo je ograni eno shodno dozvoli koju dobijete od nadležne institucije u državi, u ovom slu aju od RRA-a. Tako je Sandžak Televizija do 2014. godine bila, kada je gledanost u pitanju, ograni ena na lokalno podru je Novog Pazara.

Pojavom kablovskih<sup>24</sup>, IPTV<sup>25</sup> i OTT<sup>26</sup> platformi Sandžak Televizija se najmanje gleda posredstvom Set-top boksova (prije digitalizacije posredstvom antena), ve su primat u tom dijelu preuzele firme koje se bave spomenutim tehnologijama.

Sandžak TV je nakon digitalizacije dostupna na teritoriji Raške, Novog Pazara, Leposavi a, Tutina, dijela Sjenice, i Rožaja tj. u svim gradovima koje pokriva predajnik sa Kopaonika.

Posredstvom kablovskih operatera, Sandžak TV je dostupna:

- Telekom IPTV (Novi Pazar, Tutin, Sjenica, Prijepolje, Priboj i Nova Varoš),
- SBB (Novi Pazar)
- KDS Vizija (Sjenica i Tutin)
- Radijus Vektor (Prijepolje i Priboj),
- GSS Media (Zapadna Evropa),
- Net TV Plus (Zapadna Evropa i cijeli svijet),
- BH OTT (Bosna i Hercegovina i Dijaspورا),
- BH Telekom (Bosna i Hercegovina i Dijaspورا),
- Stream (Internet TV) na [www.sandzak.tv](http://www.sandzak.tv).

U pripremi su još brojna proširenja gledanosti.

---

<sup>21</sup> Prijenos interneta posredstvom mobilnih mreža i mobilne sim kartice - Edge, 2G, 3G i 4G.

<sup>22</sup> Protok ove tre e generacije varira od 1.8 do 14.4 mb što je ogromna razlika u odnosu na prethodnu *Edge* mrežu.

<sup>23</sup> 4G je oznaka za etvrtu generaciju elijskih beži nih standarda. Nasljednik je 3G i 2G familija standarda. Zahtjevi u pogledu brzine kod 4G servisa postavljaju se na oko 100 Mbit/s za komunikaciju u stanju visoke mobilnosti (na primjer iz voza ili automobila) i 1 Gbit/s za stanja niske mobilnosti (na primjer u toku šetnje ili mirovanja).

<sup>24</sup> Kablovska televizija je sistem koji isporučuje televizijski program do pretplatnika putem frekvencija koje se prenose koaksijalnim ili optičkim kablom.

<sup>25</sup> Internet protocol Television ili televizija iji signal dolazi posredstvom IP-a ili Internet Protokola.

<sup>26</sup> U emitovanju, *Over-the-top* sadržaj (OTT) odnosi se na isporuku audio, video, i drugih materijala preko interneta bez u eš a operatera u kontroli ili distribucije sadržaja.

## KONVERZIJA VIDEO MATERIJALA

Napredak tehnologije u mnogome je promijenio život televizije. A promjene su evidentne na svakom koraku.

Tako je i kada je u pitanju i kompresija materijala. Sandžak Televizija montira i emituje video materijale kompresovane u MPEG2 formatu. U perspektivi i pripremi je prelazak na MPEG4.

MPEG-2 standard specificira audio-video kompresiju, parametre prijenosa ini centralni dio digitalne video difuzije (eng. digital video broadcasting — DVB). Glavni cilj MPEG-2 video standarda je definiranje formata koji se koristi za opis kodiranog video signala. U početku, jedini zahtjev je bio da se formira tako da bude dovoljno fleksibilan za upotrebu kod šireg spektra video aplikacija, koje zahtijevaju binarne protoke do Mbit/s, kao to su HDTV, DVD, interaktivna memorija (eng. interactive storage media — ISM), širokodifuzni (eng. broadcast) servisi, kablovska TV distribucija i interaktivni TV servisi pogodni za fleksibilne mogu nosti mreže, ograničenja u širini mrežnog opsega i kvalitetu slike. [10]

MPEG-4 je standard koji specificira postupke simultanog kodiranja sintetičkih i prirodnih objekata i zvukova. Radi se o standardu za audio-video kodiranje radi zadovoljavanja različitih potreba komunikacijskih, interaktivnih i difuznih modela servisa, kao i potreba mješovitih modela servisa. [10]

<i>Utrošak na kasetice na godišnjem nivou</i>	<i>Utrošak na kartice na godišnjem nivou</i>	<i>Ušteda na godišnjem nivou</i>	
<b>4000 €</b>	<b>240 €</b>	<b>3760 €</b>	
<i>Kompresija materijala – utrošak HDD-a za 1h materijala MPEG2</i>	<i>Kompresija materijala – utrošak HDD-a za 1h materijala MPEG4</i>	<i>Ušteda po 1 h materijala</i>	<i>Na svakih 100 sati ušteda po jedan HDD</i>
<b>4 GB</b>	<b>0,5 GB</b>	<b>3,5 GB</b>	
<i>Enkoder i dekoder Profesionalni</i>	Enkoder i dekoder Programirani Rapsberry Pi	<i>Ušteda</i>	
<b>15.000 €</b>	<b>150 €</b>	<b>14.850 €</b>	

## PAD ŠTAMPE

Tokom poslednjih dvadeset pet godina tiraž dnevnih listova stalno opada. Razlog tome jeste upravo devalvacija novinarskog rada i medija generalno. Na sceni su opstali samo oni za koje se smatralo da su najjači ili pod najmanjim utjecajem.

Sa druge strane ekspanzija elektronskih internet novina i te informisanje putem web portala doprinijelo je velikom padu novinarskih tiraža.

Istraživanje sprovedeno na američkom tržištu govori sljedeće: **Tiraž američkih dnevnih novina od 2000. do 2006. godine**<sup>27</sup>

Godina	Jutarnje	Veernje	Ukupno	Nedeljom
2000.	46.772.497	9.000.350	55.772.847	59.420.999
2001.	46.821.480	8.756.566	55.578.046	59.090.364
2002.	46.617.163	8.568.994	55.186.157	58.780.299
2003.	46.930.215	8.255.136	55.185.351	58.494.695
2004.	46.887.490	7.738.648	54.626.138	57.753.013
2005.	46.122.614	7.222.429	53.345.043	55.270.381
2006.	45.441.446	6.887.784	52.329.230	53.175.299

Kada je Glas islama u pitanju kao novina koja punih dvadeset godina izlazi redovito, svjedoči i razne uspone i padove tiraža od 3-6 hiljada. Međutim posljednjih godina taj tiraž varira od 1500 do 2500 komada, upravo zbog pojave internet portala poput sandzakpress.net te kompletnog informisanja javnosti putem internet portala mesihat.org o radu Islamske zajednice.

## PDF IZDANJA

Kada su u pitanju Internet portali, koji su doveli do pada prodaje štampanih novina, te postali znatno jeftiniji medij za održavanje, sa velikom ulogom, skoro onom koju su nekada zauzimali mediji, dozu ozbiljnosti davala su PDF izdanja koja su se objavljivala na portalima, u onakvom formatu i prijelomu kao kada se pripremaju za štampu.

U Sandžaku takav primjer smo imali i imamo kada je u pitanju Revija Sandžak. Koja članke svojih autora objavljuje kao članke internet portala, ali i u PDF izdanju, gdje oni koji su navikli koristiti se tradicionalnom metodom i formatom objavljivanja, samo u elektronskom formatu, mogu, i bukvalno, prelistati svoj omiljeni časopis.

To daje dozu ozbiljnosti jer govori da se ipak tekstovi prije objave znatno bolje pripreme i posvećuju im se više pažnje, u pripreмноj fazi.

## ZAKLJUČAK NA RAZMATRANJA

Informacioni komunikacione tehnologije iako su na neke medije djelovali negativno kada je profit i čitanost u pitanju, generalno su donijele boljitak medijima. Nekada je informacija putovala od novinara do čitaoca i po mjesec dana, a danas nekoliko sekundi (ako uzmemo u obzir mobilne aplikacije medijskih kuća a koji putem tzv. Push notifikacija svoje korisnike zvučnim signalom obavijeste kada neka nova vijest izađe u etar).

<sup>27</sup> Novinsko udruženje Amerike, <http://naa.org/thesource/14.asp#number>, National Association of Newspapers, „Number of U.S. Daily Newspapers“, <http://naa.org/thesource/14.asp#number>, veb-sajt posćen 15.8. 2007.

Definitivan zaključak jeste da je razvoj IKT-a doprinio da se TV novinarstvo još više profitizira, a štampano novinarstvo do neke ugrozi, iako važi tvrdnja da će štampani mediji uvijek opstajati jer će uvijek postojati dovoljan procenat onih koji nikada neće prihvatati nove tehnologije.

## BIBLIOGRAFIJA

1. Džozef Tjurou, *Mediji danas*, Izdavačka kuća Clio, 2002, preveo sa engleskog Aleksandar Luj Todorovi
2. Crnobrnja, S., *Estetika televizije i novih medija*, 2000,
3. Gir, M., *Digitalna kultura*, 2001, preveo sa engleskog Aleksandar Luj Todorovi
4. Krčić, Š., *Sandžak i mediji*, Novi Pazar, 2012.
5. Prajs, S., *Izučavanje medija*, 2011, preveo sa engleskog Vladimir Kolovi
6. Radojković, M., Stojković, B., *Informaciono komunikacioni sistemi*, Clio, 2009.
7. Ruk, R., *Evropski mediji u digitalnom dobu*, Izdavačka kuća Clio, 2001, preveo sa engleskog Goran Trajković
8. Tjurou, Dž., *Mediji danas*, Izdavačka kuća Clio, 2002, preveo sa engleskog Aleksandar Luj Todorovi
9. <http://naa.org/thesource/14.asp#number>
10. <http://www.rra.org.rs/latinica/digitalizacija>
11. <http://www.sk.rs/2005/01/skpd02.html>
12. <http://www.videomajstor.com/hardver-kamera-profesionalna>

## RESUME

Media occupy a large place in society. On the other hand, the field of information and communication technologies have become an indispensable media tool. Accordingly, it is necessary to investigate how and in what way information technologies, from computers as the means of production of media content, transmission and publication of the same, to modern software solutions, internet and mobile technology influence the rise or fall of certain media.

Information and communication technology although some media act negatively when the profits and readership are concerned, generally brought prosperity media. Once the information from journalists travelled to the reader, and after a month, and today a few seconds (if we consider mobile applications through the media that the so-called. Push notifications to its customers beep alert you when a new story comes out in the ether).

The final conclusion is that the development of ICT contributed to the TV even increase profitability of journalism and print journalism to some extent jeopardize, although valid argument that the print media still subsist because there will always be a sufficient percentage of those who will never accept the new technology.

## TRŽIŠTE HALAL PROIZVODA: OD NIŠE DO GLOBALNOG TRŽIŠTA

Aldin Dugonji , MSc

Islamska zajednica u Hrvatskoj, Centar za certificiranje halal kvalitete

Zagreb, Hrvatska

*aldin.dugonjic@gmail.com*

### Apstrakt

Halal proizvodi u prvome redu halal hrana u zadnjih dvadesetak godina iz ekskluzive isključivo za muslimansku populaciju prerasli su u dinamično globalno tržište koje će zasigurno imati sve veći ulog u međunarodnoj trgovini u narednim godinama. Tržište halal hrane i pića prema Thomson Reuters i DinarStandard vodećim istraživačkim kućama koje se bave istraživanjima halal tržišta procijenjeno je na 1.37 biliona USD u 2014. godini što predstavlja 18.2% tržišta hrane i pića. Ne želeći propustiti prilike koje ovo jedno od najbrže rastućih tržišta nudi gotovo sve multinacionalne korporacije poput primjerice Nestle proizvode i nude halal proizvode na tržištu. U radu se prikazuje halal tržište koje je od niše postalo globalno.

**ključne riječi:** halal proizvodi, halal tržište, niša, globalno.

## MARKET OF HALAL PRODUCTS: FROM NICHE TO GLOBAL MARKET

### Abstract

Halal products, primarily halal food, have in the last twenty years emerged from exclusivity solely for the Muslim population into a dynamic global market, which will certainly play an increasing role in international trade in the coming years. The market of halal food and drinks, according to leading research houses Thomson Reuters and DinarStandard engaged in the research of halal market, is estimated at 1.37 trillion USD in 2014, which represents 18.2% of the market of food and beverages. Not wanting to miss the opportunities of this fast growing market, almost all multinational corporations such as Nestle products offer halal products on the market. The paper shows that the halal market has emerged from a niche to a global market.

**Keywords:** halal products, halal market, niche, global.

**JEL codes:** L15

### UVOD

Termin halal potječe iz arapskog jezika te znači dozvoljeno ili dopušteno. Suprotno od halal jest arapska riječ haram, što znači zabranjeno ili nedozvoljeno. Te su dvije riječi i kod pripadnika islamske vjeroispovijesti smjernice kako razlikovati dobro od lošeg, tj. dozvoljeno od nedozvoljenog. Islam, kao jedna od većih monoteističkih



religija, sadrži koncept prehrane koji se trebaju pridržavati svi vjernici islamske vjeroispovijesti.

Riječ halal u islamu je smjerodavni i smjerokazni napatuk, koji ne podrazumijeva samo hranu, nego označava specifičan odnos u svim aktivnostima ljudskog života, te je ovaj stil života jasno propisan šerijatom. U Kur'anu, jasno je opisano sve vezano za halal i haram. Stoga svaki pripadnik islamske vjere mora voditi računa što konzumira i da hrana ne bude samo materijalno dobro već da ima i duhovno značenje, tj. da se prema hrani odnosi kao prema Božjem daru.

Halal hrana prisutna je više od 1400 godina, ali tek u zadnjim desetljećima ima halal proizvodi dobivaju na globalnom značaju.

Trenutno se procjenjuje da u svijetu živi oko 1.6 milijardi muslimana, a očekuje se da će do 2020. godine živjeti oko 2.2 milijarde. Stoga ne iznenađujuć je činjenica da tržište halal proizvoda privlači sve više i više pažnje svjetske industrije, vladinog i nevladinog sektora te potrošača [1, str. 24, 26].

## METODOLOGIJA

Podaci su prikupljeni metodom istraživanja za stolom, izvičajnim istraživanjem znanstvene i stručne literature.

## RASPRAVA I DISKUSIJA

Halal tržište čini populacija od 1,6 milijardi muslimana, ali i sve veći broj nemuslimana koji koriste halal proizvode smatraju ih zdravim i sigurnim za uporabu.

S obzirom na svoje karakteristike:

1. prisutan je u svim prehrambenim navikama i svim područjima svijeta,
2. prihvatljiv za sve životne dobi,
3. prihvatljiv je i za pripadnike drugih vjeroispovijesti,
4. zdravstveno ispravni proizvodi te dodatne kontrole halal je prihvatljiv za sve.

Iako se halal proizvodi konzumiraju i njima trguje više od 1400 godina prvi puta se tek 2004. godine počinje koristiti termin globalno halal tržište kada je Malezija objavila prvi službeni Halal standard za hranu. Ukoliko se trgovina halal hranom i pićem promatra zasebno s procijenjenom vrijednosti u 2014. godini na 1.37 biliona američkih dolara onda ono premašuje trgovinu hranom i pićem u Kini (857 biliona USD), SAD (768 biliona USD) ili Indiji (434 biliona USD) što prikazuje sve veći značaj ovog tržišta koje se ne može nikako zanemariti. Obećavajući rast ovoga tržišta u sljedećem desetljeću u svakako je činjenica da 60% muslimanske populacije ima ispod 30 godina [1, str. 24, 26].

Najveći udio trgovine halal hranom i pićem zauzimaju zemlje Bliskog istoka i Sjeverne Afrike oko 441 milijardu USD, zatim Južna Azija (238 milijardi USD) itd. Jedno od ključnih halal tržišta predstavljaju zemlje Arapskog zaljeva (Ujedinjeni arapski emirati, Saudijska Arabija, Oman, Katar, Bahrein itd.) No meću utim

zanimljivo je za istaknuti da su najveći proizvođači halal hrane nemuslimanske zemlje kao što su Brazil, Australija, Novi Zeland, Francuska itd.

Sve veća tržišna atraktivnost halal tržišta doprinijela je da danas vodeće internacionalne kompanije u proizvodnji halal hrane zapravo budu kompanije sa zapadnog tržišta kao što je Nestle. Od 468 tvornica 159 njih proizvodi isključivo halal proizvode koji se izvoze u preko 50 zemalja.

Prema Hrvatskoj gospodarskoj komori tržište halala dijelimo na tri skupine:

#### 1. Arapsko-islamsko tržište

koje se sastoji od 57 zemalja koje su na vladinom nivou umrežene kroz instituciju koja se zove Organizacija islamske kooperacije (OIC) sa sjedištem u Džedi, Saudijska Arabija. Najveći uvoznici halal hrane su zemlje Arapskog zaljeva (Ujedinjeni arapski emirati, Saudijska Arabija, Katar, Oman, Bahrein itd.) koje su 2010. godine uvezile halal hranu u vrijednosti 25,8 milijardi USD, a predviđeno se da će 2020. godine uvoziti halal hranu u vrijednosti 53,1 milijardu USD. (Economist Intelligence Unit). Ujedinjeni arapski emirati kao svojevrsni hub za Arapski zaljev uvoze 90% hrane. 80% uvoznog mesa je iz Australije i Brazila. U 2009. godini 145 zemalja, a u 2010. godini 149 zemalja je izvezilo u Ujedinjene Arapske emirate. Zsigurno najveći i potencijal za izvoz halal hrane pružaju zemlje Arapskog zaljeva u prvome redu zbog njihove kupovne moći, velikog broja ljudi koji su na privremenom radu u ovim zemljama te zbog velikog broja turista primjerice u Dubaiu trenutno posluje 700 hotela [5].

#### 2. Europsko tržište

Europsko tržište halal hrane za sada je procijenjeno na 66 milijardi USD sa populacijom od 50 milijuna muslimana. Za poduzeće iz regije koje se bavi halal hranom, europski muslimani najtraženija su ciljna grupa jer su najbliži, a njihova kupovna moć veća je od onih u mnogim islamskim zemljama. Da halal hrana nije "rezervirana" samo za muslimane pokazuje činjenica po kojoj je za proizvođače mesa halal tržište najperspektivnije u svim vodećim europskim zemljama. Najeklatantniji primjer atraktivnosti halal mesa je tržište Velike Britanije: iako na britanske muslimane otpada samo cca 3% potrošača, ukupno u europskim konzumentima halal mesa iznosi čak 20% od ukupnog broja potrošača. Od europskih zemalja najveći tržišta halal proizvoda i usluga su u Francuskoj (tržište Francuske apsorbira promet halal proizvoda od cca tri milijarde eura godišnje) i Velikoj Britaniji. Halal cola – Meca cola u Francuskoj je postala jedan od najprodavanijih bezalkoholnih pića, a Nestle sve više razvija svoja francuska tržišta halal mesa i smrznutih mesnih proizvoda. Od halal proizvoda u Europi su najpopularniji mlijeko u prahu, razni pojačivači okusa, začini i umaci. U zadnjim godinama svjedoci smo da mnoge europske zemlje uvode certificiranja, u skladu sa halal standardima, i u segmente proizvodnje medikamenata, kozmetike, predmeta lične upotrebe. Većina maloprodajnih lanaca na svojim policama nudi široku lepezu halal proizvoda i usluga. Razvoj i perspektive halal tržišta ubjedljivo je ocrtano na primjeru Velike Britanije.

U pokrajini West Midlands osniva se europski hub za halal mesnu industriju. Europski hub će obezbjeđivati milijarde tona halal mesa, domaće proizvodnje, kojim

e se snabdijevati halal tržište u Velikoj Britaniji i svijetu. Udruženje farmera West Midlands provodi dvogodišnji projekat West Midlands Projekat-kurbani koji je pokrenulo udruženje Adventage West Midlands i Biznis forum etni kih manjina West Midlands-a. Zahvaljuju i dvogodišnjem Projektu-kurbani prezentiran je i halal standard koji uklju uje ozna avanje i halal certificiranje farmi. Implementiranjem zahtjeva halal standarda na farmama omogu it e se sljedivost halal proizvoda po sistemu od farme do stola. Projekat kurbana koji je trajao 2 godine otvorio je velike mogu nosti na svjetskom halal tržištu za mnoge farmere. Halal tržište Velike Britanije se procjenjuje na oko 2,8 milijardi funti.

U Britaniji živi oko dva miliona muslimana, a prema podacima britanske Agencije za sigurnost hrane, halal hranu konzumira oko 6 miliona krajnjih korisnika.. Zapadne kompanije znaju zna aj tog tržišta tako da traže halal certifikaciju u svim zemljama u kojima su muslimani u znatnom broju. Ve spomenuta internacionalna kompanija “Nestle”, kao jedna od najzna ajnijih kompanija u proizvodnji prehrambenih proizvoda, dobila je halal certifikat, tako da su njihovi proizvodi sada dostupni kako zapadnoeuropskim tako i muslimanskim zemljama (tržišta “Nestlea” za halal proizvode su Malezija, Indonezija, Turska, bliskoisto ne zemlje, a u Europi Francuska, Velika Britanija i Njema ka. [2, str. 25, 26]

### 3. Tržište halal proizvoda u regiji

Sa osnivanjem Agencija za certificiranje halal kvalitete 2006 godine u regiji i dodjelom prvih halal certifikata po elo se razvijati halal tržište. Do današnjih dana tržište bilježi kontinuirani rast u kvantitativnom i kvalitativnom smislu. Od zemalja u regiji primjetne su razvojne tendencije halal tržišta u Hrvatskoj, Srbiji i Bosni i Hercegovini. Od svih zemalja u regiji Bosna i Hercegovina predstavlja najve e i najzna ajnije tržište s obzirom na broj muslimana koji u njoj žive. U Bosni i Hercegovini prema prikupljenim podacima agencije za certificiranje halal kvalitete za 2014. godinu, subjekti koji posluju po halal standardima i imaju certifikat, ostvare na godišnjem nivou oko 1,5 milijardu maraka prometa, uz ukupan obim proizvodnje prehrambenih proizvoda od 633.000 tona godišnje. [3]

## ZAKLJU AK

Ukoliko se promataraju istraživanja tržišta, podaci trgova kih analiza, te sklonosti i navike potrošnje od 1,6 milijarde potroša a, halal tržište godinama se nije istraživalo. U tom pogledu, halal tržište je još uvijek vrlo mlado i kontinuirano se razvija, to su u stvari nove tržišne paradigme koje prelaze geografske, kulturne i ak vjerske granice.

Tradicionalno za halal se smatralo da se odnosi samo na crveno meso i perad, posebno s obzirom na metode klanja. U novije vrijeme uklju ena su nemesna jela, kao što su mlije ni proizvodi, peciva, grickalice, slastice, gotova jela i druga prera ena hrana i pi e. Današnji pristup halalu je od farme do stola, što podrazumijeva sve potrebno na putu proizvodnje kroz opskrbni lanac, kao što su skladištenje, transport i logistiku gdje sve ima ulogu statusa halal proizvoda. Tijekom posljednja dva desetlje a, halal hrana je transformirana iz ekskluzivne

tržišne niše za muslimanske potrošače u dinamično globalno tržište koji pokazuje sve značajniju ulogu u globalnoj trgovini u nadolazećim godinama. Halal tržište je složena i fragmentirana slagalica čije definiranje parametara se još uvijek traži i širi. Da bismo razumjeli rast i razvoj halal tržišta korisno je usredotočiti se na imbenike koji o to razvijaju ovo tržište naprijed. Od svijesti potrošača do tehnoloških inovacija, halal tržište kontinuirano raste i razvija se. Regulatorni okviri u halal sektoru još nisu ujednaženi, jer se oni razlikuju od jedne regije do druge i od zemlje do zemlje. Zemlje s muslimanskom većinom imaju drugačiji pristup od zemalja gdje su muslimani manjina, kao što su GCC zemlje (zemlje Arapskog zaljeva) također su u procesu razvoja. Standardi za 57 zemalja članica OIC (Organizacija islamske kooperacije) također se razvijaju. Usklađenost halal tržišta na globalnoj razini je u previranju i evoluciji. Glavni izazov u razvoju regulatornog okvira za halal tržište je donijeti halal standard za hranu i piće do iste razine usklađenosti kao postoje ih standarda za sigurnost i kvalitetu u prehrambenom sektoru.

Sve vodeće multinacionalne kompanije u prehrambenom sektoru prilagođavaju svoju proizvodnju halalu ne žele i propustiti priliku koje halal tržište nudi. U Republici Hrvatskoj Podravka kao jedan od najvećih proizvođača hrane u regiji većinu svog proizvodnog asortimana uskladila je prema zahtjevima halal standarda. Završavam i zaključujem riječima predsjednika Uprave Podravke Zvonimira Mršića koji je istaknuo: „Prošle godine (2014.) povećali smo izvoz za šest posto i napravili iskorake na tržištima gdje je preduvjet da bi se naši proizvodi prodavali upravo Halal certifikat. Riječ je o tržištima koja su u porastu, a i struktura potrošača je poželjna za kompaniju poput Podravke. Želimo postati značajan ponuditelj na tim tržištima, unaprijediti kvalitetu života kroz prehranu te dati neke nove okuse i na jelo pripreme, ponuditi raznovrsnost marki proizvoda i uiniti Podravku u cjelini prepoznatljivu na tim tržištima“. [4]

## **BIBLIOGRAFIJA**

1. State of the global Islamic economy report 2015/2016.
2. Hodžić K. (2010) časopis Journal, Tržište i cijene halal proizvoda.
3. <http://www.halal.ba/halaltržište> u BIH u 2015. godini.
4. Privredni vjesnik (2014) Halal certifikat Podravkinim tvornicama.
5. Dugonjić A. (2014), Značaj svjetskog halal tržišta, Predavanje u gospodarskoj komori Karlovač.

## **RESUME**

Halal is an Arabic term meaning permissible or lawful. Its opposite is haram, prohibited or unlawful. Halal food has been around for more than 1400 years, but only in recent decades have halal products gained global prominence. Halal food has been transformed from an exclusive niche market for Muslim consumers into dynamic global market phenomenon that shows every indication of playing a significant role in global trade in the coming years. Traditionally halal was seen to refer only to meat and poultry, specifically with reference to the method of slaughter. More recently, this has grown to include non-meat foods such as dairy,

baked goods, snacks, confectionery and other processed food and beverage products. The global Muslim population exceeds 1.6 billion, is growing at twice the rate of the non-Muslim world and is expected to reach 2.2 billion by 2030. It is therefore not surprising that the market for halal products is attracting more attention. A report commissioned by the Dubai government, and researched and written by Thompson Reuters and DinarStandard valued halal food and beverage market at US 1.37 trillion in 2014. That represented 18,2% of total global F&B market and was increase over 2013 figures. In terms of assessing the overall potential size of Muslim consumer market, the Middle East and North Africa region spends the most on food and beverages followed by South Asia. As halal is a 'farm-to-fork' process with halal compliance needed all the way through the supply chain, aspects such as warehousing, transportation and logistics all play a role in maintaining and demonstrating halal integrity. In terms of market research, trade data and analysis, and the preferences and spending habits of 1.6 billion consumers, the halal market has for years been uncharted territory. In this respect, the halal marketplace is still a very young and continually evolving commercial arena; it is, in effect, a new market paradigm that crosses geographic, cultural and even religious boundaries. The halal market is a complex and fragmented jigsaw puzzle whose defining parameters are still fluid and expanding. Variables based on cultural assumptions, habits and preferences, different interpretations of the law and the global nature of food product supply chains add to this complexity. To understand the growth and evolution of the halal market, it is useful to focus on factors and forces that are evidently driving this market forward. From consumer awareness to technological innovations, the halal market is continuously being influenced and driven to new levels of evolution.

## **ODNOS KOEFICIJENTA KAPITALNIH ULAGANJA, RA UNOVODSTVENE I INTERNE STOPE PRINOSA**

**Mehmed Meta, prof. dr**

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

### **Apstrakt**

Teorijska istraživanja u oblasti finansijskog menadžmenta rezultirala su brojnim metodama koje se uspešno mogu koristiti pri oceni efikasnosti investicionih zahvata. Ekonomisti koji se bave ovim problemima, metode ocene efikasnosti ulaganja najčešće tretiraju u vidu složenih matematičkih modela, što ih korisnicima bez posebnog matematičkog obrazovanja ini isuviše komplikovanim.

Pristupi metodama ocene ekonomske efikasnosti investicionih zahvata koji se baziraju na matematičkim modelima, dugo vremena su uticali da se u praksi preferiraju oni metodi koji se zasnivaju na tradicionalnom (ra unovodstvenom) poimanju rentabilnosti. I u našoj privrednoj i bankarskoj praksi nisu u dovoljnoj meri prihvatani metodi koji se pri oceni ekonomske efikasnosti oslanjaju na prilivu i odlivu novca i uvažavanju koncepta njegove vremenske vrednosti.

Cilj ovoga rada je da se kod pojedinih specifičnih investicionih zahvata ukaže na vezu koja postoji između ra unovodstvene stope prinosa i koeficijenta kapitalnih ulaganja, kao tipičnih metoda ocene, sa jedne strane i interne stope prinosa kao najznačajnijeg diskontnog merila efikasnosti ulaganja, sa druge strane.

**Ključne reči:** vreme povraćaja, ra unovodstvena stopa prinosa, koeficijent kapitalnih ulaganja, interna stopa prinosa, novčani tok.

## **RELATIONSHIP OF THE CAPITAL INVESTMENT COEFFICIENT, ACCOUNTING AND INTERNAL RATE OF RETURN**

### **Abstract**

The theoretical research in the field of financial management resulted in a number of methods that can be successfully used in assessing the effectiveness of investments. Economists, who deal with these problems, usually treat methods of assessment of investment efficiency as a complex mathematical model, making them too complicated for beneficiaries without a special mathematics education.

Methods of assessment of the economic efficiency of investments that are based on mathematical models have for a long time caused that methods based on traditional (accounting) understanding of profitability were preferred in practice. The same is true for our economic and banking practices where methods of the assessment of economic efficiency that rely on the inflow and outflow of money and respect the concept of time value are not enough adopted.

The aim of this paper is to show that in certain specific investment projects a relationship exists between the accounting rate of return and the coefficient of capital investment, as

representatives of static investment method, on the one hand and the internal rate of return as the most significant discount criterion of efficiency of investment, on the other hand.

**Keywords:** time of return, accounting rate of return, the ratio of capital investment, internal rate of return, cash flow.

**JEL codes:** E22

## UVODNA RAZMATRANJA

Ocena ekonomske efikasnosti investicionih ulaganja ini najbitniju komponentu investicionih programa i biznis planova. Kao rezultat ove analize dobija se odre eni broj pokazatelja o ekonomskoj opravdanosti planiranih investicionih zahvata. Dobijeni rezultati služe kao osnova za donošenje odluke, mada donosilac investicione odluke u procesu odlučivanja, po pravilu uzima u obzir i druge momente. Cilj izrade investicionog programa je da se donosiocu investicione odluke pruže objektivne i relevantne informacije o svim važnijim ekonomskim aspektima ulaganja. Kvalitet dela investicionog programa koji se odnosi na ocenu efikasnosti investicionih zahvata primarno je uslovljen nivoom stručnosti svih onih analiza i projekcija koje služe kao njegova informaciona podloga, kompetentnoš u ljudi koji je obavljaju i metodama ocene na kojima se zasnovati.

Smisao finansijske ocene investicionih zahvata je da se na osnovu projektovanih efekata i ulaganja u ekonomskom veku projekta izvrši obra un pokazatelja njegove efikasnosti. Osnovni problem, koji se pri prora unu pokazatelja efikasnosti javlja, sastoji se u neusaglašenosti potrebne i raspoložive informacione podloge. Ovaj problem se može prevazi i samo dobrim poznavanjem metodologije ocene efikasnosti investicionih projekata i teorijsko-praktičnog aspekta računovodstva i finansiranja od strane lica koja vrše analizu.

Ocena efikasnosti investicionih zahvata se može vršiti primenom različitih metoda. Svi oni imaju manju ili veću upotrebnu vrednost i svojih dobrih ili loših strana. U ovom radu želimo posebno potencirati ulogu koeficijenta kapitalnih ulaganja, kao stati kog merila efikasnosti investicionih zahvata, koji se računski dobija iz recipročne vrednosti vremena povraćaja kapitala. Značaj ovog koeficijenta se ogleda u činjenici što on pod odre enim uslovima aproksimira računovodstvenoj stopi prinosa i internoj stopi prinosa. Za ovakvu aproksimaciju investicioni zahvat se treba karakterisati sledećim:

- da ima ujedna en godišnji iznos efekata tokom celog ekonomskog veka;
- da mu je rezidualna vrednost na kraju ekonomskog veka jednaka nuli;
- da su godišnji iznosi bruto akumulacije u svim godinama ekonomskog veka međusobno jednaki;  $i$
- da mu je vek eksploatacije znatno duži od vremena povraćaja investiranog kapitala (4, str. 322-326.).

## UVODNA RAZMATRANJA

Metod vremena povraćaja (Pay-Back Method) je jedan od najznačajnijih nediskontiranih merila ocene efikasnosti investicionih zahvata. Kao što zajmodavce

interesuje za koji se period novac dat u obliku kredita biti u formi anuiteta vraćen, a prodavce određene robe zanima vremenski period za koji se sredstva blokirana pri nabavci biti deblokirana prodajom, tako i racionalne investitore interesuje za koji se vreme ulaganja u određeni zahvat biti deblokirana, odnosno reakumulirana.

Da bi se izračunalo vreme povraćaja ( $s$ ), potrebno je staviti u odnos iznos koji se planira investirati ( $I$ ) sa iznosom efekata, odnosno godišnjeg neto priliva koji se očekuju ostvariti ( $E$ ):

$$s = \frac{I}{E} \quad (1)$$

Vreme povraćaja dobijeno primenom gornjeg obrasca ima svoju upotrebnu vrednost samo u slučaju ako se investicioni zahvat karakteriše jednokratnim ulaganjem i godišnjim međusobno jednakim (anuitetskim) efektima.

Odluka o prihvatanju investicione ideje primenom ovog metoda pretpostavlja definisanje jedinstvenog investicionog kriterijuma, kao prihvatljivog vremena povraćaja. To praktično znači da se nezavisni projekti prihvaćaju ako je period povraćaja kraći od utvrđenog prihvatljivog vremena. Kod konkurentnih projekata, koji zadovoljavaju investicioni kriterijum, biraju se oni koji imaju najmanji period povraćaja. Međutim, zasnivanje investicionih odluka samo na korišćenju ovog metoda u većini slučajeva nije prihvatljivo, jer je vreme povraćaja determinisano ne samo veličinom efekata koji se u periodu eksploatacije investicionog objekta ostvare i visinom inicijalnih kapitalnih ulaganja, već i prirodom i karakterom samog investicionog zahvata.

I pored ovih prednosti koja se ogleda u jednostavnom utvrđivanju ovog perioda, metoda vremena povraćaja je bremenita i mnoštvom nedostataka, od kojih su posebno značajni sledeći:

- ne vodi računa o preferenciji vremena, kao komponenti kapitalnih ulaganja i efekata, jer ne koristi diskontnu stopu;
- ne uzima u obzir efekte posle vremena povraćaja i njihov uticaj na efikasnost investicionih ulaganja; i
- ne ukazuje na stvarnu rentabilnost ulaganja (7, str. 92).

U teoriji i praksi investicionog menadžmenta pri oceni investicionih varijanti se često koristi i koeficijent koji se dobija iz recipročne vrednosti vremena povraćaja. Recipročna vrednost vremena povraćaja, odnosno količnik efekata ulaganja i iznosa investicionih troškova, neki autori nazivaju koeficijentom kapitalnih ulaganja. Njegova vrednost inverzno varira sa promenom vremena povraćaja. Koeficijent kapitalnih ulaganja ( $d$ ) se izražava odnosom veličine jednogodišnjih efekata i iznosa ukupnih kapitalnih ulaganja, odnosno:

$$d = \frac{E}{I} \quad (2)$$

Ovako dobijeni koeficijent pokazuje godišnji iznos neto priliva na jedinicu angažovanog kapitala. Njegov značaj se posebno ogleda u činjenici što on pod određenim uslovima aproksimira računovodstvenu i internu stopu prinosa.



Na osnovu obrazaca (1) i (2) zaključujemo da vreme povraća investiranog kapitala i koeficijent kapitalnih ulaganja zavise samo od iznosa inicijalnih ulaganja i visine godišnjih efekata, a ne i od dužine ekonomskog veka projekta. Stoga se ova dva indikatora efikasnosti investicionih zahvata geometrijski prikazuju u obliku pravih linija koje su paralelne sa apscisnom osom.

## **RA UNOVODSTVENA STOPA PRINOSA KAO KRITERIJUM EFIKASNOSTI**

Ra unovodstvena stopa prinosa, pored vremena povraća i njegove recipročne vrednosti (koeficijenta kapitalnih ulaganja), predstavlja značajno statičko merilo efikasnosti investicionih zahvata. Kao veličina koja pokazuje iznos profita na jedinicu angažovanog kapitala, rentabilnost ulaganja primenom ovog metoda se dobija iz odnosa planiranog profita i projektovanih ulaganja. Razumljivo je da ishod dobijenog rezultata zavisi od toga šta se podrazumeva pod pojmom profita i pod pojmom kapitalnih ulaganja. Jako širok dijapazon mišljenja u ekonomskoj teoriji postoji pri pojmovnom određenju ove dve kategorije.

U brojiocu obrasca za izražavanje ra unovodstvene stope prinosa se najčešće uzima (7, str. 79-80):

- iznos akumulacije u prvoj godini eksploatacije projekta,
- iznos akumulacije u celavom ekonomskom veku trajanja investicije,
- iznos prosečne godišnje akumulacije,
- zbir akumulacije i kamate na pozajmljeni kapital u prvoj godini eksploatacije,
- zbir akumulacije i kamate u celavom ekonomskom veku,
- zbir prosečne godišnje akumulacije i prosečne godišnje kamate na pozajmljeni kapital.

Ra unovodstvena stopa prinosa zavisi i od poimanja kategorije kapitalnih ulaganja, kao veličine koja se nalazi u imeniocu obrasca za njeno izražavanje. Kapitalna ulaganja se kvantitativno najčešće izražavaju:

- visinom ukupnih ulaganja u osnovna i trajna obrtna sredstva do momenta aktiviranja projekta;
- visinom ukupnih ulaganja u osnovna sredstva;
- prosečnom visinom angažovanog kapitala u osnovna i trajna obrtna sredstva tokom ekonomskog veka projekta;
- prosečnom veličinom angažovanog kapitala u osnovna sredstva tokom ekonomskog veka.

Ovi na ini izražavanja profita i kapitalnih ulaganja za potrebe izražavanja ra unovodstvene stope prinosa predstavljaju najčešće prisutne oblike u ekonomskoj teoriji i praksi, ali ne i jedine. Tako npr. M.H. Abdelsamad navodi 24 načina iskazivanja brojioca i 36 načina iskazivanja imenioca, čime ukazuje na mogućnost izražavanja ove stope na 864 različita načina (1. str. 44-66).

U praksi se najčešće koristi prose na račun novčastvena stopa prinosa ( $r$ ), koja se dobija iz iznosa prose neto akumulacije ( $\bar{k}$ ) i visine prose no angažovanog kapitala ( $\bar{I}$ ), odnosno:

$$r = \frac{\bar{k}}{\bar{I}} \quad (3)$$

gde je,

$$\bar{k} = \frac{Ak_1 + Ak_2 + Ak_3 + \dots + Ak_{(n-2)} + Ak_{(n-1)} + Ak_n}{n}$$

$$\bar{I} = \frac{I_0 + I_1 + I_2 + I_3 + \dots + I_{(n-2)} + I_{(n-1)} + I_n}{n + 1}$$

Upotrebljeni simboli označavaju:

$Ak_1, Ak_2, Ak_3, \dots, Ak_{(n-2)}, Ak_{(n-1)}, Ak_n$  – godišnju bruto akumulaciju (zbir godišnje neto akumulacije i kamate) u prvoj, drugoj, trećoj, ... i  $n$ -toj godini ekonomskog veka projekta;

$I_n$  – blokirani kapital na kraju ekonomskog veka projekta (rezidualna vrednost projekta);

$I_0 + I_1 + I_2 + I_3 + \dots + I_{(n-2)} + I_{(n-1)}$  – zbir ukupnog blokirano kapitala na kraju nulte, prve, druge, treće, ...,  $(n-2)$  i  $(n-1)$  godine;

$n$  – ekonomski vek projekta.

Zbir prose neto godišnje akumulacije i prose neto godišnje kamate predstavlja prose an prinos na ukupni kapital (sopstveni i pozajmljeni) i naziva se prose neto bruto akumulacijom. Prose no angažovana sredstva se dobijaju sabiranjem blokirane vrednosti osnovnih i trajnih obrtnih sredstava na kraju svake godine eksploatacije investicionog objekta iznosom u trenutku aktiviranja kapaciteta i deljenjem dobijene veličine brojem koji je za 1 veći od vremena eksploatacije. Dugoročno blokirana sredstva na kraju svake godine u odnosu na kraj prethodne godine su manja za iznos troškova amortizacije. Ako se vek trajanja svih osnovnih sredstava poklapa sa periodom eksploatacije, a projektom se ne planira ulaganje u trajna obrtna sredstva, iznos prose no angažovanog kapitala je jednak polovini njegove inicijalne vrednosti.

**Tabela 1. Dinamika amortizacije, amortizovanog iznosa, efekata i bruto akumulacije**

Godina	Godišnji amortizovani iznos	Neamortizovani iznos	Efekti	Bruto akumulacija
1	2	3	4	5
0	—	$\frac{I_0}{(1+r)^0}$	—	—
1	$I/n$	$\frac{I_0 - I/n}{(1+r)^1}$	$E$	$E - I/n$
2	$I/n$	$\frac{I_0 - 2I/n}{(1+r)^2}$	$E$	$E - I/n$

3	$I/n$	$\frac{I}{n(n-3)}$	$E$	$E - I/n$
...	...	...	...	...
...	...	...	...	...
$(n-2)$	$I/n$	$\frac{2I}{n}$	$E$	$E - I/n$
$n-1$	$I/n$	$\frac{I}{n}$	$E$	$E - I/n$
$(n-1)$	$I/n$	$\frac{I}{n}$	$E$	$E - I/n$
$-1)$	$I/n$		$E$	$E - I/n$
<u><math>n</math></u>	<u><math>I/n</math></u>	0	<u><math>E</math></u>	<u><math>E - I/n</math></u>
<u><math>n</math></u>	<u><math>I/n</math></u>	0	<u><math>E</math></u>	<u><math>E - I/n</math></u>
PROSEK:	$I/n$	$1/2$	$E$	$E - I/n$

Kolona 2 u gornjoj tabeli sadrži podatke o godišnjoj amortizaciji. Uvažavajući i pretpostavku o primeni ravnomernog modela amortizacije i jednakosti amortizacionog perioda i ekonomskog veka projekta, godišnji iznosi troškova amortizacije moraju biti međusobno jednaki, a njihov zbir je jednak iznosu ukupnih inicijalnih ulaganja koja se planiraju izvršiti u nultoj godini. Kolona 4 prikazuje dinamiku ukupnog neto novčanog priliva u ekonomskom veku (zbir godišnje amortizacije i bruto akumulacije), odnosno godišnje efekte ulaganja. Zadnja kolona prikazuje iznose bruto akumulacije (zbir godišnje neto akumulacije i godišnje kamate na pozajmljena sredstva koja se koriste pri finansiranju investicionog zahvata), kao komponente neto novčanog priliva sredstava u ekonomskom veku projekta. Pošto su obe komponente ukupnog neto novčanog toka (troškovi amortizacije i bruto akumulacija) konstantne veličine, to se godišnja bruto akumulacija može lako izraziti kao razlika ukupnih godišnjih efekata ( $E$ ) i godišnje amortizacije ( $I/n$ ), odnosno:

$$\bar{Ak} = E - \frac{I}{n}$$

Prosečan angažovani kapital ( $\bar{I}$ ) se dobija kao količnik zbira ukupnog neamortizovanog iznosa na kraju svake godine i broja koji je za jedan veći od ekonomskog veka projekta:

$$\bar{I} = \frac{\frac{I(n-0)}{n} + \frac{I(n-1)}{n} + \frac{I(n-2)}{n} + \dots + \frac{2I}{n} + \frac{I}{n} + 0}{n+1}$$

odnosno:

$$\bar{I} = \frac{\frac{I}{n} [(n-0) + (n-1) + (n-2) + \dots + 2 + 1 + 0]}{n+1}$$

gde izraz u srednjoj zagradi predstavlja aritmetički niz koji je svaki naredni u odnosu na prethodni član manji za 1. Po pravilima aritmetičke progresije, on se može predstaviti kao zbir prvog i zadnjeg člana u nizu pomnoženog brojem koji je jednak polovini broja članova u nizu. Pošto je prvi član izraza  $(n - 0)$ , zadnji član nula, a broj članova  $(n + 1)$ , obrazac koji prikazuje prosečan angažovani kapital se glasi:

$$\bar{I} = \frac{I \left( \frac{n+1}{2} \right)}{n+1} = \frac{I}{2}$$

Pošto je bruto akumulacija ista u svim godinama ekonomskog veka projekta, a unovodstvena stopa prinosa kod projekata sa ovakvim karakteristikama se može izraziti pomoću obrasca:

$$r = \frac{E - \frac{I}{n}}{\frac{1}{2}I} \quad (4)$$

Ra unovodstvena stopa prinosa je jednaka količniku godišnje bruto akumulacije i polovine iznosa inicijalno investiranog kapitala.

## ODNOS RA UNOVODSTVENE STOPE PRINOSA I KOEFICIJENTA KAPITALNIH ULAGANJA

Kod projekata sa jednokratnim ulaganjima u nultoj godini i višegodišnjim međusobno jednakim efektima, pod određenim pretpostavkama mogu biti uspostavljeni odnosi između ra unovodstvene stope prinosa i perioda povraćaja, odnosno njegove recipročne vrednosti (koeficijenta kapitalnih ulaganja), kao bazi njih nediskontiranih metoda ocene efikasnosti investicija. Naime, ako se investicioni zahvat, sem jednokratnim ulaganjem i jednakošću efekata u ekonomskom veku, karakteriše:

- Konstantnim iznosom bruto akumulacije tokom celog ekonomskog veka ( $Ak_1 = Ak_2 = Ak_3 = \dots = Ak_n = Ak$ );
- Primenom ravnomernog modela vremenske amortizacije ( $Am_1 = Am_2 = Am_3 = \dots = Am_n = Am$ ) i
- Odsustvom rezidualne vrednosti ( $Am_1 + Am_2 + Am_3 + \dots + Am_n = I$ )

ra unovodstvena stopa prinosa može biti dobra aproksimacija vremena povraćaja investiranog kapitala, odnosno njegove recipročne vrednosti (4, str. 332-334).

Pri poznatom vremenu povraćaja investiranog kapitala i godišnjim efektima, iznos inicijalnog kapitala iznosi:

$$I = E \cdot s$$

zamenom u inicijalni obrazac za izračunavanje računovodstvene stope prinosa dobijamo:

$$r = \frac{2 \left( E - \frac{E \cdot s}{n} \right)}{E \cdot s}$$

ijim sređivanjem dobijamo obrazac:

$$r = \frac{2}{s} - \frac{2}{n} \quad (5)$$

Pošto je  $s = 1/d$  gornji obrazac se može prikazati i u obliku:

$$r = 2d - \frac{2}{n} \quad (6)$$

Analizom gornjih izraza (5) i (6) zaključujemo sledeće:

- ra unovodstvena stopa prinosa je jednaka nuli ako je  $n = 1/d$ , odnosno ako je period povraćaja jednak ekonomskom veku projekta;
- ra unovodstvena stopa prinosa će biti jednaka koeficijentu kapitalnih ulaganja ( $r = d$ ), ako je  $n = 2/d$ , odnosno ako je ekonomski vek projekta dva puta duži od perioda povraćaja;
- sa povećanjem ekonomskog veka ra unovodstvena stopa prinosa degresivno raste i pri beskonačno velikoj vrednosti  $n$  ona aproksimira iznos koji je dvostruko veći od koeficijenta kapitalnih ulaganja (u zadnjem obrascu ako  $n \rightarrow \infty$  umanjilac  $2/n \rightarrow 0$ , pa je  $r = 2d$ ).

## ELASTIČNOST RA UNOVODSTVENE STOPE PRINOSA UVODNA RAZMATRANJA

Uvažavajući postavke od kojih smo u modelu pošli, vidimo da ra unovodstvena stopa prinosa zavisi od ekonomskog veka projekta. Stoga je kvantitativno moguće izmeriti stepen njene elastičnosti (osetljivosti, senzitiviteta, fleksibilnosti) na promenu ovog parametra. Za merenje stepena osetljivosti ra unovodstvene stope prinosa na promenu ekonomskog veka projekta koristi se koeficijent njene elastičnosti. On se dobija iz odnosa relativne (procentualne) promene u ra unovodstvenoj stopi prinosa i relativne (procentualne) promene u dužini ekonomskog veka. Ako apsolutnu promenu u ekonomskom veku projekta označimo sa  $\Delta n$ , njoj odgovarajuća promena u ra unovodstvenoj stopi prinosa sa  $\Delta r$ , ra unovodstvenu stopu prinosa pre promene ekonomskog veka projekta sa  $r$ , a bazni iznos dužine ekonomskog veka sa  $n$ , koeficijent elastičnosti se može prikazati izrazom:

$${}_nE_r = \frac{\frac{\Delta r}{r} 100}{\frac{\Delta n}{n} 100}$$

Ako je algebarski oblik krive ra unovodstvene stope prinosa poznat, korektni rezultati za koeficijent njene elasti nosti se dobijaju ako elasti nost određujemo za odre enu infinitezimalnu promenu u ekonomskom veku. To praktiĉno zna i utvr ivanje elasti nosti u jednoj ta ki. U tom slu aju promena u dužini ekonomskog veka postoji, ali je ona toliko mala, da prakti no teži nuli ( $\Delta n \rightarrow 0$ ). Pri izra unavanju koeficijenta elasti nosti računovodstvene stope prinosa u jednoj ta ki se polazi od gornjeg izraza, koji se može napisati i u obliku:

$${}_nE_r = \frac{n\Delta r}{r\Delta n}$$

u kojoj  $\Delta r/\Delta n$  oznaĉava nagib krive ra unovodstvene stope prinosa. Izme u nagiba ove krive i koeficijenta elasti nosti postoji sustinska razlika, jer je elasti nost sem nagibom odre ena i odnosom dužine ekonomskog veka projekta i ra unovodstvene stope prinosa pri datom ekonomskom veku.

Pri vrlo maloj promeni u ekonomskom veku ( $\Delta n \rightarrow 0$ ), gornji izraz dobija oblik:

$${}_nE_r = \frac{n}{r} \lim_{\Delta n \rightarrow 0} \frac{\Delta r}{\Delta n} = \frac{n}{r} \frac{dr}{dn}$$

u kome je  $dr/dn$  izvod funkcije ra unovodstvene stope prinosa po argumentu  $n$ . Pri funkciji računovodstvene stope prinosa:

$$r = 2d - \frac{2}{n}$$

njena elasti nost pri bilo kojoj dužini ekonomskog veka iznosi:

$${}_nE_r = \frac{n}{\left(\frac{2}{s} - \frac{2}{n}\right)} \left(\frac{2}{s} - \frac{2}{n}\right)'$$

odnosno:

$${}_nE_r = \frac{s}{(n-s)} \quad (7)$$

Pošto je vreme povra aja investiranog kapitala iznosi  $s = 1/d$ , to se obrazac za izra unavanje elastiĉnosti ra unovodstvene stope prinosa može napisati i u obliku:

$${}_nE_r = \frac{1}{(nd-1)} \quad (8)$$

Analizom izraza (7) i (8) zaključujemo sledeće:

- ${}_n E_r = \infty$  za  $n = 1/d$ , odnosno za  $n = s$
- $1 < {}_n E_r < \infty$  za  $1/d < n < 2/d$ , odnosno za  $s < n < 2s$
- ${}_n E_r = 1$  za  $n = 2/d$ , odnosno za  $n = 2s$
- $0 < {}_n E_r < 1$  za  $2/d < n < \infty$ , odnosno za  $2s < n < \infty$
- ${}_n E_r = 0$  za  $n = \infty$ .

## INTERNA STOPA PRINOSA

Metod interne stope prinosa, pored metoda neto sadašnje vrednosti, metoda anuiteta, indeksa profitabilnosti, prose ne stope prinosa i diskontovanog vremena povra aja, spada u diskontna merila ocene efikasnosti projekata. Za razliku od metoda neto sadašnje vrednosti, kod ovog metoda problem se ne postavlja u formi pitanja: kolika će biti neto sadašnja vrednost pri datoj diskontnoj stopi, nego koliko treba da iznosi diskontna stopa da bi neto sadašnja vrednost bila nula?

Kod projekta sa jednogodišnjim ulaganjima u iznosu od  $I$  i godišnjim efektima  $E_1, E_2, E_3, \dots, E_{(n-1)}$  i  $E_n$  do interne stope prinosa se dolazi korišćenjem izraza:

$$\frac{E_1}{(1 + \hat{p})^1} + \frac{E_2}{(1 + \hat{p})^2} + \frac{E_3}{(1 + \hat{p})^3} + \dots + \frac{E_{(n-1)}}{(1 + \hat{p})^{(n-1)}} + \frac{E_n}{(1 + \hat{p})^n} = I \quad (9)$$

u kojoj kao jedina nepoznata figurira  $\hat{p}$ , koja označava internu stopu prinosa.

Ako su efekti u svim godinama ekonomskog veka međusobno jednaki, odnosno ako važi relacija:

$$E_1 = E_2 = E_3 = \dots = E_{(n-1)} = E_n = E$$

jednačina (9) dobija oblik:

$$I = \frac{E}{(1 + \hat{p})^1} + \frac{E}{(1 + \hat{p})^2} + \frac{E}{(1 + \hat{p})^3} + \dots + \frac{E}{(1 + \hat{p})^{(n-1)}} + \frac{E}{(1 + \hat{p})^n} \quad (10)$$

odnosno:

$$E \left[ \frac{(1 + \hat{p})^n - 1}{(1 + \hat{p})^n \hat{p}} \right] = I$$

ijim rešavanjem po  $I/E$  dobijamo

$$\left[ \frac{(1 + \hat{p})^n - 1}{(1 + \hat{p})^n \hat{p}} \right] = \frac{I}{E}$$

Tabela 2. Obrat uneto sadašnje vrednosti kod projekata sa jednakim efektima

Godina	Ulaganja	Efekti	Sadašnja vrednost ulaganja	Sadašnja vrednost efekata
1	2	3	5	4
0	$I$	—	$I/(1+p)^0$	—
1		$E$		$E/(1+p)^1$
2		$E$		$E/(1+p)^2$
3		$E$		$E/(1+p)^3$
...		...		...
...		...		...
$(n-2)$		$E$		$E/(1+p)^{(n-2)}$
$(n-1)$		$E$		$E/(1+p)^{(n-1)}$
$n$		$E$		$E/(1+p)^n$
Vrednosti u nultom periodu :	—	—	$I$	$\frac{E \left[ \frac{1-(1+p)^{-n}}{p} \right]}{E \left[ \frac{1-(1+p)^{-n}}{p} \right]}$

Pošto je  $I/E = s$ , zadnji izraz se može napisati i kao:

$$\left[ \frac{(1+p)^n - 1}{(1+p)^n p} \right] = s \quad (11)$$

Vreme povraća investiranog kapitala kod projekata sa ovakvim karakteristikama mora biti jednako faktoru  $IV$  finansijske tablice za broj godina  $n$  i diskontnu stopu koja je jednaka internoj stopi prinosa.

Pošto leva strana izraza (11) označava vrednost faktora  $IV$  finansijske tablice, odnosno recipročnu vrednost anuitetnog faktora, a desna vreme povraća investiranog kapitala, to se inverzijom datog izraza dobija:

$$\left[ \frac{(1+p)^n p}{(1+p)^n - 1} \right] = \frac{E}{I}$$

gde leva strana označava vrednost faktora  $V$  finansijske tablice, a desna recipročnu vrednost vremena povraćaja, odnosno koeficijent efikasnosti investicije ( $E/I = d$ ).

$$\left[ \frac{(1+p)^n p}{(1+p)^n - 1} \right] = d \quad (12)$$



Faktor  $V$  finansijske tablice, odnosno anuitetni faktor kod investicionih zahvata sa ovakvim specifičnim karakteristikama, kada ekonomski vek iznosi  $n$  godina, a diskontna stopa je jednaka internoj stopi prinosa, mora biti jednak recipročnoj vrednosti vremena povraćaja.

## ODNOS INTERNE STOPE PRINOSA I KOEFICIJENTA KAPITALNIH ULAGANJA

Vreme povraćaja investiranog kapitala, odnosno koeficijent kapitalnih ulaganja, pod određenim uslovima može aproksimirati internoj stopi prinosa. Ako uvažimo pretpostavku o anuitetnom toku efekata u ekonomskom veku projekta ( $E_1 = E_2 = E_3 = \dots = E_{(n-2)} = E_{(n-1)} = E_n = E$ ), interna stopa prinosa se dobija izraza (10), u kojoj  $\hat{p}$  označava internu stopu prinosa, odnosno kamatnu stopu pri kojoj se sadašnja vrednost svih efekata izjednačava sa iznosom inicijalnih kapitalnih ulaganja.

Množenjem izraza (10) sa  $(1 + \hat{p})$  dobijamo:

$$I(1 + \hat{p}) = E + \frac{E}{(1 + \hat{p})^1} + \frac{E}{(1 + \hat{p})^2} + \dots + \frac{E}{(1 + \hat{p})^{(n-2)}} + \frac{E}{(1 + \hat{p})^{(n-1)}} \quad (13)$$

Oduzimanjem izraza (10) od (13) imamo:

$$I\hat{p} = E - \frac{E}{(1 + \hat{p})^n}$$

ijim rešavanjem po  $\hat{p}$  dobijamo

$$\hat{p} = \frac{E}{I} \left[ 1 - \frac{1}{(1 + \hat{p})^n} \right]$$

Pošto je  $E/I = d$  gornji izraz se može prikazati u obliku:

$$\hat{p} = d - \frac{d}{(1 + \hat{p})^n} \quad (14)$$

Analizom izraza (14) zaključujemo sledeće (7 str.101):

- Interna stopa prinosa  $\hat{p}$  je jednaka koeficijentu kapitalnih ulaganja ( $\hat{p} = d$ ) ako projekat sa anuitetnim godišnjim efektima ima neograničen vek trajanja ( $n = \infty$ );
- Pri datom koeficijentu kapitalnih ulaganja i ograničenom ekonomskom veku projekta, interna stopa prinosa je uvek manja od vrednosti koeficijenta kapitalnih ulaganja ( $\hat{p} < d$ );
- Ako se pri datom koeficijentu kapitalnih ulaganja ekonomski vek projekta poveća, razlika između interne stope prinosa i koeficijenta kapitalnih ulaganja se smanjuje i obratno;

- Ako je ekonomski vek projekta jednak vremenu povraća investiranog kapitala interna stopa prinosa je jednaka nuli.

Iako koeficijent kapitalnih ulaganja pod određenim uslovima aproksimira internu stopu prinosa, on ne može biti korišten kao osnovni i jedini kriterijum pri oceni rentabilnosti, pogotovu ne kod projekata koji nemaju anuitetni novani tok i kod kojih razlika između ekonomskog veka i perioda povraća nije dovoljno velika. No, njegova uloga kao dopunskog kriterijuma može biti od izuzetne važnosti pri alternativnom odlučivanju o projektima koji imaju približno istu rentabilnost merenu nekim od metoda koji se baziraju na cash flow analizi ili računovodstvenom stopom prinosa. U takvim situacijama, prioritet treba dati projektima sa većim koeficijentom kapitalnih ulaganja, odnosno kraćim periodom povraća, jer takav izbor obezbeđuje veću likvidnost, odnosno veću i godišnji procenat pokrivena ukupno investiranih sredstava.

## ZAKLJUČAK

Ekonomska i finansijska dimenzija merenja efikasnosti investicionih zahvata podrazumeva definisanje odgovarajućih parametara koji će služiti kao kriterijum za njihovu ocenu. U komparaciji dobijenih rezultata sa definisanim kriterijumima se donosi sud o prihvatanju realizacije određene investicione ideje ili rangiranje investicionih varijanti koje su međusobno konkurentne. Sama ocena ekonomske efikasnosti može se bazirati na primeni nekih od konvencionalnih merila efikasnosti (metod vremena povraća, koeficijent kapitalnih ulaganja, metod računovodstvene stope prinosa i sl.) ili onih metoda koji uvažavaju koncept vremenske vrednosti novca (metod neto sadašnje vrednosti, metod interne stope prinosa, metod indeksa profitabilnosti i sl.). Naša analiza je pokazala da pod određenim uslovima koeficijent kapitalnih ulaganja može biti zadovoljavajuća aproksimacija za internu i računovodstvenu stopu prinosa. Naime, ako se investicioni zahvat karakteriše jednokratnim ulaganjem u nultom periodu i višegodišnjim anuitetskim efektima, odsustvom rezidualne komponente, ravnomernim sistemom obračuna amortizacije, jednakošću u ekonomskog veka projekta i amortizacionog perioda, kao i ekonomskim vekom koji je znatno duži od vremena povraća, interna stopa prinosa se približava koeficijentu kapitalnih ulaganja, a računovodstvena stopa prinosa je duplo veća od njih. Ove konstatacije ukazuju i na to da investicioni zahvati sa ovakvim karakteristikama moraju imati pozitivnu neto sadašnju vrednost i pozitivan iznos indeksa profitabilnosti ako je definisani investicioni kriterijum, odnosno diskontna stopa manja u odnosu na dobijeni koeficijent kapitalnih ulaganja.

Iako se definisani odnosi između u dvaju konvencionalnih metoda ocene efikasnosti ulaganja (koeficijenta kapitalnih ulaganja i računovodstvene stope prinosa) i interne stope prinosa kao najznačajnijeg diskontnog metoda, baziraju na brojnim pretpostavkama što se karakteristika ulaganja i efekata tiče, njihova praktična primena se ne može ignorisati. Mnogi realni projekti, posebno oni iz oblasti infrastrukture (izgradnja putne mreže, izgradnja brana, vodovodne i elektro mreže i sl.), u manjoj ili većoj meri imaju te karakteristike.

## BIBLIOGRAFIJA

1. Abdelsamad, M.H., A Guide to Capital Expenditure Analysis, Amacom, New York, 1973.
2. James C. Van Horne, John M. Wachowich. Osnove finansijskog menadžmenta, Zagreb : MATE, 2002.
3. Jovanovi , P., Upravljanje investicijama. Beograd, Grafoslog, 2001.
4. Krasulja D., Ivanišević M., Poslovne finansije, Ekonomski fakultet Beograd, Beograd, 2000.
5. Kljusev, N., Teorija i ekonomika investicija u preduze u, Ekonomski fakultet, Skoplje, 1965.
6. Milisavljević, M., savremeni strategijski menadžment, Megatrend,
7. Meta, M., Upravljanje investicijama, Novi Pazar, IUNP, 2015.
8. Meta, M., Senzitivitet investicioni ulaganja sa anuitetskih efektima, *Socioeconomica* – The Scientific Journal for Theory and Practice of Socio-economic Development, 2014, 3(6): 239-252.
9. Meta, M., Korišćenje koeficijenta elastičnosti u investicionoj analizi, asopis Pravno-ekonomski pogledi, 2014/Broj 1/ Godina 5, str. 51-64
10. Orsag, S., Budžetiranje kapitala-Procjena investicijskih projekata, Masmedija, Zagreb, 2002.
11. Terborgh, G., The Required Return from Investment Project Mashinery and Allied Product, Institute, Research Study No 4, 1963
12. Čirić, D., Lončar, D., Menadžment pomoću projekata, Beograd, Ekonomski fakultet, 2007.

## RESUME

The aim of this paper is to show that in certain specific investment projects a relationship exists between the accounting rate of return and the coefficient of capital investment, as representatives of static investment method, on the one hand and the internal rate of return as the most significant discount criterion of efficiency of investment, on the other hand.

The economic and financial dimensions for measuring efficiency of investments involves defining the appropriate settings, which will serve as the criteria for their evaluation. In comparing the results obtained with defined criteria judgments are made about the acceptance of the realization of certain investment ideas or ranking of investment variants that are competitive with each other. The assessment of economic efficiency can be based on the application of some of the conventional criteria of efficiency (time of return method, the coefficient of capital investment, accounting rate of return method, etc.) or those methods that take into account the concept of the time value of money (net present value, internal rate of return method, methods of profitability indexes, etc.). Our analysis has shown that under certain conditions the coefficient of capital investment can be a satisfactory approximation of internal and accounting rate of return. Namely, if the investment procedure is characterized by one-off investment in zero-period and long annuity effects, absence of residual components, uniform system of calculation of depreciation, the equality of economic life of the project and the amortization

period, as well as economic life, which is considerably longer than the time of return, internal rate of return is approaching the coefficient of capital investment, and the accounting rate of return is twice the size of them. These findings indicate that the investment activities with these characteristics must have a positive net present value and profitability index if the defined investment criteria, and the discount rate is lower than the coefficient of obtained capital investment.

Although defined relations between the two conventional methods of assessment of investment efficiency (ratio of capital investment and accounting rate of return) and internal rate of return as the most significant discount method are based on numerous assumptions with regard to the characteristic of investments and its effects, their practical application cannot be ignored. Many real projects, especially those in the field of infrastructure (construction of road network, construction of dams, plumbing and electrical networks, etc.), in a greater or lesser extent have these characteristics.

## **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*

**Irma Mašović -Muratović , MSc**

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

### **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 prema životnom ciklusu proizvoda, strategije integrisane marketing komunikacije prema karakteristikama ciljnih grupa, integrisane marketing komunikacije prema položaju organizacije na tržištu.

## **STRATEGY 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 communication to the life cycle of products, integrated marketing communication strategies according to the characteristics of the target groups, integrated marketing communications towards the position of the organization in 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 integrisanih 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 komercijalno nudi ciljnim kupcima,
- **faza rasta** je dinamična faza tržišnog poslovanja koja označava permanentno povećanje prodaje datog proizvoda na tržištu,
- **faza zrelosti** označava klimaks prodaje iza koga 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, iza koga 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 odgovarajuće i 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 o igledno da se proizvod nalazi u fazi uvođenja ili ranog rasta. Borba sa konkurentskim naletima označava već njegovu zrelost. Fazu 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 tekucim 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 zastarevaju 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 masi prometa 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 poznato 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 plasmana 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 plasmana zaliha proizvoda koji se slabo prodaju (tzv. nekurentnih zaliha) u kojima je zamrznut optičajni kapital firme;
- taktičan i umešan prekid kooperantskih i merkantilnih poslova sa komitentima sa kojima poslovanje nije profitabilno ni prosperitetno;
- preorijentisanje 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. Konceptcija 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 integriranih 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 strategija uslovljava odgovaraju i specifi an model integriranih 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 zaključiti 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 opšteg 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 u proceduru profesionalnog izvođenja. Reč je u stvari o tri bazične 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 nešto odlučujući, pošto se prema njemu zbog osećanja poverenja prema statusu, određuje najveći i broj kupaca. Analizirajući i 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 određeni proizvoda, na određeno 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 raznog 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. Baza ni, 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-sadržinskim), 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 se proizvode nove generacije čine boljim i za kupce privlačnijim, u odnosu na proizvode ranijih generacija. Inovacije tako se mogu biti estetske i modne, pri čemu tržišni lider u takvoj situaciji, mora preuzeti i ulogu modnog lidera određeni proizvoda na tržištu, koga se ostali tržišni učesnici, da bi opstali na tržištu, moraju modno da slede. Inovacije se svakako mogu sprovoditi i u finansijskom domenu. Pritom se ide na uvođenje novih elektronskih modela bezgotovinskog plaćanja, na odobravanje povoljnih kredita kupcima, a tako se i na odobravanje raznih popusta i drugih bonifikacija privlačnog karaktera. Neke firme lideri, težište u svojim inovacionim aktivnostima stavljaju na servis sa kojim prate prodaju i bazi nuupotrebu 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 rasprostiranjem 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 sadržinsku 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 a često i ubede, 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 veštostima 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 izazivači 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 čiji 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 učestva na tržištu, veštostima izazivača 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 a 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 a i njihovih tržišnih rivala), kao i maštovitoš u izaziva a da kreiraju i implementiraju takvu strategiju koja e u datoj situaciji pružiti najbolje rezultate.

U praksi se koriste razli ite strategije i sredstva koje firme izaziva i koriste radi pove anja svog tržišnog u eš a. Izbor tih sredstava opredeljen je po pravilu realnim snagama izaziva a i izazvanih, a svakako i konkretnom situacijom u tržišnom ambijentu u kome se izvodi obra un. U ovom obra unu 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 promociiono sredstvo u njihovom obra unu sa tržišnim liderima. Konstituisan i aktiviran sistem IMK ima strateški zna aj za firmu izaziva a. 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 e razvijaju poseban sistem integrisanih marketing komunikacija, preko koga se predstavljaju svojim kupcima

Kako sama re kaže tampon je neki umetak sa kojim se popunjava ili zatvara neka niša. U navedenom smislu i **tržišni tamponeri** su one firme naj eš e male po angažovanom kapitalu i broju zaposlenih radnika, koje zatvaraju odnosno zadovoljavaju neke karakteristi ne potrebe izvesnih kupaca za proizvodima i/ili uslugama, koje su specifi ne i koje istovremeno uslovljavaju i specifi ne robe/usluge, materijale i/ili tehnologije rada netipnog (unikatnog) karatera. Specifi nost 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 e mogu biti i proizvodi na kojima se po posebnim zahtevima kupaca mogu vršiti i odre ene tehnološke odnosno funkcionalne ili estetske dorade: skra ivanje, sužavanje, proširivanje, dodavanje, oduzimanje ili nešto drugo.

Da bi tržišna niša, koju odre en tamponer može da pokriva, bila pogodna za tehnološku i tržišnu eksploataciju, ona mora da ispunjava odre ene uslove i zahteve koji se u osnovi ogledaju u slede em: (Kotler, P 2000.)

- tržišna niša treba da bude nezauzeta tj. slobodna da se u njoj može po eti samostalan posao,
- tržišna niša (tj. izražena tražnja kupaca) treba da bude dovoljno velika da omogu i rentabilan posao uklju enog tamponera,
- tržišna niša treba da ima i tendenciju rasta, što uklju enom tamponeru pruža mogućnost 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 zašt i 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., „Preduzetništvo“, Internacionalni univerzitet, Novi Pazar, 2004.
2. Kotler, P., Marketing Management, The Millenium Edition, New Jersey: Prentice-Hall, 2000.
3. Staton. W., Etzel M., Walker B.: „ Fundamentals of Marketing“, McGraw-Hill, New York, 1994.
4. Stoner. J. A. F., Freemanm E. R., Gilbert D, R., Mena ment, Ženid, Beograd, 1995.
5. Milosavljevi , M., Mari i , B., Gligorijevi ,M., Osnovi marketinga, Ekonomski fakultet, Beograd 2004
6. Randall D .: Managing Communications for Maximum Market Impact“, Minesota, 1994.
7. Shimp. T.: „Adversting, Promotion and Supplemental Aspects of Integrated Communications“, The Dryden Pressm Fort Worth, 2000.

8. Grubor, A., „ Informacija me unarodnih marketing istraživanja u funkciji planiranja i razvoja proizvoda“, anali ekonomskog fakulteta u Subotici, broj 7, 2002

## **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.

Promotional and business (market) position of certain firms in the market not only defines the program of business and communication model, but also the direct determination of the status of the enterprise (company) in relation to other market participants. That status is often decisive, since according to him out of a sense of confidence in status, specifying the maximum number of customers. Analyzing market operations and the competitive behaviour of many companies in the market, Professor Philip Kotler has identified four basic a different status positions, in which positions the business company can be found in its market competition with competitors in the market. The above status positions condition the course and the application of appropriate marketing strategies in order to achieve adequate market effects. These are:

- Market leaders.
- Strategy of market challengers,
- Strategy of market followers and
- Market strategy tamponer.

## **PRIMENA TROŠKOVNOG RA UNOVODSTVA KAO FAKTORA U UPRAVLJANJU PROJEKTIMA**

**Enis Ujkanovi , prof. dr**

Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru  
Novi Pazar, Srbija  
*e.ujkanovic@uninp.edu.rs*

**Šemsudin Plojovi , prof. dr**

Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru  
Novi Pazar, Srbija  
*s.plojovic@uninp.edu.rs*

### **Apstrakt**

Jedan od najvažnijih momenata u upravljanju projektom je odluka o procjeni troškova. Efektivno određivanje troškova po inje mnogo prije nego se sastavi predlog projekta. Po inje sa idejnim zahtevima i osnovnom procjenom troškova. Ovo omoguava funkcionalnoj organizaciji da zadovolji zahtjeve kupaca i troškova ciljeve, i daje menadžmentu vremena za pregled i preusmjeravanje dizajna prije nego što se prijedlog podnosi.

**Ključne riječi:** ra unovodstvo, troškovi, upravljanje projektima.

## **APPLICATION OF COST ACCOUNTING AS A FACTOR OF PROJECT MANAGEMENT**

### **Abstract**

One of the most important moments in the project management's decision on the assessment of costs. Effective costing starts much before the final proposal. It starts with a preliminary estimate of the basic requirements and costs. This allows the functional organization to meet customer requirements and cost targets, and gives management the time to review and redirection of design before submitting a proposal

**Keywords:** accounting, cost management, project management.

**JEL codes:** M41

## **UVOD**

Procjene troškova trebaju biti dobro osmišljene odluke zasnovane ili na dostupnim informacijama ili na nekom modelu troškova. Procjena troškova uglavnom nastaje kao rezultat određenog modela. Najčešći modeli za procjenu troškova su:

- Matematičke jednačine zasnovane na regresionoj analizi
- Modeli zasnovani na odnosu troškova i količine kao što je kriva iskustva
- Itd.



Specifične strategije određivanja troškova moraju biti razvijene za svaku pojedinačnu situaciju. Obično postoje dva tipa situacija vezano za određivanje troškova.

Prva, kada postoje nove poslovne prilike koje se nisu ranije dešavale i nisu nastavak neke već postojeće aktivnosti. Druga, kada postoji nova poslovna prilika koja predstavlja nastavak postojeće aktivnosti ili njeno ponavljanje, kao što je prodor na novo tržište.

Svaki od ova dva slučaja ima različite poslovne ciljeve. Cilj u prvom slučaju je da se uspješno završi projekat na profitabilan i zadovoljavajuć i na način u skladu sa ugovornim obavezama. Drugi tip obično ima za cilj da se dobije uporište na novim tržišnim segmentima, umesto pravljenja profita. Shodno tome, svaka od ove dvije situacije ima sopstvenu, jedinstvenu strategiju određivanja troškova, kao što je prikazano u

Osnovna razlika između u ove dvije situacije jeste da se gornji limit troškova koje projekat može da podnese u prvom slučaju određuje na konkretnih predviđenih koristi rezultata projekta, dok se u drugom slučaju taj limit procenjuje previđenom tržišnom pozicijom organizacije nakon projekta.

Treba naglasiti da je jedan od najvažnijih momenata odluka o procjeni troškova.

Efektivno određivanje troškova počinje mnogo prije nego se sastavi predlog projekta. Počinje sa idejnim zahtevima i osnovnom procenom troškova. Ovo omogućava funkcionalnoj organizaciji da zadovolji zahtjeve kupaca i troškova ciljeve, i daje menadžmentu vremena za pregled i preusmeravanje dizajna prije nego što se prijedlog podnese.

## TIPOVI PROCJENA TROŠKOVA

Dobre procjene zahtevaju da informacije budu prikupljene na prije pokretanja procesa procjene. Ove informacije obuhvataju:

- prethodno iskustvo u sličnim poslovima
- Istraživanja tržišta
- Znanje o poslu i procesima koje podrazumijeva
- Softver za procjenu i baza podataka ukoliko su dostupni
- Intervjui sa stručnjacima u toj oblasti

Projekti mogu da variraju od studije izvodljivosti, kroz rekonstrukciju postojećih objekata, do izgradnje velikog kompleksa. S obzirom na to kakav je projekat, veliki ili mali, procene i vrste informacija se mogu radikalno razlikovati.

Prvi tip je procena je parametarska procjena, koja je napravljena bez detaljnih inženjerskih podataka. Parametarska procjena može imati tačnost  $\pm 35$  odsto u okviru projekta. Ova vrsta procene može da koristi iskustva iz prošlosti, ali ne nužno, neke od tehnika koje koriste ovu procjenu su skala faktora, parametarske krive, ili procene kapaciteta (odnosno., novih jedinica po jedinici proizvoda, ili po osobi i sl.).

Parametarska procena ide od odozgo na dole koja se obično odnosi na nivo 1 dijagrama aktivnosti. Parametarska procjena se zasniva na statističkim podacima.

Slede i tip je približna procjena (ili procjena odozgo-nadole), koja se tako e ne zasniva na detaljnim tehni kim podacima i može biti odstupati +-15 odsto. Ova vrsta procene se zasniva na iskustvu iz prethodnih projekata koji su sli ni u obimu i kapacitetu, i može se nazvati procena po analogiji, parametarske krive, i indeksirani troškovi sli nih aktivnosti prilago enih u kapacitetu i tehnologiji. U takvom slu aju, procenjiva može re i da je neka aktivnost 50 odsto teža nego prethodna (tj. referentna) aktivnosti i zahteva 50 odsto više vremena, rada, materijala, novca i tako dalje.

*Kona na procjena*, se daje na osnovu dobro definisanih tehni kih podataka podataka koji (kao minimum) uklju uju i ponude podizvo a a i/ili dobavlja a, prili no kompletne planove, specifikacije kao i jedini ne cijene. Kona na procjena, se tako e naziva i detaljnom procjenom, ima ta nost +-5 odsto.

Još jedan metod za procjenu je upotreba krive iskustva. Kreve iskustva su grafi ke reprezentacije funkcija koje se ponavaljaju u kojima kontinuirano poslovanje vodi do smanjenja potrebnog vremena, resursa i novca. Teorija koja stoji iza krive iskustva se obi no primenjuje za proizvodne operacije.

Svaka kompanija može imati jedinstven pristup za procjenu. Tabela 1 pokazuje razli ite metode u pogledu ta nosti i vremena koje je potrebno za njihovu pripremu. Mnoge kompanije pokušavaju da standardizuju svoju proceduru procene kroz razvoj prirur nika ili uputstava za vršenje procjena. Prirur nici ili uputstava za vršenje procjena obi no daju bolje procene jer uklju uju grupe zadataka i uzimaju u obzir zastoje, vrijeme iš enja, pauze i sl.

**Tabela 1 Standardne metode procjene**

Metoda procjene	Pristup	Ta nost	Potrebno vrijeme
Parametarska	Odozgo na dole	Od -25% do +75%	Dani
Analogija	Odozgo na dole	Od -10% do +25%	Nedelje
Inženjerska	Odozdo na gore	Od -5% do +10%	Mjeseci

*Izvor* (5 str. 575)

Osnovni sadržaj prirur nika za procjenu bi bio:

- Uvod
- Svrha i vrste procene
- **Glavni alati za procjenu**
- Kataloški troškovi opreme
- Automatizovani sistem podataka o investicijama
- Automatizovani sistem za procenu
- Kompjuterske metode i postupci
- **Klase Procene**
- Kona ne procene
- Procjne kapitalnih troškova
- Približna procjena
- Procjena izvodljivosti
- Parametarska procjena
- Smjernice za grafi ko prikazivanje specifikacija koli ina i cijena
- **Potrebni podaci**

- Usporedni prikaz potrebnih podataka o količinama i cijenama
- Specifikacije
- Opšta procedura procjene
- Procedura za konačne procjene
- Procedura za procenu kapitala troškova
- Procedura za parametarske procjene
- Procedura za procenu izvodljivosti

Ne mogu sve organizacije koristiti priručnike za procjenu. Priručnici za procjenu daju najbolje rezultate za zadatke koji se ponavljaju u određenom stepenu. Aktivnosti kao što su istraživanje i razvoj mogu koristiti priručnike samo za aktivnosti poput laboratorijskih testova koji se ponavljaju i sl.

Ukoliko se projekat izvodi za interne potrebe onda procjene mogu varirati tokom životnog ciklusa projekta:

- Konceptualna faza: studija izvodljivosti za procenu budućeg rada. Ova procena se često zasniva na minimumu informacija.
- Faza planiranja: Procena za odobravanje delimičnog ili potpunog budžeta. Ove procene zasnivaju se na preliminarnim planovima.
- Faza sprovođenja: Detaljne procjene rada.
- Zaključna faza: Ponovna procjena glavnih promjena u obimu posla i varijacija u odnosu na prvobitni budžet.

## FIKSNI TROŠKOVI PROJEKTA

Za kontrolu troškova projekta nije dovoljno samo praćenje troškova rada i materijala već se posebna pažnja mora obratiti na opšte fiksne troškove.

Iako na većini projekata postoji osoba zadužena za praćenje troškova, ona je odgovorna i praćenje mesečnih stopa fiksnih troškova, projekt menadžer može povećati uspjeh projekta insistirajući na tome da svaki član tima razumije na šta se fiksni troškovi odnose. Na primer, uvođenje rada u dvije smene može umnogome sniziti fiksne troškove po jedinici rada i tako sniziti ukupne troškove projekta.

Projekcija fiksnih troškova vrši se na osnovu analize svakog od elemenata koje čine fiksne troškove. Neki od fiksnih troškova koji se javljaju na projektu mogu biti:

- Održavanje prostorija
- Najam prostorija
- Kancelarijski materijal
- Kafeterija
- Plate administrativnog osoblja
- Poštarina
- Konsultantske usluge
- stružnim skupovima
- Troškovi revizije
- Troškovi osiguranja
- Amortizacija opreme
- Troškovi telefona / interneta
- Troškovi grijanja i drugi režijski troškovi

Projekcija troškova u okviru pojedinih elemenata se tada vrši na osnovu jednog ili više od sljedećih kriterijuma:

- Odnos direktnih i indirektnih troškova rada u prošlosti i na sličnim projektima
- Regresiona analiza i korelacija
- Odnos troškova rada i ukupnog prihoda
- Predviđene koristi za organizaciju
- Odnos fiksnih troškova i ukupnih kapitalnih ulaganja

Primarni faktor u kontroli fiksnih troškova je godišnji budžet. Budžet se razvija na nivou odeljenja i menadžer odeljenja ima direktnu odgovornost za identifikovanje i kontrolisanje troškova prema odobrenim planu.

Budžeti odeljenja se sumiraju u zajednički budžet indirektnih troškova organizacije. Ovaj dozvoljava menadžmentu na višim organizacionim nivoima, ima uvid u iznos indirektnih troškova u svojoj zoni odgovornosti.

Izveštaji o indirektnim troškovima se podnose mesečno i ukazuju na varijacije indirektnih troškova u datom mesecu u odnosu na godišnji plan. Ovi izveštaji se objavljuju za svaki nivo menadžmenta kako bi se znalo na kom nivou su varijacije nastale.

## **MATERIJALNI TROŠKOVI**

Pod materijalnim troškovima projekta podrazumijevamo: troškove materijala, nabavku dijela, troškove podugovara, transporta, putovanja, i drugo. Troškovi transporta i putovanja se mogu tretirati na dva načina u zavisnosti od veličine projekta.

Za male projekte, prave se pojedinačne procjene za putne troškove i troškove transporta. Za velike projekte, putni troškovi se obično izražavaju na nivou od 3 do 5 odsto od ukupnih troškova direktnog rada, a troškovi transporta između 3 i 5 odsto troškova materijala.

Određivanje materijalnih troškova zahtjeva dosta vremena, više nego utvrđivanje troškova rada. Materijalni troškovi se izražavaju preko specifikacija materijala koje koji uključuju sve podatke o tome gdje će kupovine biti na određene, projekciju troškova tokom programa, rok trajanja za one proizvode koji mogu biti kvarljivi i sl. Plan nabavki se priprema u najkraćem mogućem roku nakon ugovora o projektu ili projektnog naloga. Ovaj plan se koristi za praćenje nabavke materijala, nivoa i identifikuju varijacije u cijeni materijala i količini materijala.

Izveštaji o materijalnim/ troškovima podnose se za svaki mesec projekta.

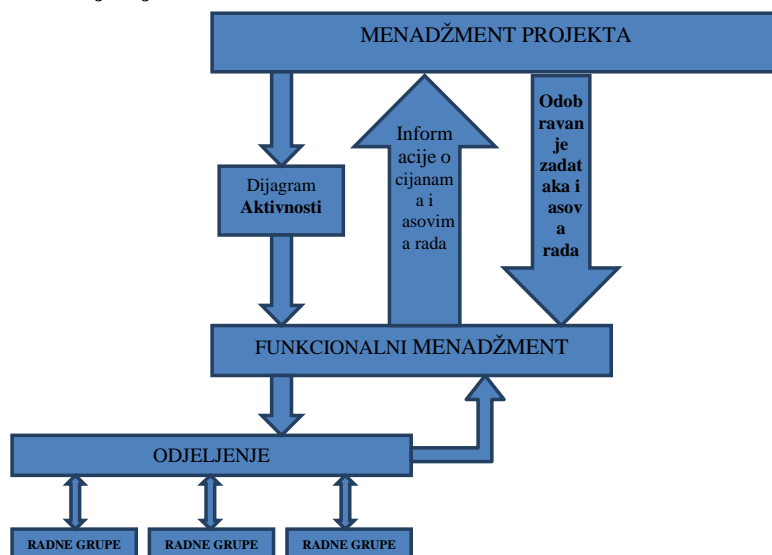
Ukoliko se materijal nabavlja za duži vremenski period onda se izdaci planiraju za prvi mjesec u kom se materijal nabavlja. Pored toga, trebaju se uzeti i drugi faktori koji utiču na nabavku materijala, poput kumulativnih rabata i sl. (5 str. 588)

## **TROŠKOVI RADA**

Troškovi rada se određuju prije svega na osnovu broja radnih sati koji se trebaju potrošiti na projektne aktivnosti.

Funkcionalne cjeline daju informacije o broju radnih sati koji su potrebni za određene aktivnosti, tj. radne pakete, kao što je prikazano na Slici 1.

**Slika 1** Određivanje cijena rada



Informacije o broju radnih sati za određene aktivnosti, ako je potrebno, mogu biti proporne i kraćim obrazloženjem.

Broj radnih sati se dostavlja za svaki zadatak, odnosno radni paket u dijagramu aktivnosti. Mesečni broj radnih sati po zadatku se konvertuju se množi sa odgovarajućim stopom za svako radno mjesto i dobija se novani iznosi mjesečnih troškova rada za određeni zadatak. Stope, odnosno koeficijenti rada, su uglavnom poznati za kraći naredni period.

Međutim, problem se javlja kod projekata sa dužim vremenskim trajanjem kada se treba predvidjeti struktura plata u organizaciji u narednih pet ili više godina.

U ovakvim slučajevima najbolje je koristiti se prethodnim iskustvom u dinamici kretanja zarada u organizaciji, odnosno datoj grani u proteklom periodu. Procjena cijena rada se određuje na nivou radnih jedinica odnosno, odjeljenja.

Broj radnih sati predložen od strane funkcionalnih odjeljenja je često procenjen iz bojazni da će menadžment smanjiti vrijeme rada uz zadržavanje istog obima posla. Često se dešava da menadžment mora smanjiti obim rada na projektu što zbog ograničenog budžeta, što zbog potrebe da se zadrži konkurentna pozicija u odnosu na okruženje.

Smanjenje radnih sati često izaziva žestoke rasprave između funkcionalnih i menadžera projekta. Menadžeri projekta imaju tendenciju da razmišljaju u pravcu onoga što je najbolje u interesu projekta, dok je funkcionalnim menadžerima bitno da održe nivo trenutno zaposlenog osoblja.

Najčešće rešenje za ovaj sukob jeste da projekt menadžer odabere članove projektnog tima koji su upoznati sa standardima svakog odjeljenja, i na taj način pomognu da se broj radnih sati svede na optimum koji je u

najboljem interesu organizacije. Ovo je jedan od razloga zašto programi planovi tima su često biraju iz redova planova funkcionalnog menadžmenta.

Broj raslova rada predložen od strane funkcionalnih jedinica pruža osnovu za utvrđivanje ukupnih troškova projekta kao i sistem kontrole troškova.

Tokom realizacije projekta korisno je sprovesti procjene troškova rada koji su potrebni da bi se završio projekat. Ova procjena na početku odgovara troškovima rada predviđenim budžetom, međutim tokom same realizacije projekta ona može varirati kao što pokazuje Slika 2.

**Slika** Error! No text of specified style in document. **Dinamika troškova tokom implementacije projekta**



Kako bi bolje kontrolisala ograničene resurse, organizacija mora posvetiti posebnu pažnju troškovima rada koji u velikom broju projekata, čine ako ne najveće i onda jedan od najvećih izdataka. Neki od koraka koji bi se trebali slijediti u tom smislu su:

Korak 1: Obezbediti jasne definicije radnih zadataka.

Korak 2: Uspostaviti mrežni dijagram i odrediti kontrolne tačke.

Korak 3: Razviti Dijagram aktivnosti.

Korak 4: Odrediti troškove radnih paketa u dijagramu aktivnosti.

Korak 5: Pregledati troškove u dijagramu aktivnosti sa svakim funkcionalnim menadžerom.

Korak 6: Doneti odluku osnovnim pravcima djelovanja.

Korak 7: Odrediti troškove za svaki element dijagrama aktivnosti.

Korak 8: Pregledati planirane troškove sa top menadžmentom.

Korak 9: Dogovoriti se funkcionalnim menadžerima oko ljudskih resursa.

Korak 10: Izraditi matricu odgovornosti.

Korak 11: Izraditi konačan i detaljan PERT / CPM raspored.

Korak 12: Uspostaviti izveštaje o procjenama troškova.

Korak 13: Dokumentovati sve u projektnom planu. (5 str. 589)

## UJEDNA AVANJE POTREBA ZA LJUDSKIM RESURSIMA

Jedan od osnovnih problema rada na projektima jesu oscilacije u potrebama za radnom snagom tokom životnog ciklusa projekta. U matricnim organizacijama ovaj problem podjednako osjeću i funkcionalni i projektni menadžeri.

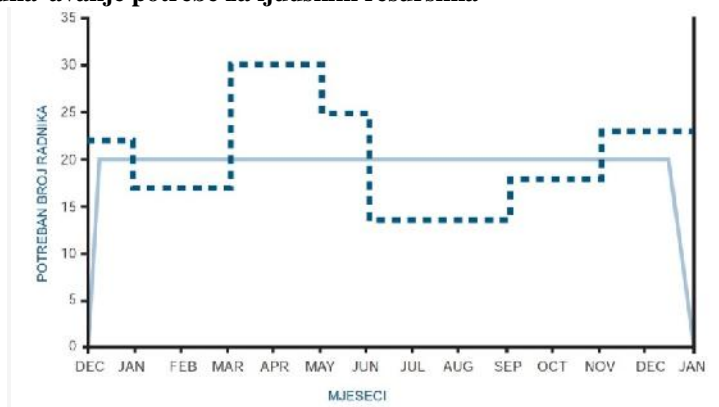
Na slici broj 3 isprekidana linija pokazuje projektovanu potrebu za ljudskim resursima po mjesecima na injenu na osnovu rasporeda i zahtjeva projekata koji se sprovode u organizaciji. Funkcionalni menadžeri, međutim, pokušavaju da se uravnoteže ovu krivu potreba za ljudskim resursima da izgleda više kao puna linija na Slici 3.

Ujednaite zahtjeva za ljudskim resursima omogućavaju da funkcionalna odjeljenja imaju manje zaposlenih i eliminišu problem djelimične uposlenosti ljudskih resursa u određenom vremenu.

Menadžeri projekta u tom smislu moraju imati na izvršiti posebnu analizu kako se ova ujednaavanja u cilju eliminisanja preopterećenosti i nedovoljne uposlenosti ljudskih resursa odražavaju na ukupan tok projekta. Upotreba softverskih paketa o kojima smo govorili ranije u ovom radu može biti od pomoći da se nađe optimalno rješenje.

Dva važna pitanja koja treba postaviti kao input za ovaj problem su da li funkcionalno odjeljenje ima dovoljno zaposlenih da ispuni zahtjeve u pogledu ljudskih resursa i koji procenat zaposlenih može izdvojiti za rad na projektima?

**Slika 3 Ujednaavanje potrebe za ljudskim resursima**



## SISTEM REVIZIJE TROŠKOVA PROJEKTA

Projektovanje, analiza i kontrola troškova zahtjeva koordinaciju aktivnosti određivanja troškova i saradnju između funkcionalnih jedinica i top menadžmenta.

Tipičan proces revizije procjene dat je na Slici 4. Upravni odbor može zahtjevati da pokrene ili odobri projekat. Nekada je odluka upravnog odbora neophodna za da bi se pokrenuo projekat ili program koji prelazi određeni iznos.

Top menadžment, po odobrenju generalnog direktora, odobrava i ovlašćuje pokretanje projekta ili programa. Stvarne aktivnosti počinju tek kada programski direktor imenuje projektnog menadžera i odobri sredstva za planiranje projekta.

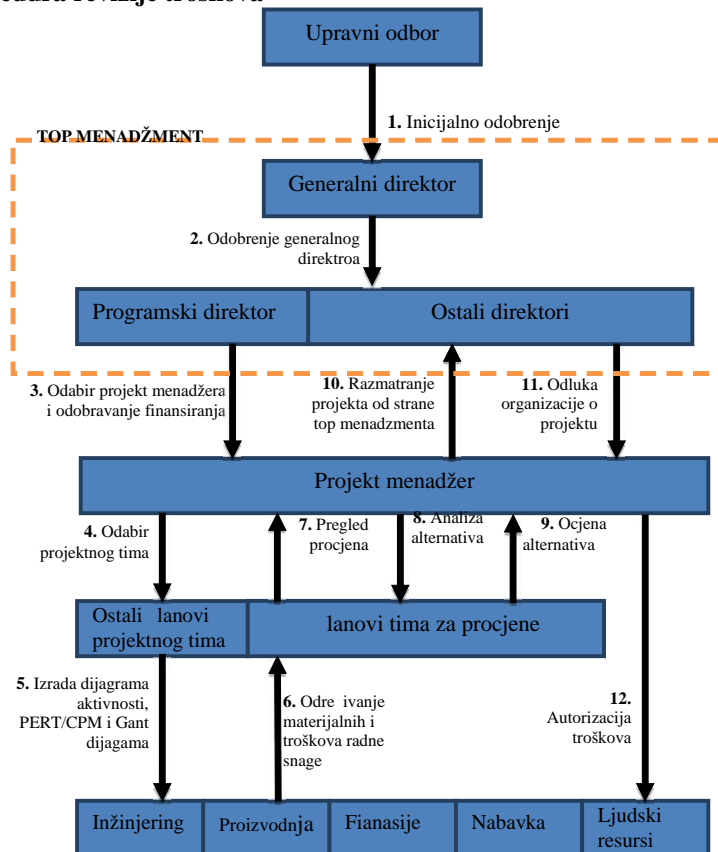
Novoimenovani menadžer projekta onda bira tim projekta. Članovi tima mogu doći iz drugih projekata, u tom slučaju je projekt menadžer i morati da se o tome dogovori sa drugim projekt menadžerima. U cilju dobijanja članova tima koji su zaposleni u funkcionalnim odeljenjima, projekt menadžer mora direktno da pregovara sa funkcionalnim menadžerima.

Članovi tima iz funkcionalnih jedinica se uključuju u rad tima tek pošto se projekt odobri. Međutim, mnogi projekti zahtijevaju da svi funkcionalni članovi tima budu identifikovani, u tom slučaju izbor mora biti na injen u toku faze planiranja projekta.

Prvi zadatak projektog tima jeste razvoj dijagrama aktivnosti i rasporeda vremena. Zatim se informacije prenose do funkcionalnih jedinica da bi odredile procjene troškova tih aktivnosti. Funkcionalne jedinice utvrđuju koliko je potrebno radnih sati, materijalnih troškova, i obrazloženja, ukoliko su potrebna.

Kada se utvrdi osnovna procjena troškova projektini tim pristupa rešavanju eventualnih problema i razvija alternativne planove realizacije projekta i obrazloženja na pitanja menadžmenta prilikom konačnog razmatranja projekta.

**Slika 4 Procedura revizije troškova**





Osnovna procjena i analiza alternativa se zatim razmatra zajedno sa višim nivoima menadžmenta kako bi se formulisala pozicija organizacije vezano za projekat i alokaciju potrebnih resursa. Pozicija organizacije može biti da treba sniziti troškove, odobriti projekat, ili podnijeti prijedlog projekta na tender (ukoliko se aplicira na tender). Nekada je za odobrenje potrebna i saglasnost upravnog odbora. Ukoliko se troškovi moraju smanjiti, projekt menadžer treba pregovarati sa funkcionalnim menadžerima na koji na in se troškovi mogu smanjiti. Ukoliko se projekat odobri u ovom koraku se izdaje nalog funkcionalnim menadžerima da po nu sa aktivnostima na projektu.

## **PROBLEMI PRI PROCJENI I PLANIRANJU TROŠKOVA**

Uvek postoje posebni problemi koji, ako se previde, mogu imati ozbiljan uticaj procjenu troškova. Kao primer, odre ivanje troškova treba da obuhvati razumevanje kontrole troškova - Konkretno, kako se troškovi obra unavaju i po kojim klju evima se vezuju za projekat u sistemu upravlja kog ra unovodstva, odnosno obra una troškova organizacije.

Postoje tri mogu e situacije:

- Troškovi rad na projektu se planira i obra unava po prose noj ceni rada u organizaciji i odre enoj organizacionoj jedinici. Ova tehnika je o igledno najlakša, ali ohrabruje projekat menadžere da se bore za resurse sa najve im platama, jer se samo prose ne zarade se obra unavaju kao troškovi projekta.
- Troškovi rada na projektu se planiraju po prose noj cijeni rada u organizaciji ali se obra unavaju po stvarnim troškovima koji su nastali za zarade osoblja angažovanog na projektu. Ovakva sistem može zadati velike probleme u prekora enju troškova projekta ukoliko projekt menadžer angažuje samo najbolje osoblje koje ima znatno ve e zarade od proseka u organizaciji. U organizacijama koje primjenjuju ovaj metod dolazi do "naduvavanja" sati direktnog rada kako bi se kompenzirala razlika zbog angažovanja osoblja sa ve im platama.
- Troškovi rada na projektu se planiraju prema stvarnim troškovima zarada osoblja koje e biti uklju eno na projekat i obra unavaju se na isti na in. Ovaj metod je najbolji, ali podrazumijeva da se osoblje na projektu identifikuje još u periodu planiranja.

Neke kompanije koriste kombinaciju sva tri metoda. U ovom slu aju, troškovi rada projektnog tima se obra unavaju po tre em metodu (jer se osoblje uklju eno u projekat odre uje u projektni tim odre uje u ranim stadijumima planiranja), dok se rad osoblja zaposlenog u funkcionalnim jedinicama planira koriste i prvi ili drugi metod.

## **BIBLIOGRAFIJA**

1. Archibald, Russell D. *Managing High-Technology Programs and Projects*. New York : John Wiley & Sons, 1976.

2. Bain D.. The Productivity Prescription. New York: McGraw-Hill, 1982,
3. Beirovi, S., Plojovi, Š., Ujkanovi, E., 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. Beirovi, S., Plojovi, Š., Zorni, Dž., Ujkanovi, E., Financial Challenges in Implementing Inventions, Communications in dependability and quality management : an international journal ISSN: 1450-7196 SG=ps 6474.- Vol. 14, no. 1 (2011), str. 25-38
5. Construction Industry Institute. Project Control for Construction. Austin, TX: CII, 1989,
6. Ćurić, D., Upravljanje pomoću projekata. Beograd : Ekonomski fakultet, 2006.
7. Jovanović, P., Upravljanje investicijama. Beograd : Grafoslog, 2001.
8. Koppelman, W. Q. Fleming and J. M. Forecasting the Final Cost and Schedule Results. PM Network. January, 1996.
9. Lester, A., Project Management, Planning and Control. s.l. : Elsevier, 2006. 978-0-7506-6956-6.
10. Todosijević R., Strategijski menadžment. Tom 1. Teorijske postavke. Subotica : Ekonomski fakultet Subotica, 2009.
11. Plojovi, S., Plojovi, Š., Ujkanovi, E., Bušatli, S., 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 (2014), str. 42-50
12. Plojovi, Š., Bušatli, S., Menadžment kvaliteta, Univerzitet u Novom Pazaru, 2012
13. Kala, B., Ćatović, A., Plojovi, S., Strategijska kontrola i revizija biznisa u malim i srednjim preduzećima, Ekonomski izazovi : časopis Departmana za ekonomske nauke Internacionalnog Univerziteta u Novom Pazaru ISSN: 2217-8821 SG=p I 98.- God. 2, br. 4 (2013), str. 63-75
14. The AMA handbook of project management/Paul C. Dinsmore, Jeanette Cabanis-Brewin, 2nd ed. 2006.

## RESUME

One of the most important moments in the project management's decision on the assessment of costs. Effective costing starts much before the final proposal. It starts with a preliminary estimate of the basic requirements and costs. This allows the functional organization to meet customer requirements and cost targets, and gives management the time to review and redirection of design before submitting a proposal.

There can always occur problems which, if overlooked, can have a serious impact on the assessment of the costs. For example, determination of costs should include an understanding of cost control - specifically, how costs are calculated and which keys are related to the project in the system of management accounting, cost accounting and organization.

## KONTROLA KVALITETA REVIZORSKIH USLUGA

Gordana Lazovi , dr

Sila doo  
Rudo, BiH  
*drgordanalazovic@gmail.com*

### Apstrakt

Kontrola kvalitet eksterne revizije treba da osigura da rezultati revizije ispune očekivanja zainteresovanih strana, kao i da odgovori na sve izazove sa kojim se revizija suočava. Proces kontrole kvaliteta eksterne revizije uključuje sve subjekte koji su zainteresovani za pouzdanost revizorskih izvještaja i pružanje visokog nivoa usluga revizije: ovlaštene revizore, revizorske kuće, profesionalne revizorske organizacije i javnost.

U ranom 21. vijeku, izbijanje finansijskih skandala i ekonomska kriza stvorili su potrebu za povećanjem javnog nadzora nad revizijom. U tom smislu, kontrola kvaliteta eksterne revizije postala je predmet interesa za profesionalne organizacije, regulatorna tijela i vlade. Kontrola kvaliteta podrazumijeva nadzor revizorske profesije, uspostavljanje pravila za osiguranje kontrole kvalitete revizije i nameće korištenje visoko kvalitetnih revizorskih standarda za sve revizije.

Cilj uspostavljanja sistema kontrole kvaliteta firmi koje vrše reviziju je da se obezbijedi da registrovane revizorske firme, njihovi partneri i zaposleni posluju u skladu sa međunarodnim standardima.

**Cljučne riječi:** kontrola kvaliteta revizije, zainteresovane strane, javni nadzor, međunarodni revizorski standardi.

## QUALITY CONTROL OF AUDIT SERVICES

### Abstract

Quality control of external audit is to ensure that the audit results meet the expectations of stakeholders, as well as to respond to the challenges that are facing audits. The process of quality control of external audit includes all entities that are interested in the reliability of audit reports and providing a high level of audit services: certified auditors, audit firms, professional auditing organizations and the public.

In the early 21st century, the outbreak of financial scandals and the economic crisis have created a need to increase public oversight of the audit. In this sense, quality control of external audit has become a subject of interest to professional organizations, regulatory bodies and governments. Quality control includes oversight of the audit profession, establishing rules to ensure audit quality control and imposes the use of high quality auditing standards for all audits.

The goal of establishing a system of quality control firms auditing is to ensure that the registered audit firms, their partners and staff operating in accordance with international standards.

**Keywords:** quality control of audits, stakeholders, public oversight, international standards on auditing.

**JEL codes:** M42

## UVOD

Pojam nadzora nad radom revizora u sadašnjim okolnostima dobija sve više na značaj, posebno ako se uzme u obzir današnji rast ekonomije. Taj rast se uobličio u prepoznatljive formalno-pravne oblike cjelina, poput velikih preduzeća. Ako se uzme u obzir činjenica da se cjelokupno poslovanje na odgovarajućim i na in prikazuje u finansijskim izvještajima, u skladu sa zakonskim okvirima, same metode izvještavanja i vjerodostojnost prikazanih podataka imaju veliki značaj, pri čemu se sve veća pažnja posvećuje adekvatnom odabiru nezavisnog revizora sa jedne i kontroli njegovog rada sa druge strane.

Sve je veći značaj kontrole kvaliteta revizorskih usluga koje pružaju profesionalne računovođe u savremenim uslovima tržišnog poslovanja, a naročito zahtjevi globalnog tržišta kapitala, koji su uslovlili donošenje posebnog Međunarodnog standarda revizije 220 –kontrola kvaliteta revizije, kojim se definiše postupak kontrole kvaliteta nezavisne revizije. Njegovom dosljednom primjenom omogućava se da preduzeće za reviziju kontinuirano posvećuje maksimalnu profesionalnu pažnju pri obavljanju nezavisne revizije i na taj način, posredno, obezbjeđuje kvalitetnu primjenu svih međunarodnih standarda.

Cilj uspostavljanja sistema kontrole kvaliteta firmi koje vrše reviziju je da se obezbjedi da registrovane revizorske firme, njihovi partneri i zaposleni posluju u skladu sa međunarodnim standardima.

Slika 2. pokazuje primjer Sjedinjenih Američkih Država, gdje su standardi kontrole kvaliteta rada revizorskih firmi izdati od strane Odbora za međunarodne standarde revizije, kao tehnički tijela američkog instituta sertifikovanih javnih računovođa (AICPA), osnovanog sa ciljem zvanog davanja tumačenja oko novina iz oblasti revizije.

Upravljanje kvalitetom u izvornoj svake vrste posla danas se smatra bitnim za osiguranje dobrog proizvoda ili usluge. U Evropskoj uniji, na primjer, postoje striktna pravila i propisi o kontroli radi osiguranja da se svi resursi, aktivnosti i programi (i finansiranje takvih aktivnosti) obavljaju propisno i što je više moguće ekonomično i efikasno. Jedan je od načina na koji se ovo postiže uvesti prikladne strukture za kontrolu kvaliteta i odgovarajuće procese.

Kontrolne aktivnosti preduzete za vrijeme izvornih revizijskih procedura zovu se kontrole kvaliteta. Postoji, međutim, potreba za uvođenjem sistematičnijeg trajnog sistema za praćenje koji će vrednovati kako se uvedeni sistem kontrole kvaliteta stvarno primjenjuje i funkcioniše u praksi. Takve aktivnosti ispitivanja kvaliteta preduzete nakon završetka revizijskih procedura predstavljaju osiguranje kvaliteta. Kriterijumi kvaliteta treba da obezbjede da se sve tri faze revizije izvršavaju prema pravilima, praksi i procedurama revizorske institucije. Mjerila kontrole kvaliteta trebaju, takođe, osigurati da su revizije pravovremene, sveobuhvatne, adekvatno dokumentovane, izvršene i pregledane od strane odgovarajućeg i primjereno kvalifikovanog osoblja i da se zasnivaju na zdravim profesionalnim praksama. Takođe je potrebno osigurati da se revizijski rad zasniva na činjenicama i dokazima.

**Slika 4: Standardi kontrole kvaliteta revizije izdati od strane AICPA**

SISTEM KONTROLE KVALITETA			
Profesionalni Standardi (uključuju nezavisnost, objektivnost i integritet)		Zaštita investitora	
Kultura firme, vrijednosti i kodeks profesionalnog ponašanja			
Moć, autoritet, odgovornost i upravljanje			
Nadoknada i nagrada			
Procjena rizika kontrole kvaliteta i kontrola			
Osnovne funkcije kvalitetne revizije			
Kadrovski me- nadžment	Prihvatanje klijenta i sa- radnja	Proces izvode- nja angažmana	Konsultacije i pregled kvali- teta angažmana
Nadzor i interna kontrola			

## KORISTI OD UPRAVLJANJA KVALITETOM U REVIZIJSKOM PROCESU

Visoko kvalitetan posao u velikoj mjeri povećava vjerovatnoću da će rezultati revizije biti pouzdani, a preporuke za poboljšanje da će se ozbiljno razmotriti i provesti. Reputacija organizacije postignuta konzistentnim visoko kvalitetnim radom pomaže osigurati da će donosioci odluka spremnije i sigurnije prihvatiti nalaze i provesti preporuke.

Koristi koje spoljna revizija može ostvariti od upravljanja kvalitetom opšta su poboljšanja određenih aspekata, kao na primjer [1, str. 161]:

- visoko kvalitetan i pravovremen revizijski rad,
- pouzdan izvještaj i rezultati revizije,
- povjerenje u rezultate revizije od strane revidiranog subjekta i drugih interesnih strana,
- reputacija spoljne revizije,
- efikasnost, djelotvornost i ekonomičnost revizijskog procesa,
- kontinuirano unaprjeđenje revizijskog rada i procesa,
- jasno definisan, saopšten i dokumentovan revizijski rad,
- odgovornost revizora na svim nivoima i visok zadovoljstvo korisnika revizijskim poslom, itd.

## NAELA I ZAHTEVI

Sa stanovišta spoljne revizije, revizorski izvještaj je kona ni proizvod revizijskog procesa. Kontrola kvaliteta u revizorskom procesu pruža razumnu sigurnost da je revizija ispitala bitne stvari i da rezultati revizije, kako je navedeno u izvještaju, ta no prezentiraju, u svim aspektima materijalnosti, pravo stanje stvari.

Osnove sistema upravljanja kvalitetom mogle bi se opisati na sljede i na in:

1. kvalitet je stepen ispunjavanja zahtjeva jedne grupe inherentnih osobina;
2. politika kvaliteta je opšti stav ili smjer u pogledu kvaliteta kojeg zvani no zauzima najviši menadžment neke revizorske institucije;
3. cilj kvaliteta je odre ni rezultat koji se želi posti i, a vezan je za kvalitet i utvr uje ga najviši menadžment;
4. sistem upravljanja kvalitetom je skup koordinisanih aktivnosti za kontrolu i usmjeravanje neke revizijekse institucije vezano za kvalitet i sastoji se od etiri dijela:
  - planiranje kvaliteta je proces u kojem neka revizorska institucija postavlja ciljeve kvaliteta i utvr uje odgovaraju e procedure;
  - kontrola kvaliteta je proces u kojem neka revizijska institucija namjerava da ispuni zahtjeve kvaliteta;
  - osiguranje kvaliteta je nadzor iji je cilj budu i razvoj kvaliteta revizije i eliminacija nedostataka;
  - unapre enje kvaliteta je razvojna aktivnost koja omogu ava nekoj revizijskoj instituciji da izvrši rad kvalitetnije.

Osnovne koncepcije mogu se smatrati pretpostavkama za osnovna na ela kvaliteta vezano generalno za neku revizorsku instituciju, i pojedina no za revizijski proces.

Preporuka 7 iz dokumenta "Preporuke za funkcionisanje vrhovnih revizorskih institucija u kontekstu Evropske integracije" pruža neka vrsta na ela u tom pogledu. Ova preporuka navodi sljede e [2, str.10]: "vrhovna revizorska institucija bi trebala osigurati da se njeni ljudski i finansijski resursi koriste na najdjelotvorniji na in za osiguranje efikasne implementacije mandata. Za ostvarivanje ovog cilja, menadžment revizorske institucije mora e se razviti i uvesti prikladne politike i mjerila koja e pomo i osigurati da je institucija organizovana na zadovoljavaju i na in za obavljanje visoko-kvalitetnih i efikasnih revizija i izvještaja."

Cilj spoljne revizije nije samo obavljati reviziju u skladu sa zakonom o reviziji, ve revizijom dobiti rezultate koji zadovoljavaju visok kvalitet. Da se to postigne, potrebno je razviti, osoblju dobro objasniti i efikasno uvesti itav niz struktura, procesa i procedura koje obezbje uju da revizijski izvještaji i drugi rezultati budu dobrog kvaliteta. Tako e je potrebno utvrditi osnovne rizike, funkcionisati u inkovito, djelotvorno i ekonomi no, djelovati korisno, te posti i da revizijski izveštaji svojim komentarima i preporukama stvaraju ve u vrijednost.

Utvr ivanje i primjena politika upravljanja kvalitetom primarni su zadaci najvišeg rukovodstva. Takve politike i sistemi e se bitno razlikovati u zavisnosti o vrsti i organizaciji spoljne revizije i vrsti revizija koje ona obavlja (prakti ni aspekti upravljanja kvalitetom za finansijsku reviziju i reviziju uspješnosti mogu se razlikovati).

Politike uti u na:

- organizaciju revizijske institucije;
- zaposlene, naročito one koji su direktno uključeni u reviziju ili pružaju važnu pomoć reviziji, i
- sam revizijski proces.

Sljedeće politike unutar revizorske institucije pomažu osigurati da se uvedu prakse i procedure koje olakšavaju da se revizijski zadaci i rezultati obave kompetentno i efikasno [1, str. 163] :

#### I Priručnici i uputstva

1. treba donijeti osnovne politike i standarde koji određuju kako revizijske zadatke planirati, izvršavati i o njima izvještavati;
2. treba izraditi priručnike, druga pisana uputstva i smjernice koje se tiče u sprovođenja revizije i treba ih obznaniti osoblju koje će na osnovu njih obavljati zadatke.

#### II Zapošljavanje kompetentnih

1. treba zapošljavati osobe prikladnih kvalifikacija, vještina, kompetencija i sklonosti prema revizijskom radu;
2. zaposlene treba obučavati (formalno i u poslu) i razvijati njihove vještine da ih se osposobi za efikasno obavljanje njihovih dužnosti i za razvoj profesionalne karijere;
3. treba obezbjediti da se na revizijske zadatke rasporedi dovoljan broj ljudi, sa odgovarajućim kompetencijama;
4. treba utvrditi manjkavosti u vještinama i kompetencijama kako bi se mogle planirati pojedine revizije, uključujući i mogućnost angažovanja spoljnih stručnjaka.

#### III Mjerila i uputstva vezane za politike upravljanja kvalitetom

1. pravilno delegiranje, usmjeravanje, nadzor i kontrolu rada treba obavljati na takav način da pruža razumnu sigurnost i da se planiranje revizije, izvođenje i izvještavanje provode cjelovito;
2. treba sprovesti pravilno saopštavanje procesa za upravljanje kvalitetom zainteresovanim u organizaciji kako bi se osiguralo razumijevanje revizijskih zadataka i postupalo po njima;
3. treba usvojiti odobrene programe rada i planove koji jasno opisuju revizijske ciljeve, metode, zaduženja, budžet, potrebne ekspertize, terminski plan i raspored zaposlenih;
4. procedure za izvođenje revizionih zadataka treba koristiti tako da se osigura njihova usklađenost s politikama, standardima i metodologijama i, gdje je moguće, koristiti kompjuterske alate kao pomoć revizorima u sprovođenju tih procedura;
5. revizijske dokaze treba podupirati jasna i koncizna dokumentacija;
6. oblik, način i procedure izvještavanja trebaju biti u skladu sa zakonom, kao i politikama institucije;
7. treba uvesti pravilnu zaštitu, pristup i postupke za korištenje datoteka kako bi se osigurala njihova pouzdanost i pravilno upravljanje;
8. treba obezbjediti odgovarajući i prostor za revizore da imaju odgovarajuće radne uslove i radno okruženje. To će pomoći razvoju vještijeg,

motivisanijeg i produktivnijeg osoblja koje će biti spremnije izvršavati misiju institucije.

#### IV Kontinuirano učenje i napredovanje

1. u skladu s Lidskom deklaracijom [3, str.16] i revizionim na elima, revizione metode (naro ito za finansijsku reviziju) treba stalno ažurirati u skladu sa razvojem nauke i tehnika koje se odnose na finansijski menadžment. Sli no, za reviziju uspješnosti, revizione metode treba ažurirati u skladu s razvojem na podru ju prikupljanja podataka i tehnika analize informacija;
2. revizijsko osoblje treba ohrabriti da dopunjava profesionalne kvalifikacije i znanje. U nekim državama, privatne/javne revizorske organizacije zahtijevaju od svojih zaposlenih da godišnje provedu izvjesan broj sati na seminarima i drugim oblicima edukacije;
3. djelotvornost i efikasnost internih standarda i procedura trebalo bi periodi no prekontrolisati da se otklone slabosti i naprave poboljšanja. Takav kontinuirani proces poboljšanja pomogao bi obezbijediti da se sistem kvaliteta stalno razvija u dobrom pravcu;
4. treba uvesti ben marking i druga mjerila uspješnosti za pra enje svog rada u periodu i uspore ivanje sa uspješnoš u poslovanja drugih sli nih institucija;
5. kontakti i esta komunikacija institucije spoljne revizije i drugih lokalnih ili me unarodnih profesionalnih tijela na podru ju revizije ili srodnih podru ja, pomogli bi u držanju koraka sa savremenim razvojem revizorske profesije. Revizijska institucija treba i sama doprinese razvoju profesije, kroz aktivno u eš e na stru nim skupovima u zemlji i inostranstvu, posebno organizaciji strukovnih udruženja.

#### V Funkcije podrške

1. organizaciona struktura revizorske institucije treba imati adekvatne funkcije podrške, kao što je IT, obrazovanje, metodologija, finansije i administracija, ljudski resursi, me unarodni poslovi - zavisno o svojoj veli ini, zakonodavstvu, socijalnim, ekonomskim i drugim relevantnim uslovima - kako bi se osiguralo njeno efikasno funkcionisanje u skladu sa utvr enom misijom;
2. treba uvesti odgovaraju u tehnološku i drugu infrastrukturu koja e podržati revizorske alate i tehnike koje revizori koriste u svom radu.

## **STANJE KONTROLE KVALITETA U SPOLJNIM REVIZIJAMA RAZLI ITIH ZEMALJA**

Obim, nivo i složenost procesa kontrole kvaliteta u razli itim institucijama spoljne revizije prili no se razlikuju. Neke od njih imaju relativno veliki broj procedura koje obezbje uju visok kvalitet revizijskog planiranja, izvo enja i izvještavanja. Druge su se zadržale na osnovnoj fazi razvoja procesa kvaliteta. Ipak, može se re i da je ve ina revizijskih institucija preduzela korake za uvo enje barem osnovnih elemenata sistema za kontrolu kvaliteta revizionih procesa.



Na primjer, na Kipru, Smjernice za reviziju i Direktive kancelarije koje je donio glavni revizor određuju svakodnevno usmjerenje, izvješćivanje i izvješćavanje o reviziji, kao i planiranje revizijskog rada, i interne procedure ureda za reviziju [1, str. 164].

U većini slučajeva mjere kontrole kvaliteta nisu primjetno odvojene od revizijskih procesa nego su njihov sastavni dio. Važno je naglasiti da odsustvo posebnog sistema za kontrolu kvaliteta nužno ne implicira odsustvo svake kontrole kvaliteta. Institucija može u toku revizije koristiti kontrolu kvaliteta na različite načine, bez da to zapravo naziva kontrolom kvaliteta. Zato se problem razvoja kvaliteta može razmatrati na dva nivoa:

- osiguranje boljeg funkcionisanja postojećih elemenata kontrole kvaliteta;
- koordinacija postojećih elemenata, po potrebi dodavanje drugih, i osiguranje koherentnog pristupa kontroli kvaliteta u okviru procesa revidiranja.

U nekim institucijama spoljne revizije mehanizmi kontrole kvaliteta revizije se kontinuirano mijenjaju i proširuju, kao na primjer u Litvaniji, Poljskoj, Rumuniji, Slovačkoj i Evropskom revizorskom sudu.

Evropski revizorski sud trenutno uvodi automatski sistem za reviziju (ASSIST) koji omogućava kompjutersku automatizaciju svih aspekata revizije, od planiranja pa do izvješćivanja, uključujući i upravljanje resursima. Jedan od ciljeva ovog sistema je dalje poboljšanje kontrole kvaliteta revizijskog procesa putem striktno definisanih kriterijuma za autorizacije i odobrenja, kao i osiguranje da se standardna dokumentacija i kontrolne liste koriste i popunjavaju u svim slučajevima.

Osnovni faktori u osiguranju kontrole kvaliteta jesu donošenje i primjenjivanje revizorskih standarda i metodoloških smjernica, koji naglašavaju obavezu izvješćivanja u skladu s određenim revizionim postupcima i metodologijom. Relevantni propisi koje su usvojile mnoge spoljne revizorske institucije, donedavno su se koristili uglavnom za podupiranje revizijskih postupaka, i samo djelimično revizijske metodologije. Međutim, sada su se počeli primjenjivati novi i sveobuhvatniji propisi.

Prema anketi koju je provela SIGMA [4, str. 1]. u junu 2002., od 13 ispitanih revizijskih institucija, 9 ih je uvelo vlastite revizijske standarde, dok se 4 za to pripremaju. Tako, u Bugarskoj i Litvaniji, novi Zakon o državnoj reviziji jasno navodi da VRI treba donijeti revizijske standarde ili druge slične propise. Neki novi usvojeni zakoni o državnoj reviziji (Estonija) pozivaju se na opšte usvojene revizorske standarde. S druge strane, neke institucije spoljne revizije svojim internim propisima upućuju na usklađenost revizorskih procedura sa međunarodnim standardima, kao što je slučaj u Hrvatskoj, Mađarskoj i Poljskoj.

Da se omogućiti osiguranje kontrole kvaliteta, revizorska institucija treba utvrditi kriterijume za vrednovanje revizijskog rada, kojih se zatim trebaju pridržavati i revizori i menadžment.

Na primjer, kriterijumi treba da obuhvate:

1. pravilno korišćenje nacionalnih i međunarodnih revizijskih standarda;
2. pravilno korišćenje smjernica i uputstava;

3. izvornje revizija u skladu sa godišnjim revizorskim planom i detaljnim revizijskim programom.

U ve ini institucija spoljne revizije rješena pitanja kontrole kvaliteta rezultiraju iz revizionih standarda ili pravila koja definišu različite procese revidiranja, a u nekima su razvijene posebne i više specifične smjernice u tom pogledu. U Sloveniji je u decembru 2001. Revizorski sud doneo Direktivu za kontrolu kvaliteta u revizorskom procesu. Ta Smjernica definiše ulogu svakog člana revizijskog tima i revizijskog menadžmenta o pitanju njihove odgovornosti za održavanje kvaliteta revizije. Smjernica je povezana sa priručnikom za revidiranje i drugim smjericama revizorskog suda.

Mjerila za kontrolu kvaliteta među revizionim institucijama znatno se razlikuju. Iako u okviru iste revizorske institucije mjerila se mogu razlikovati zavisno o vrsti i složenosti revizije.

## **KONTROLA KVALITETA U PLANIRANJU REVIZIJE**

Planiranje revizije ima dvije različite faze. Prva je proces kojim revizorske institucije utvrđuje koju vrstu revizije provesti. Druga je faza proces kojim utvrđuje kako izvršiti tu reviziju. U obje faze potrebno je obezbijediti visoko kvalitetne odluke. U Evropskom revizorskom sudu, kontrola kvaliteta u fazi planiranja osigurana je kroz [1, str. 166]:

- standardnu strukturu dokumenata, prema zahtjevima međunarodnih revizorskih standarda (INTOSAI i IFAC);
- popunjavanje i odobrenje kontrolnih lista za planiranje;
- nadzor, pregled i odobrenje od strane voditelja tima i članika sektora;
- odobrenje člana zaduženog za revizije sektora i
- obavljanje pregleda i davanje odobrenja od revizorske grupe.

Kontrola kvaliteta u ovoj fazi planiranja zahtjeva sigurnost da se revizijski resursi koriste na najuinkovitiji mogu i način i da se koriste za ostvarivanje ciljeva najvišeg prioriteta.

U ve ini zemalja, revizije se planiraju za narednu godinu. Godišnji plan služi kao osnova za pripremu detaljnih programa za pojedine revizije. Osim toga, u nekim revizijskim institucijama, izrađuje se rangiranje revizijskih prioriteta za duži period, obično za tri godine (npr. Poljska). Ovi srednjoročni planovi ili strategije utvrđuju problematična područja posebne važnosti sa aspekta državne ekonomije (npr. restrukturiranje privrede, rizici od korupcije, itd). Postavljanje glavnih prioriteta omogućava uključivanje različitih predmeta, a u isto vrijeme limitiraju se mogući davanja sugestija spolja (nezavisnost).

U Državnom uredu za reviziju Malte priprema se trogodišnji revizijski plan koji pokriva sve osnovne državne sektore za trogodišnji ciklus, kao i detaljni terminski plan i resurse potrebne za izvršenje finansijske revizije i revizije usklađenosti. U procesu planiranja revizije prioritet se mora dati onim zadacima koje traži zakon (npr. revizija izvršenja državnog budžeta). Ovakve mandatne revizije mogu apsorbovati 60% ili više raspoloživih revizijskih resursa. Proces odlučivanja kako rasporediti preostale resurse znatno varira između različitih revizorskih institucija.

Inicijativa se može prepustiti pojedinim revizijskim jedinicama ili se predlozi mogu davati s viših nivoa institucije. U ve ini slu ajeva bitno je da ovaj dio revizijskog plana bude odobren od strane elnika i da je uskla en s prioritetima institucije.

Druga faza revizorskog planiranja sastoji se od izrade, usaglašavanja i usvajanja dokumenta koji odre uje tok datog revizijskog zadatka, koji se zove "Revizijski program". Osnovni elementi kontrole kvaliteta su obaveza da revizijski program osigura prikupljanje informacija koje su navedene internim pravilima, i u eš e više jedinica u donošenju odluka, pregledanju, raspravi i prihvatanju nacrt a revizijskog programa.

U nekim institucijama spoljne revizije (npr. Malta), jedan od važnih elemenata pripreme nekih programa za reviziju pravilnosti i reviziju uspješnosti je takozvana "prethodna revizija". Prethodna revizija se obavlja da se utvrdi postoji li dovoljno razloga za obavljanje cjelovite revizije i je li cjelovita revizija izvodljiva.

## **KONTROLA KVALITETA U FAZI IZVO ENJA REVIZIJE**

U ovoj fazi, vo a tima i drugi revizori izvode reviziju. Bitno je da pre po etka samog izvo enja svi lanovi tima jasno razumeju revizijske zadatke i kako ih izvoditi. U državnoj reviziji Poljske, revizijski se program proslje uje revizorima na pojedina nu pripremu revizijskog zadatka. Prije samog po etka revizije održava se pred-revizijski sastanak da se prodiskutiraju pitanja koja treba revidirati i na in detaljnog ispitivanja. Poznavanje na ina detaljnog prou avanja predmeta i metoda za sprovo enje postupaka ispituje koordinator revizije koji o tome vodi diskusiju na sastanku sa revizionim timovima pojedinih revizijskih jedinica.

U svim institucijama spoljne revizije postoji kontrola kvaliteta izvo enja revizije na razli itim nivoima. Kontrola po inje osnovnim pravilom da je svaki lan tima li no odgovoran za kvalitet svog rada. Osim toga, vo a tima mora usmjeravati, nadzirati i kontrolisati rad tima svakodnevno, osiguravaju i da se rad odvija u skladu s opštim pravilima i programom revizije. Tako e, ovisno o pojedinim dužnostima navedenim u internim pravilima, ve i broj menadžera više nivoa može biti u vezi sa revizorskim timom, korak po korak kontrolisati revizijski rad, te po potrebi o odre enim važnim pitanjima redovno izvještavati najviše rukovodstvo odnosno elnika institucije.

Drugi važan element kontrole kvaliteta u fazi izvo enja revizije je obaveza da se prikupe informacije koje su navedene u internim pravilima kao i sudjelovanje više osoba u obavljanju pregleda, diskusiji i, u nekim revizijskim institucijama, prihvatanju prijedloga revizijskih procedura i nalaza prije ugra ivanja u nacrt izvještaja i rasprave sa revidiranim entitetom. U nekim revizijskim institucijama postoji sistem pra enja utrošenog vremena i budžeta za provo enje pojedinih revizija.

## **KONTROLA KVALITETA REVIZIJSKOG IZVJEŠTAVANJA**

Revizijsko se izvještavanje obavlja prema zakonu, revizijskim standardima (sopstvenim ili usvojenim me unarodnim), drugim internim propisima i revizijskim priru nicima.

Prvi cilj kontrole kvaliteta u ovoj fazi revizije trebao bi biti osigurati da prikupljeni revizijski dokazi podupiru sve navode, tvrdnje, nalaze i zaključke. Drugi cilj bi trebao biti osigurati da je izvještaj cjelovit, tačan, objektivan, uvjerljiv i toliko jasan i koncizan koliko to predmet dopušta. Priprema prijedloga revizijskog izvještaja uglavnom je odgovornost voditelja revizijskog tima, esto uz pomoć drugih članova tima. Kvalitet ove faze povezan je sa ako ti pojedinci jasno razumeju kako dotični izvještaj treba pripremiti i što treba sadržavati.

Smjernice u revizorskom uputstvu su napisane zato da standardizuju procedure i pisanje izvještaja. One navode procedure za opisivanje činjenica. Posebna pažnja posvećena je strukturi izvještaja, kao i kratko i jasno i, preciznosti, jednostavnosti i objektivnosti pisanja. Priručnik, takođe, navodi neke primjere revizijskog izvještaja. U većini institucija spoljne revizije, prijedlog revizijskog izvještaja zatim se pregledava od strane jednog ili više nadređenih u organizaciji. Postupci kontrole kvaliteta sadrže pregledanje radnih papira i odgovarajućeg prijedloga izvještaja od strane radnika sektora koji obavlja reviziju, revizora voditelja i ovisno o ključnim oblastima od strane jednog ili više nadređenih službenika. Ovaj prikaz osigurava, između ostalog, da radni papiri pružaju dovoljno informacija, da su povezani i da su svi nalazi vrednovani prema materijalnosti i zakonitosti i da se temelje na stvarno pouzdanim revizijskim dokazima. Radni papiri sadrže evidenciju o tome ko ih je pripremio i ko je izvršio pregled. Takođe se velika briga vodi o tome da se osigura da je korišćen jezik bio razumljiv i da su opisani nalazi i preporuke u izvještaju poduprti dovoljnim, relevantnim i pouzdanim informacijama.

U revizorskom sudu Slovenije [1, str. 167], na primjer, vođa tima priprema revizorski izvještaj i osigurava da je u skladu s nalazima revizorskog tima. Lider sektora suda pregleda i ispravlja revizijski izvještaj. Izvještaj se zatim podnosi zamjeniku predsjednika suda na usaglašavanje ili odobrenje. Konsultanti zamjenika predsjednika pregledaju izvještaj i daju prijedloge za odobrenje. Ovaj pregled treba osigurati da je izvještaj u skladu sa kriterijumima kvaliteta.

U nekim se slučajevima koristi kontrolna lista. Revizijski izvještaj takođe se pregledava urednički odbor da osigura da su stil i forma izvještaja konzistentni. Kontrola kvaliteta može se proširiti na više osoba, koje pregledaju, raspravljaju i prihvataju prijedlog revizorskog izvještaja. Tipično je da se prijedlozi izvještaja diskutuju sa revidiranim subjektima, ali se stavovi, u pravilu, uključuju u izvještaj. To može biti vitalni element kontrole kvaliteta jer je revidirani subjekt dobro upoznat sa svojim poslovanjem i ima inicijativu za izmjenu negativnih nalaza kad ih revizijski dokazi nedovoljno podržavaju. U isto vrijeme, mora se prepoznati da je revidirani subjekt zainteresovan smanjiti kredibilitet ili značaj negativnih revizorskih nalaza. Dakle, dok se stavovi revidiranog subjekta moraju fer razmatrati, nužno je da revizorska institucija pažljivo ispita ova stajališta i da sama utvrdi njihovu težinu.

## **INTERNO NAKNADNO ISPITIVANJE KVALITETE REVIZIJE**

Efikasan sistem upravljanja kvalitetom mora sadržavati postupke za utvrđivanje da li se mjere kvaliteta koriste pravilno i konzistentno, te postupke za utvrđivanje na inačicu za vršenje postojećih kontrola kvaliteta. Iskustvo pokazuje da se ovo najbolje

može posti i nezavisnim, detaljnim i naknadnim ispitivanjem uzorka završenih revizija.

Evropski revizorski sud uveo je funkciju koja naknadno vrednuje da li se i kako kvalitetno koriste postupci kontrole kvaliteta. To se djelimi no ini detaljnim ispitivanjem odabranih završenih revizija. Izvu ene pouke se koriste za kontinuirano unapre enje kvaliteta rada u budu im revizijama.

Revizijski plan se sastoji od jednog broja detaljnih zadataka, koji se dodjeljuju pojedinim lanovima tima. Za osiguranje kontrole kvaliteta procesa planiranja, mjerila mogu da sadrže procedure za usmjerenje, nadzor i pregled revizije za osiguranje da se plan revizionih zadataka adekvatno izvršava. Primarna mjerila mogu obuhvatati politiku menadžmenta institucije za koriš enje standardnog uzorka i strukture dokumentacije, prema zahtjevima me unarodnih revizorskih standarda (INTOSAI i IFAC) i ispunjavanje i odobravanje kontrolnih lista planiranja.

Prije po etka revizije, bilo bi korisno održati sastanak izme u direktora revizije, voditelja tima i lanova tima, zato da se rasprave predmeti revidiranja, na ini izvršavanja revizije, kao i potencijalni problemi koji se mogu susresti. Planiranjem revizije treba tako e obuhvatiti pra enje (monitoring) posla od strane direktora revizije vezano za planirano vrijeme i stvarno vrijeme utrošeno za svaki posao, koje se zasniva na pregledu utrošenog vremena koje popunjava svaki revizor. Pra enje troškova je važno za procjenu i ocjenu izvo enja i usmeravanja obavljane revizije.

## **KVALITET U FAZI IZVO ENJA REVIZIJE**

Radni zadatak mora se izvršiti u skladu s odobrenim revizijskim planom i mora rezultirati odgovaraju im i dovoljnim dokazima da se s razumnom sigurnoš u utvrdi jesu li ili ne finansijski izvještaji bez materijalnih problema i nepravilnosti ili da se do injenica vezanih za reviziju uspješnosti došlo na nau an i pošten na in.

Izbor i sredstva sprovo enja navedenih metodologija treba tako e aktivno razmotriti i prou iti za vrijeme faze planiranja doti ne revizije.

## **KVALITET IZVJEŠTAVANJA**

Funkciju izvještavanja treba na odgovaraju i na in uzeti u obzir u fazi planiranja revizije i upravljanja projektom revizije. Ovu funkciju treba, uglavnom, dodijeliti voditelju tima, zajedno sa direktorom revizije. Mjerila kontrole kvaliteta za vrijeme faze izvještavanja uklju uju procedure usmeravanja, nadzora, i pregleda za osiguranje da je sadržaj revizijskog izvještaja pravilno prire en prema zakonu, praksi i procedurama i da su uzeti u obzir elementi koji osiguravaju dobar kvalitet izvještaja.

Jednom kad se revizijski posao dovrši i odobri, nalazi se mogu jednim privremenim izveštajem dati na pregled voditelju tima i direktoru revizije. Svrha privremenog izvještaja je proveriti ta nost revizijskih nalaza prije izrade prijedloga izvještaja. Kad revizorski tim dobije odgovor na privremeni izvještaj, tim izra uje prijedlog kona nog revizijskog izvještaja. To se radi pod neposrednim nadzorom direktora revizije.

Direktor revizije treba pregledati sljedeće aktivnosti da osigura da se konačni revizorski izvještaj prezentira fer i profesionalno [1, str. 170]:

1. izradu prijedloga i analizu bitne strukture izvještaja, uključujući zaključke, mišljenja i preporuke koje je izradio voditelj tima, u saradnji sa članovima tima;
2. dokaznu dokumentaciju za podupiranje zaključaka i mišljenja, koji osiguravaju jasan trag revizije revizijskih koraka, zaključaka i preporuka koju je pripremio voditelj revizijskog tima sa članovima tima kao i dobro izraženu povezanost radnih papira;
3. činjenice prezentirane u neutralnoj formi;
4. da su svi relevantni materijalni nalazi obuhvaćeni;
5. da su prisutni konstruktivni izvještaji i pozitivni zaključci;
6. da su navedena gledišta revidiranog i da su riješena sporna pitanja s revizijom. Sva divergentna mišljenja su prodiskutovana na završnoj konferenciji ili kontradiktorne procedure sa revidiranim;
7. da je struktura izvještaja u skladu sa politikama i standardima;
8. da su izvještaji kratki, jasni, precizni, jednostavni i objektivni;
9. da su događaji koji se vežu na reviziju uzeti u obzir u konačnom revizijskom izvještaju;
10. da je menadžment revidiranoga izradio pisane predstave, naročito u slučajevima kada se izvjesni revizijski nalazi ne mogu na drugi način potvrditi;
11. da su svi nalazi vrednovani u pogledu njihove materijalnosti, zakonitosti i stvarnih dokaza;
12. da su procedure VRI korištene na način da se preduzmu korektivne mjere za ozbiljne nepravilnosti i otkrivene prevare u reviziji;
13. da su rokovi poštovani.

Konačno se izvještaj dostavlja voditelju revizijske institucije ili njegovu zamjeniku koji ga potpisuje nakon svih amandmana koje želi izvršiti.

## **NAKNADNO (POST-AUDIT) OSIGURANJE KVALITETE**

Svaka organizacija koja provodi reviziju treba uvesti prikladan interni sistem za kontrolu kvaliteta koji pokriva sve faze revizije, poznat pod nazivom „vrući“ pregled. Osim jednog takvog sistema, revizijska institucija treba provoditi dodatne interne ili eksterne naknadne preglede kontrole kvaliteta. Ovi „hladni“ pregledi pomažu utvrditi da li sistemi rade uinkovito. Preporuke za poboljšanja obično se utvrđuju za buduću revizije.

Naknadni pregledi kvaliteta mogu biti u obliku:

1. internih vrednovanja. Ova vrednovanja provode revizori te institucije ili eksperti koji su nezavisni od dotične revizije. Oni bi pregledali prezentaciju i format izvještaja, tehnički sadržaj i kvalitet revizije, posebno u inženjerskim i opštim vrednovanjima;
2. eksternih vrednovanja. Ova vrednovanja uključuju eksterne eksperte – akademsku zajednicu ili druga profesionalna tijela, druge revizijske

- institucije ili druge strane organizacije – koje institucije može angažovati za pregled pojedinih revizija;
3. povratnih informacija od revidiranoga. Od revidiranoga se zahtijevaju komentari u pogledu sprovođenja revizije i izvještaja, da se vide njegovi pogledi o tome kako je vođena revizija i da li revidirani može primijetiti da se ostvariti dodana korist, npr. od zaključaka i preporuka;
  4. timskog pregleda. Revizijski tim određenog revizijskog zadatka se sastaje i raspravlja o tome kakve su pouke izvođene: šta je bilo dobro i zašto, šta je bilo manje uspješno i zašto, i kakve pouke se mogu izvući za ubuduće.

Druga vrsta „hladnog“ pregleda zove se „kolegijalni“ pregled, koji se obično obavlja u intervalu od sedam godina. U ovom tipu pregleda, organizaciju i radne metode revizijske institucije vrednuju, komentarišu i izvještavaju višim članovi druge revizijske institucije, koji tako i sugerišu mjera i poboljšanja. Takve preglede obično organizuje SIGMA za zemlje članice EU, koja za ovaj zadatak angažuje više revizore iz VRI zemalja članica EU.

Kontrole kvaliteta su bitne da se osigura da se faze planiranja, izvršenja i izvještavanja o reviziji izvode pravilno. Naknadni pregledi kvalitete su bitni radi osiguranja pravilnog funkcioniranja kontrola, utvrđivanja načina za poboljšanje njihove učinkovitosti i postizanja konzistentnog standarda izvrsnosti u revizijskom poslu. Postoje i potrebne promjene u državnim tijelima revidiranjem zahtijeva efikasne odnose s onima koji imaju snage dovesti do ovih promjena. Najviši menadžment napredne revizijske institucije troši znatan dio svoga vremena, energije i budžetskih sredstava na upravljanje ljudskim resursima i vanjskim odnosima.

## ZAKLJUČAK

Sve je više poznato o kontrole kvaliteta revizorskih usluga koje pružaju profesionalne usluge u savremenim uslovima tržišnog poslovanja, a naročito zahtjevi globalnog tržišta kapitala, koji su usloveli donošenje posebnog Međunarodnog standarda revizije 220 –kontrola kvaliteta revizije, kojim se definiše postupak kontrole kvaliteta nezavisne revizije. Cilj uspostavljanja sistema kontrole kvaliteta firmi koje vrše reviziju je da se obezbijedi da registrovane revizorske firme, njihovi partneri i zaposleni posluju u skladu sa međunarodnim standardima.

Kontrolne aktivnosti preduzete za vrijeme izvođenja revizijskih procedura zovu se kontrole kvaliteta. Aktivnosti ispitivanja kvaliteta preduzete nakon završetka revizijskih procedura predstavljaju osiguranje kvaliteta.

Koristi koje spoljna revizija može ostvariti od upravljanja kvalitetom opšta su poboljšanja određenih aspekata. Kontrola kvaliteta u revizorskom procesu pruža razumnu sigurnost da je revizija ispitala bitne stvari i da rezultati revizije, kako je navedeno u izvještaju, tačno prezentiraju, u svim aspektima materijalnosti, pravo stanje stvari.

Obim, nivo i složenost procesa kontrole kvaliteta u različitim institucijama spoljne revizije prilično se razlikuju. Neke od njih imaju relativno veliki broj procedura koje obezbjeđuju visok kvalitet revizijskog planiranja, izvođenja i izvještavanja. Druge su se zadržale na osnovnoj fazi razvoja procesa kvaliteta. Ipak, može se reći da je

ve ina revizijskih institucija preduzela korake za uvo enje barem osnovnih elemenata sistema za kontrolu kvaliteta revizionih procesa.

Osnovni faktori u osiguranju kontrole kvaliteta jesu donošenje i primenjivanje revizorskih standarda i metodoloških smjernica, koji naglašavaju obavezu izvo enja revizija u skladu s odre enim revizionim postupcima i metodologijom. Da se omogu i osiguranje kontrole kvaliteta, revizorska institucija treba utvrditi kriterijume za vrednovanje revizijskog rada, kojih se zatim trebaju pridržavati i revizori i menadžment.

Kontrola kvaliteta u fazi planiranja zahtjeva sigurnost da se revizijski resursi koriste na naju inkovitiji mogu i na in i da se koriste za ostvarivanje ciljeva najvišeg prioriteta. U fazi izvo enja revizije bitno je da svi lanovi tima jasno razumeju revizijske zadatke i kako ih izvoditi. Kontrola kvaliteta u fazi revizorskog izvještavanja trebalo bi da osigura da prikupljeni revizijski dokazi podupiru sve navode, tvrdnje, nalaze i zaklju ke.

Svaka organizacija koja provodi reviziju treba uvesti prikladan interni sistem za kontrolu kvaliteta koji pokriva sve faze revizije.

## **BIBLIOGRAFIJA**

1. Pernar, L.; Mijo , I.; Dani , D.: *Upravljanje kvalitetom revizijskog procesa u spoljnoj reviziji*, Ekonomski vjesnik, asopis Ekonomskog fakulteta u Osijeku, 2009. str. 161-171.
2. Recommendations concerning the Functioning of Supreme Audit Institutions in the Context of European Integration (Bulletin OF THE NAJWYZSZA IZBA KONTROLI, SPECIAL ISSUE, Grudzien 1999, ROK IV NR 2 (10))
3. Lima Declaration of Guidelines on Auditing Precepts, INTOSAI, Vienna, September 1998. <http://www.intosai.org>.
4. SIGMA je zajedni ka inicijativa Organizacije za ekonomsku kooperaciju i razvoj (OECD) i Evropske komisije, koju uglavnom finansira Evropska komisija.

## **RESUME**

There is a growing importance of quality control of audit services provided by professional accountants in modern conditions of market economy, and in particular the requirements of the global capital markets, which have caused the adoption of the special international auditing standards - 220 quality control of audits, which defines the quality control procedure for an independent audit.

Control activities undertaken during the execution of audit procedures are called quality control. Activities quality testing undertaken after completion of audit procedures are called quality assurance.

The benefits that can be realized by an external audit of the quality management improvements are certain general aspects. Quality control in the audit process provides reasonable assurance that the audit examined the important things and that the results of the audit, as stated in the report, accurately present, in all aspects of materiality, the real state of things.



The scope, level and complexity of the process of quality control in the various institutions of external audit are quite different. Some of them have a relatively large number of procedures that ensure high quality of audit planning, execution and reporting. Others were kept at the primary stage of development process quality. However, it can be said that most of the audit institution has taken steps to introduce at least the basic elements of the system to control the quality of the audit process.

The main factors in ensuring quality control, include the adoption and implementation of auditing standards and methodological guidelines, which emphasize the obligation of performing audits in accordance with certain audit procedures and methodology. In order to provide assurance of quality control, auditing institutions should establish criteria for the evaluation of audit work, which can then be observed by the auditors and management.

Quality control in the planning stage requires assurance that the audit resources are used as efficiently as possible and to be used for achieving the goals of the highest priority. In the execution phase of the audit, it is important that all team members clearly understand audit assignments and how to run them. Quality control in phase audit reporting should ensure that the collected audit evidence supporting all allegations, claims, findings and conclusions.

Any organization that audits should introduce appropriate internal quality control system that covers all phases of the audit.

## **ZNAČAJ REVIZORSKOG MIŠLJENJA ZA EKONOMSKE ODLUKE EKSTERNIH KORISNIKA FINANSIJSKIH I REVIZORSKIH IZVJEŠTAJA KORPORACIJE**

**Nedžad Hodži, dr**

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

**Ninoslav Gregovi, dr**

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

### **Apstrakt**

Raspolaganje relevantnim i pouzdanim informacijama o stanju i rezultatima poslovanja za sve sudionike u korporativnom upravljanju ima veliki a esto i presudan značaj u donošenju vlastitih ekonomskih odluka. Bilo da je rije o internim ili eksternim korisnicima takvih informacija, ispravnost i rezultat donešenih ekonomskih odluka zavisi od kvaliteta informacija sadržanih u prezentovanim finansijskim izvještajima. Iz tih razloga se nameće potreba da finansijski izvještaji budu predmet nezavisne, objektivne i stručne ocjene njihove relevantnosti i pouzdanosti. Zadatak i cilj revizije jeste da provedbom niza aktivnosti dođe do saznanja i izrazi mišljenje o istinitosti i objektivnosti informacija sadržanih u finansijskim izvještajima kako bi one bile valjan osnov za ekonomsko odlučivanje svih zainteresovanih korisnika.

Cilj ovog rada jeste ukazati na značaj izraženog mišljenja sadržanog u revizorskom izvještaju za ekonomske odluke eksternih korisnika informacija o stanju, perspektivi i uspjehu poslovanja korporacije kod koje imaju ili bi mogli imati izražen interes.

**Ključne riječi:** korporacija, revizija, revizijski izvještaj, revizorsko mišljenje, eksterni korisnici, ekonomske odluke.

## **SIGNIFICANCE OF FINANCIAL AUDIT REPORTS FOR DECISION MAKING OF EXTERNAL CORPORATE USERS**

### **Abstract**

Availability of relevant and reliable information about business condition and results for all the actors in corporate governance very often has large or even crucial significance in economic decision making. Whether those are internal or external users, accuracy and the result of made economic decisions depends on the quality of the information in the presented financial reports. For those reasons it is important that financial reports are independently, objectively and professionally evaluated. Goal and assignment of the audit is to arrive to the knowledge and approve verity and objectivity of the information contained in financial reports by executing number of actions so that those information could be valid ground for economic decision making.

Subject of this article is to appoint to the significance of auditor's reports for the decision making of external users of those information, for the perspective and success of a corporation.

**Keywords:** corporation, audit, auditor's report, auditor's opinion, external users, economic decisions.

**JEL codes:** M42

## UVOD

Korporacija je takav organizacijski oblik preduze a u kojem su odvojene vlasni ka i upravlja ka funkcija, a koji sa druge strane uklju uje kao u esnike i druge interesne grupe ili pojedince koji imaju svoje interese i uticaj na njeno poslovanje. Imaju i ovo u vidu jasno je da za stanje, perspektivu i poslovni uspjeh korporacije postoji izraženo zanimanje svih, za nju vezanih interesnih grupa i pojedinaca. Informacije o stanju i poslovnom uspjehu korporacije sadržane su prije svega u prezentovanim finansijskim izvještajima. Me utim, finansijski izvještaji mogu zbog objektivnih ili pak subjektivnih razloga sadržavati greške i manjkavosti koje bi rezultirale neta nim i neistinitim informacijama. Imaju i u vidu da razli iti korisnici informacija iz finansijskih izvještaja iste koriste kao osnovu za donošenje vlastitih ekonomskih odluka kojima nastoje obezbjediti i ostvariti vlastite ciljeve, mogli bi do i u poziciju da donesu pogrešne odluke koje ne e rezultirati o ekivanim rezultatima. Iz tih razloga se finansijski izvještaji revidiraju, odnosno bivaju predmetom naknadne nezavisne, objektivne i stru ne kontrole sa ciljem ocjene njihove istinitosti i relevantnosti. Stoga revizija ima važnu ulogu pružaju i objektivno i nezavisno mišljenje o relevantnosti informacija ime pove ava pouzdanost i vjerodostojnost finansijskih izvještaja.

Sam proces revizije traje duži vremenski period i obuhvata više me usobno povezanih faza. Može se re i da je po etak revizijskog procesa i prije prihvatanja klijenta, tj. po inje sa aktivnostima prikupljanja informacije o potencijalnom klijentu kako bi se došlo do saznanja treba li se uopšte prihvatiti mogu i angažman ili ne. U toj fazi se preliminarno utvr uju i mjere potencijalni rizici revizijskog poduhvata.

Proces revizije se najkra e može grupisati u etiri grupe aktivnosti:

- prihvatanje klijenta,
- planiranje revizije,
- provo enja revizije i
- zaklju ivanje revizije i izdavanje revizorskog izvještaja.

Provedba svih ovih aktivnosti je u funkciji ostvarenja revizijskog cilja. Osnovni zadatak i cilj revizije je zaštita interesa vlasnika kapitala, kreditora, potencijalnih investitora, zaposlenika, dobavlja a, kupaca i ostalih, da svojim nepristrasnim mišljenjem o realnosti (pouzdanosti) podataka i objektivnosti finansijskih izvještaja, ih uvjeri da finansijski izvještaji su pouzdana informacijska podloga za njihovo korištenje bilo za potrebe optimalnog odlu ivanja i upravljanja menadžmenta ili za potrebe drugih korisnika (investitora, kreditora i sli no).[9, str.196]

## OBLIKOVANJE REVIZORSKOG IZVJEŠTAJA I FORMIRANJE MIŠLJENJA

Revizorski izvještaj je glavni u inak revizije. Izvještaj saopštava korisnicima finansijskih izvještaja revizijski nalaz, to je završni dio postupka prikupljanja i procjene dovoljnih i mjerodavnih dokaza u vezi sa realnošću u i objektivnošću u prezentiranih finansijskih izvještaja. Izvještaj revizora je kao i svaki drugi izvještaj komunikacijsko sredstvo, kroz koje revizor prenosi, u sažetom obliku, profesionalnu procjenu o vlastitom klijentovu predstavljanju u finansijskim izvještajima. Mišljenje revizora esto je jedini dio revizije koji korisnici vide. Prema tome, posmatrano iz ugla korisnika, izveštaj predstavlja proizvod revizora.[6, str. 163]

Revizorski izvještaj daje dodatnu vrijednost i vjerodostojnost finansijskim izvještajima zbog neovisnog mišljenja revizora o realnosti i objektivnosti prezentovanih informacija.

Suština izvještaja o reviziji je da izrazi mišljenje revizora o finansijskim izvještajima. Forme revizorskog izvještaja mogu biti različite, ali u suštini on sadrži iste elemente. Uglavnom se izvještaj revizora o izvršenoj reviziji sastoji od tri dijela. Prvi dio je uvodni dio, drugi dio je dio u kojem je predstavljen plan i program obavljene revizije i treći dio koji je i najvažniji dio izvještaja sadrži izraženo mišljenje revizora, u kojoj i koliko su mjeri finansijski izvještaji klijenta ta ni i korektni, odnosno u skladu sa opšteprihvaćenim raunovodstvenim standardima.

Prema revizijskim standardima elementi koje treba da sadrži revizorov izvještaj su:

- naslov;
- primalac;
- uvodni paragraf (identifikacija revidovanih finansijskih izvještaja, izjava o odgovornosti uprave preduzeća i odgovornosti revizora);
- paragraf u kome se opisuje priroda revizije (pozivanje na Meunarodne raunovodstvene standarde revizije, opis posla koji je revizor obavio);
- paragraf u kome je izraženo mišljenje o finansijskim izvještajima;
- datum izvještaja;
- adresa revizora;
- potpis revizora.[3, str. 238]

Revizorovo mišljenje mora biti izraženo u pisanom obliku. U teoriji i praksi revizije postoje sljedeći i tipovi revizijskih izvještaja ili mišljenja:

- Standardni nekvalifikovani izvještaj revizije (Pozitivno ili potvrdno mišljenje),
- Nekvalifikovani izvještaj revizije sa objašnjenjem ili izmjenjenim tekstom (Mišljenje sa rezervom)
- Kvalifikovan izvještaj sa negativnim mišljenjem, i
- Kvalifikovan izvještaj sa uzdržavanjem od mišljenja.[6, str. 164]

Najčešći oblik izvještaja revizora je standardni izvještaj u kome revizor izražava pozitivno mišljenje tj. mišljenje bez rezerve. Taj oblik se koristi za većinu izvještaja o reviziji. Mišljenje bez rezervi ili potvrdno mišljenje o finansijskim izvještajima izdaje se kada su revizori uvjereni da oni na istinit i korektan način prikazuju realno stanje poslova i poslovanja preduzeća, a u skladu sa raunovodstvenim standardima. Uvjerenje revizora o finansijskim izvještajima formirano je na osnovu spoznaje:

- da su finansijski izvještaji pripremljeni u skladu sa adekvatnom ra novodstvenom politikom koja je ispravno i konzistentno primjenjivana;
- da nije bilo nikakvih ograničenja u prikupljanju dokaza revizije;
- da su finansijski izvještaji pripremljeni u skladu sa relevantnim zakonskim odredbama i da su u slučaju odstupanja iskazi adekvatno objašnjeni i obrazloženi; i
- da su na odgovarajuće i na in objavljene sve informacije relevantne za valjan uvid u finansijske izvještaje.[1, str. 368]

U nekim situacijama kada nepravilnosti nisu takve prirode da ne utiču na kvalitet odluka koju donose korisnici izvještaja revizor može u izvještaju da skrene pažnju na te propuste „naglašavanjem pitanja“.

Mišljenje sa rezervom revizori izražavaju u slučaju kad postoje okolnosti:

- postojanja materijalno značajne greške;
- postojanja inherentnog rizika sadržanog u finansijskim izvještajima;
- kad se revizori ne slažu sa ra novodstvenim tretmanom određene stavke u finansijskom izvještaju.[7, str. 81]

Mišljenje sa rezervom revizor može izraziti u slučaju kada ne može izraziti pozitivno mišljenje, ali greške nisu tolike materijalne značajnosti da bi se izrazilo negativno mišljenje ili uzdržavanje od mišljenja. Razlozi za izražavanje mišljenja sa rezervom su:

- revizor ne može da formira mišljenje o nekom pitanju zbog postojanja neizvjesnosti,
- revizor može da formira mišljenje, ali se to mišljenje ne slaže sa prikazom koji je dat u finansijskim izvještajima (zbog, na primjer otkrivenih, a neispravljenih materijalno značajnih grešaka ili neslaganja sa izabranim ra novodstvenim politikama).

Revizor može se suzdržati od izražavanja mišljenja kada nije u mogućnosti prikupiti dovoljno odgovarajućih dokaza zbog ograničenosti u svome djelovanju. Negativno mišljenje izražava se u slučajevima kada postoji materijalno značajno nesuglasje i ono je toliko da revizor zaključuje kako nije dovoljno izraziti mišljenje sa rezervom, već da mora upozoriti na pogreške u finansijskim izvještajima.

Dakle, ako postoji ograničenje u djelokrugu ispitivanja, revizor izražava mišljenje sa rezervom ili suzdržanost od mišljenja, a ako postoji neslaganje s menadžmentom, tada se izražava mišljenje sa rezervom ili negativno mišljenje. Ograničenje djelokruga ispitivanja najčešće je uslovljeno: odlukama klijenta (npr. kada uslovi ugovora o obavljanju revizije ne sadrže neke postupke za koje revizor smatra da su nužni), određenim okolnostima (npr. ako je revizor imenovan u vrijeme kada mu nije omogućeno utvrditi količinu zaliha) i tome slično.

Neslaganje s menadžmentom najčešće se javlja zbog neprihvatljivosti izabranih ra novodstvenih politika, metoda njihove primjene ili zbog neprijemnosti njihova objavljivanja u finansijskim izvještajima.[3, str. 246]

Ako revizor izražava neko od modifikovanih mišljenja on treba da to prati pojašnjenjima u kojima će navesti argumente koji su ga na to naveli.

Revizorski izvještaj je namijenjen različitim korisnicima koji će, sigurniji u informacije sadržane u finansijskim izvještajima preduzeća, donositi vlastite

poslovne odluke o ekuju i ostvarenje svojih interesa, zbog ega revizorski izvještaj poprima posebnu važnost.

## **KORISNICI REVIZORSKIH IZVJEŠTAJA**

Po završenoj reviziji revizor podnosi izvještaj koji u sebi sadrži i revizorovo mišljenje kao ključni element, a koje je u suštini i bit same revizije. Izvještaj o reviziji postaje javan i on se prezentuje svim zainteresovanim stranama koje imaju interes vezan za predmetno preduzeće. Vidjeli smo da je za poslovanje korporacija kao i za relevantnost njenih finansijskih izvještaja zainteresovano više subjekata. Svi oni imaju neki posredni ili neposredni interes u egzistiranju i poslovanju korporacije te s tim u vezi i interes za finansijske izvještaje iste, kao i revizorske nalaze i mišljenje o tačnosti i korektnosti informacija sadržanih u njima. U zavisnosti od toga da li su dio unutrašnje organizacijske strukture korporacije ili nisu, korisnici revizorskih izvještaja se mogu podijeliti u dvije osnovne grupe i to:

- interni korisnici i
- eksterni korisnici.

U interne korisnike kako finansijskih tako i revizorskih izvještaja spadaju prije svega menadžment, nadzorni odbor, skupština dioničara, zaposlenici, sindikat i sve druge bilo grupe ili pojedinci koji su integralni dio organizacijske strukture korporacije.

Eksterne ili vanjske korisnike finansijskih i revizorskih izvještaja čine akcionari, potencijalni investitori, kreditori, dobavljači, kupci i svi drugi poslovni partneri. Osim njih za izvještaje su svakako zainteresovani država i njeni organi kao i javnost u dijelu informacija koje se njima daju.

Za tačnost informacija u finansijskim izvještajima zainteresovani su prije svega vlasnici, odnosno akcionari. Vlasnici kao trenutni investitori su zainteresovani za stanje preduzeća zbog interesa ostvarenja profita kao i zbog trenutne cijene akcija na tržištu kako ne bi došlo do devalvacije uloženog kapitala. Njih zanimaju tačnost informacije o trenutnom i budućem poslovanju kompanije sa aspekta rentabilnosti ulaganja. Oni imaju potrebu i za informacijama o postupcima menadžmenta i o njihovoj sposobnosti upravljanja korporacijom. Revizija je taj instrument koji premošćava jaz nepovjerenja između akcionara kao vlasnika i menadžmenta kao upravljača preduzeća. Zbog ove razdvojenosti vlasničke i upravljačke funkcije nužna je potreba za institutom nezavisne revizije koja će ispitati vjerodostojnost informacija i izvještaja o poslovanju kompanije. Stoga ona ima značajnu ulogu za vlasnike kapitala, a to je uloga zaštite njihovih interesa.

Drugi, veoma bitan korisnik izvještaja revizije jeste menadžment. Osnovne aktivnosti menadžmenta za uspješno upravljanje jesu planiranje i kontrola. Za ove aktivnosti su mu nužno potrebne informacije koje mu prezentuje računovodstvena funkcija preduzeća. Da bi bio siguran u tačnost i korektnost prezentovanih informacija menadžmentu je potrebna nezavisna ocjena i mišljenje o njima, a koje mu daje i prezentuje revizija kroz svoj izvještaj. Interes menadžmenta za kvalitetno obavljenom revizijom je jasan kada se ima u vidu da je njegova odgovornost prisutna i kod pripreme i objavljivanja finansijskih izvještaja.

Ostale kategorije korisnika koje su kreditori, kupci, dobavljači, zaposlenici i vlada su zainteresovani za reviziju i potvrdu finansijskih izvještaja preduzeća kako bi bili u mogućnosti ostvariti i zaštititi svoje pojedinačne interese. Tako kreditori sagledavaju mogućnost preduzeća da izvrši povrat pozajmljenih sredstava što utiče na njihovu odluku o dodjeli kredita. Dobavljači su takođe zainteresovani za naplatu svojih potraživanja. Kupci očekuju da preduzeće u kontinuitetu posluje kako bi bili sigurni u isporuku narudbini proizvoda koje od njih uzimaju, dok su i radnici zainteresovani za poslovanje preduzeća na „duge staze“ radi svojih radnih mjesta. Imaju i u vidu da su kompanije poreski obveznici preko kojih država ostvaruje prihode i ona je zainteresovana za ta sredstva preduzeća, a posebno radi pravilnog obračuna poreskih obaveza.

Različite interesne skupine nastoje ostvariti različite interese u kompaniji i stoga iskazuju zanimanje za izvještaje revizije kako bi mogle donositi ekonomske odluke vezane za ostvarenje svojih ciljeva i interesa.

Korporacija je takav organizacioni poslovni oblik privrednog subjekta kojeg karakteriše veliki broj učesnika koji su nosioci rizika i interesa poslovanja. Svi učesnici, a među njima i akcionari - vlasnici, menadžment-uprava, manjinski akcionari, povjerioci i zaposleni radnici, 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 kao sistem upravljanja preduzeća.

Raznolikost aktera i njihovih interesa koji proističu iz poslovnog organizovanja u obliku korporacije dovode do pojave konflikta i problema na relacijama odnosa između:

- akcionara i menadžmenta;
- između inskog vlasnika i manjinskih akcionara;
- korporacije, odnosno, između inskog vlasnika i uprave i drugih interesnih grupa iz njenog okruženja.

Problem korporativnog upravljanja jeste kako preduprijeti eventualne konflikte na ovim relacijama ili ukoliko do njih dođe kako ih pravedno i efikasno riješiti. Konflikti koji mogu proizaći iz različitosti interesa pojedinih aktera u korporaciji imaju bitan uticaj na poslovanje kompanije i na njen imidž te na taj način stvaraju rezerve kod potencijalnih investitora.

Rješenje za izazove korporativnog upravljanja u znatnoj mjeri je pokušala dati pravna regulativa. Značajan dio regulative prepušten je korporacijama da svojim internim aktima pokušaju uspostaviti principe odnosa između nosilaca interesa u njoj. Važan mehanizam za uspostavu, održavanje i razvijanje kvalitetnih odnosa u korporaciji kao i van nje jeste sistem internih kontrola, interne revizije kao i vanjske eksterne revizije poslovanja i izvještaja o poslovanju. Revizija kao mehanizam provjere i davanja mišljenja o usklađenosti poslovanja i poslovnih izvještaja sa unaprijed postavljenim normama, bitan je stabilizirajući i relaksirajući faktor odnosa između aktera korporativnog upravljanja. Njena uloga i značaj imaju svoje specifičnosti za svakog od nosioca interesa i uticaja u korporaciji, a što je u vezi sa svojstvenošću u pozicije koju imaju.

## **ZNA AJ REVIZIJE I REVIZORSKOG IZVJEŠTAJA ZA AKCIONARE**

Akcionari su zajedno sa menadžmentom najvažniji i najuticajniji akteri u korporativnom upravljanju. Akcionari su stvarni vlasnici korporacije, ali nisu direktno uključeni u upravljanja poslovnim aktivnostima. Akcionari ulažu i svoj kapital u korporaciju žele ostvariti profit tj. povrat uloženog kapitala uz njegovo uvećanje kroz uvećanje u pozitivnom rezultatu poslovnih aktivnosti i to na što je moguće duži rok. Dakle, njihov interes za uspješnost poslovanja preduzeća je jasno izražen. Bolji poslovni rezultati, odnosno ostvarenje većeg profita obezbjeđuje veću u stopu povrata na uloženi kapital. Osim toga, trajnije opstojanje preduzeća garantuje i ostvarenje profita na duži rok što takođe ima pozitivne refleksije na povrat uloženog kapitala.

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 svoje interese. Ta tijela su skupština akcionara i nadzorni odbori. Ova posredna pozicija akcionara u odnosu na upravljanje korporacijom koje su vlasnici, dovodi ih u poziciju da se njihove vlastite poslovne odluke baziraju na informacijama koje dobijaju od menadžmenta i nadzornog odbora. Stoga je pouzdanost informacija koje su sadržane prije svega u finansijskim izvještajima, a i drugim izvještajima o poslovanju korporacije, o njenim ostvarenim rezultatima u odnosu na planirane, o tržišnoj poziciji, o perspektivi daljnjeg poslovanja itd., od presudnog značaja za buduće ekonomske odluke akcionara. Akcionari imaju dvije mogućnosti da povrate svoj uloženi kapital, a to su:

- naplatom dividende iz ostvarenog profita korporacije;
- prodajom posjedovanih akcija na tržištu kapitala.

Visina dividende zavisi od ostvarenih rezultata poslovanja korporacije, a informacije o rezultatu poslovanja su sadržane u finansijskim izvještajima koje prezentuje menadžment nadzornom odboru kao i skupštini akcionara. S druge strane, poslovne performanse preduzeća se mogu takođe sagledati iz naznaka finansijskih i drugih poslovnih izvještaja. Koju aktivnost akcionar da poduzme, da li da ostane u posjedu akcija preduzeća i da kroz dividendu ostvari povrat uloženi sredstava, ili da akcije ponudi na prodaju na finansijskom tržištu, svakako zavisi od tačnosti, realnosti i objektivnosti prezentovanih informacija sadržanih u poslovnim izvještajima. Akcionarima je potrebna provjera i potvrda prezentovanih informacija kako bi bili sigurni u njihovu vjerodostojnost. Tu provjeru potrebno je obaviti nezavisno i stručno tijelo koje će biti u stanju da sagleda ne samo tačnost i objektivnost pokazatelja poslovanja, nego i da ocijeni ispravnost metoda i na kojima se došlo do tih pokazatelja. Tu svoje mjesto i ulogu nalazi revizija kao stručan, profesionalan, nezavisan organ kompetentan za provjeru i ocjenu izvještaja i poslovanja korporacije.

Znaju i kakvi su profesionalni zahtjevi kako interne tako i eksterne revizije jasno je da su one te koje mogu dati objektivnu ocjenu poslovanja, poslovnih mogućnosti, tržišne pozicije kao i izgledne perspektive preduzeća.



Ciljevi akcionara koji se uglavnom svode na o ekivanje što bržeg povrata uloženog kapitala, a zatim i ostvarenje profita po povratu uloženog, nisu uvijek u korelaciji sa ciljevima i interesima ostalih interesnih grupa, a posebno menadžmenta. Menadžment u principu ima interes da ve i dio ostvarene dobiti ostane za reinvestirane u budu e poslovne aktivnosti preduze a, a da manji dio bude u funkciji isplate dividendi, što je u suprotnosti sa nastojanjima akcionara. Osim razli itosti u vi enju prioriternih poslovnih poteza menadžment ima i li ne interese koje može da nastoji ostvariti manipulativnim aktivnostima, a da to prikrije ili pogrešno prikaže u finansijskim izvještajima. Interna kontrola i revizija su korektivni instrumenti preventivnog spre avanja takvih aktivnosti. No imaju i u vidu da su oni interni organi korporacije teško je ostvarivo da budu potpuno neovisni od uticaja menadžmenta, tako da postoje šanse da uprkos postojanju i djelovanju ovih kontrolnih instrumenata ipak bude manipulacija i prevara. Zato je zna aj eksterne revizije utoliko ve i jer ona zadovoljava sve zahtjeve za stru nu, objektivnu, potpuno neovisnu i interesno nepovezanu ocjenu informacija sadržanih u izvještajima preduze a.

Revizorski nalazi i izvještaj o informacijama sadržanim u finansijskim izvještajima posebno su zna ajni za manjinske akcionare. Manjinski akcionari nemaju mogu nost da uti u na mnoga važna pitanja o poslovanju preduze a kao ve inski akcionari. Oni mogu da budu uskra eni u ostvarenju svojih prava ne samo od menadžmenta nego i od ve inskih vlasnika. Njihova razjedinjenost, esto puta i velika brojnost otežava da budu u potpunosti i na vrijeme informisani o bitnim pitanjima koja uti u i na ostvarenje njihovih interesa. Zato revizijski izvještaj koji se u principu objavljuje javno, pruža mogu nost saznanja bitnih informacija koje su uz to i provjerene i stru no ocijenjene. Takve informacije daju osnov za ekonomske odluke i aktivnosti manjinskih akcionara sa ciljem ostvarenja vlastitih interesa.

Revizorski izvještaji kao produkt stru nog, objektivnog i nezavisnog ispitivanja i ocjene izvještaja o poslovanju daje kvalitetnu osnovu akcionarima za sagledavanje stanja i perspektive korporacije u kojoj imaju interes. Oni na osnovu tih saznanja imaju mogu nost da donose vlastite ekonomske odluke u cilju što bolje zaštite i ostvarenja svojih interesa.

## **ZNA AJ REVIZIJE I REVIZORSKOG IZVJEŠTAJA ZA POSLOVNE PARTNERE**

Nijedno preduze e ne može opstojati i obavljati poslovne aktivnosti bez da ostvaruje poslovne veze sa drugim subjektima iz okruženja. Preduze e u toku svog poslovanja ima potrebu i nužnost da ostvaruje razli ite oblike komunikacije i tako sti e poslovne partnere. Poslovni partneri preduze a su u zavisnosti od karaktera i specifi nosti poslovnih veza razli iti, ali svima je svojstveno da imaju interes i uticaj na predmetno preduze e kao što i ono, po principu povratne veze ima interes i uticaj na njih. Od mnogih poslovnih partnera sa kojima je preduze e u nekom obliku poslovne veze najzna ajniji su banke ili drugi kreditori, dobavlja i i kupci. Svi oni imaju interes za informacijama o stanju kompanije sa kojom su u poslovnoj vezi kao i njenim poslovnim rezultatima. Te informacije mogu dobiti neposredno od

samog menadžmenta ili pak posredno preko finansijskih i drugih poslovnih izvještaja koje kompanija prezentuje i objavljuje. Me utim, pošto nerijetko uspjeh i rezultat poslovanja i ovih poslovnih partnera u manjoj ili ve oj mjeri zavisi od preduze a za ije su izvještaje zainteresovani, to je vjerodostojnost i potpunost informacija klju ni faktor koji uti e na odnos i poziciju poslovnih partnera. Upravo zbog potrebe za ta nim, provjerenim i potpunim informacijama o poslovanju preduze a, njegovi poslovni partneri imaju veliki interes za revizorskim izvještajem. Postojanje interne revizije kao zaštitnog mehanizma za ispravno poslovanje, kao i obavljena revizija finansijskih izvještaja od strane vanjskog revizora stvara povjerenje kod poslovnih partnera preduze a.

Banke i drugi kreditori da bi odobrili kreditna sredstva preduze u moraju biti sigurni u njihov povrat. Zato oni koriste revizorske izvještaje kako bi stekli uvjerenje o mogu nosti potencijalnog dužnika da na vrijeme i u potpunosti servisira svoje kreditne obaveze. Stoga banke obi no uz zahtjev za dodjelu kredita traže od kompanija da prilože i kopiju revizorskog izvještaja kao dodatni garant realnosti i objektivnosti priloženih finansijskih izvještaja.

Dobavlja i kao poslovni partneri koji potražuju sredstva za isporu ena vlastita dobra ili usluge imaju interes da ta potraživanja na vrijeme i u potpunosti realizuju. Osim toga oni su zainteresovani za saznanja o stanju i perspektivi preduze a, svoga kupca, radi dalje poslovne saradnje i daljnjih isporuka, kako bi mogli uskladiti i po potrebi korigovati svoje poslovne aktivnosti. Stoga je zna aj revizorskih nalaza i izvještaja za njih veliki, jer daju pouzdane informacije koje su osnov za njihove budu e poslovne poteze.

Kupci kao povezani poslovni partneri koji su esto u dugoj i vrstoj, a nekada i uslovljenoj saradnji imaju svakako interes za stanjem njihovog poslovnog partnera. Iznalaženje novog dobavlja a nekada zahtijeva dosta vremena što može da bitno uti e na ispunjenje vlastitih preuzetih obaveza. Zato je za kupce veoma važno da na vrijeme budu informisani o eventualnim slabostima poslovnog partnera, kako bi iznašli alternativna rješenja i adekvatnu zamjenu u cilju ostvarenja kontinuiteta svoga poslovanja. Revizijski izvještaj je jedan od raspoloživih instrumenata za sticanje tih saznanja. Zato je zna aj obavljene revizije i prezentovanje revizorskog izvještaja za kupce kao poslovne partnere neupitan.

## **ZNA AJ REVIZIJE I REVIZORSKOG IZVJEŠTAJA ZA DRŽAVU I JAVNOST**

Država je ta koja preko svojih institucija vodi i provodi politike koje trebaju da osiguraju stabilan i što je mogu e ve i i brži razvoj svih segmanata društva. Od stepena razvijenosti privrede zavisi razvoj svih ostalih segmenata društva. Stoga je nužna potreba države i njenih institucija da budu informisani o realnom i objektivnom stanju svakog preduze a, a time i privrede u cjelini. Klju nu ulogu u zadovoljenju ovih zahtjeva države imaju finansijski i drugi poslovni izvještaji koje prezentuju preduze a. Da bi informacije sadržane u finansijskim izvještajima bile vjerodostojne one trebaju biti predmet stru nog i neovisnog ispitivanja i ocjene. Tu ulogu upravo ima revizija.

Država, da bi mogla definisati privrednu i posebno fiskalnu politiku, mora imati jasnu sliku o stanju privrede, njenim mogućnostima i perspektivi. Država kao regulator svih društvenih kretanja poduzima mjere u alokaciji raspoloživih sredstava na način da postigne najbolju efikasnost i obezbjeđi prosperitet društva. Ograničenost resursa zahtjeva njihovu raspodjelu u one privredne grane za kojima je proizvodima ili uslugama najveća potražnja te koje mogu osigurati najbrži povrat uloženog kapitala. Da bi država znala koja su to najefikasnija područja za ulaganje i podršku mora da ima realne i objektivne pokazatelje. Finansijski izvještaji su ti koji pružaju potrebne informacije prijeko potrebne državi za donošenje odluka i provođenje mjera fiskalne i drugih politika, a koje stimuliraju rast i razvoj privrede kao osnovnog preduslova ukupnog prosperiteta jednog društva.

S druge strane, interes države za ta i provjerenim izvještajima preduzeća proizilazi i iz činjenice da su preduzeća sa svojim poreznim obavezama jedan od najbitnijih izvora finansiranja države. Ta ne utvrđene poreske obaveze i njihovo ispunjenje obezbjeđuju državi stabilne prihode kojima servisira svoje obaveze kako prema unutrašnjim tako i vanjskim. Radi interesa o očuvanju socijalne stabilnosti država je zainteresovana da preduzeća ispunjavaju i ostale svoje obaveze, a prije svega prema radnicima. Neispunjenje obaveza prema radnicima stvara socijalne tenzije koji često rezultiraju i socijalnim nemirima, a što može da stvori velike poremećaje u društvu i znatno otežava funkcionisanje države. Zato revizija kao instrument ispitivanja i ocjene izvještaja o poslovanju privrednih subjekata značajno doprinosi objektivnom i tačnom informisanju države i njenih institucija, koja kao osnovni i najveći regulativni autoritet na osnovu tih informacija donosi politike i provodi mjere za očuvanje, rast i razvoj društva kao cjeline.

Šira javnost je također korisnik revizijskih izvještaja. Javnost nije u prilici da za nju interesantne informacije vezane za preduzeća koja djeluju u njenom okruženju sazna direktno. Stoga revizorski izvještaji kao javni dokumenti pružaju tu mogućnost i javnost na osnovu njih može da stekne saznanja o aktivnostima preduzeća koja imaju uticaj na njene interese. Pošto reviziju odlikuje neovisnost, objektivnost i stručnost to su njeni nalazi i mišljenja u principu argumentovani i neupitni, te su kao takvi značajna platforma za ostvarenje i zaštitu interesa javnosti ako za to postoje razlozi.

## ZAKLJUČAK

Sagledavajući i sve gore navedeno može se reći da je značaj revizije i revizorskih izvještaja u korporativnom upravljanju jasno prepoznat. Razlozi za njeno postojanje i funkcionisanje mogu biti unutrašnje (interne) ili vanjske (eksterne) prirode.

Interni razlozi su u funkciji ostvarenja što bolje kontrole nad poslovanjem preduzeća, a sve u cilju postizanja planiranih ciljeva i ostvarenju zadanih poslovnih rezultata. Revizorski izvještaj sa izraženim mišljenjem daje stručnu i kompetentnu ocjenu informacija sadržanih u finansijskim izvještajima te na taj način doprinosi izgradnji povjerenja između nekada interesno suprotstavljenih sudionika korporacije i preventivno djeluje umanjujući i mogućnost pojave konfliktnih situacija. Na taj način

se obezbjeđuju uslovi za ostvarenje i zadovoljenje interesa svih sudionika u korporaciji.

Eksterni razlozi za reviziju proizilaze iz činjenice da veliki dio interesnih grupa i pojedinaca nije u mogućnosti da utiče ili ima uticaj na upravljanje korporacijom, a samim tim i na poslovni rezultat, a što u konačnici ima za posljedicu nemogućnost zaštite i ostvarenje svojih prava. Revizija omogućava da svi zainteresovani imaju pristup informacijama koje za njih imaju značaj i prema kojima iskazuju interes, a koje su uz to još i provjerene i stručno ocijenjene. One kao takve postaju vjerodostojan i kvalitetan osnov za donošenje pojedinačnih vlastitih odluka i poduzimanje adekvatnih poslovnih aktivnosti za sve zainteresovane strane.

## **BIBLIOGRAFIJA**

1. Andrić, M., Krsmanović, B., Jakšić, D. (2004) Revizija – teorija i praksa. Subotica: Proleter A. D. Beograd.
2. Kapić, R. (2000) Eksterna revizija. Tuzla: Ekonomski fakultet u Tuzli.
3. Međunarodni revizijski standardi, prevod s engleskog jezika.
4. Messier, Jr., W., F. (1998) Revizija, priručnik za revizore i studente, prevod s engleskog jezika. Zagreb: Faber & Zgombić, Plus i HUR.
5. R.Hayes, R., Schilder, A., Dassen, R., Wallage, P. (1999) Principi revizije. Banja Luka: Savez računovođa i revizora RS.
6. Stanišić, M. (2009) Revizija. Beograd: Univerzitet Singidunum.
7. Stanišić, M., Ventićević, K. (2009) Revizijski zaključni izveštaj. Beograd: Univerzitet Singidunum.
8. Tušek, B., Žager, L., Rička, Ž. (2006) Revizija podrška poslovnom upravljanju. Sarajevo: Revicon.
9. Vujević, K., Strahinja, R. (2009) Planiranje, analiza, revizija, kontroling. Rijeka: Veleučilište.

## **RESUME**

Corporation is such organizational form where ownership and management function are completely separated, but which includes many other stakeholders who affect its operations. Having this fact in mind it is obvious that many different stakeholder groups have interest in corporate condition, perspective and business success. Information about business success are contained in presented financial reports which are verified by certified auditors who confirm their accuracy and objectiveness.

Auditor's report is main product of audit revision. This report tells to the users of financial reports its findings, which is the final part of gathering and assessment process.

Auditor's report as a product of professional, objective and independent revision and assessment of corporate financial reports gives quality ground to the shareholders during estimation of corporate condition and perspective. Based on that they are able to make their own economic decisions with the aim of even better protection and achievement of their interests.

From a number of business partners that corporations are doing business with, most significant business partners are banks or other creditors, suppliers and clients. All of them have very expressed interest in condition of the company and in its business results. Confirmation of those information are found in auditor's reports.

Government of the country is the one that should ensure stabile and better development of all segments of the society through its institutions. Development of all other segments of the society depends on the development of national economy. Therefore government should be very well informed about the objective condition of every company and with that of the entire national economy. Financial and other business reports play the main role in this reporting, and they are presented by the companies through auditor's reports who satisfy the needed level of objectivity.

## **SAVREMENI ORGANIZOVANI KRIMINALITET KAO OBLIK UGROŽAVANJA NACIONALNE BEZBEDNOSTI**

**Stanimir Uki, dr**

Ministarstvo unutrašnjih poslova Republike Srbije  
Beograd, Srbija  
*stanimirdj@hotmail.com*

### **Apstrakt**

Organizovani kriminalitet je jedna od najvećih pretnji savremenoj civilizaciji koja sve više teži da poprimi svetski značaj i da ugrozi opstanak oveka, ekonomiju, privredne i finansijske sisteme, životnu sredinu, kao i sama dostignuća i vrednosti ljudske civilizacije. U radu su obrađeni pojedini aspekti problema organizovanog kriminaliteta kao jedna od najozbiljnijih savremenih nevojnih pretnji nacionalnoj i međunarodnoj bezbednosti. Kada je reč o ugrožavanju nacionalne bezbednosti, evidentni su destruktivni efekti po sve sfere društvenog i državnog života. Organizovani kriminalitet predstavlja ne samo veoma ozbiljan, već i nedovoljno vidljiv i nepotpuno istražen društveni fenomen. Polazeći od aktuelnosti organizovanog kriminaliteta kao pojave, u radu se ukazuje i na evoluciju i nove ugrožavajuće dimenzije savremenog organizovanog kriminaliteta, kao i na oblik ugrožavanja nacionalne bezbednosti. Takođe, obrađene su i posledice organizovanog kriminaliteta po građane i nacionalnu bezbednost. Osim toga, dat je i kratak osvrt na zakonodavni okvir i aktivnosti i rezultate koje je policija postigla u borbi protiv ove pojave. Organizovani kriminalitet kao teški oblik kriminalnog delovanja ne može se u potpunosti iskoreniti. Međutim, određenim oblicima borbe, može se svesti na niži, podnošljiviji nivo, sa krajnjim ciljem da se adekvatnim sredstvima efikasno suzbije i ako je to moguće iskoreni u onim oblastima u kojima pričinjava najveću štetu. Štetnost organizovanog kriminaliteta se ogleda pre svega u njegovom pogubnom delovanju na najvažnije društvene vrednosti i dobra: demokratiju, vladavinu prava, demokratske institucije i tržišnu ekonomiju.

**ključne reči:** organizovani kriminalitet, kriminal, krivično delo, nacionalna bezbednost, korupcija, suzbijanje organizovanog kriminaliteta.

## **MODERN ORGANIZED CRIME AS A FORM OF ENDANGERING NATIONAL SECURITY**

### **Abstract**

Organized crime is one of the greatest threats to modern civilization that increasingly tends to assume global significance and that threatens human survival, economy, economic and financial systems, the environment itself as well as the achievements and values of human civilization. The paper deals with some aspects of the problem of organized crime as one of the most modern non-military threats to national and international security. When it comes to threats to national security, destructive effects on all spheres of social and state life are evident. Organized crime represents not only a serious, but also a not sufficiently visible and incompletely studied social phenomenon. Starting from the actuality of organized crime as a phenomenon, the paper points to the evolution of new and threatening dimensions of modern organized crime, as well as the form of threats to national security. It also examines the effects of organized crime for citizens and national security. In addition, there is a brief

review of the legislative framework, activities and results achieved by the police in the fight against this phenomenon. Organized crime as a serious form of criminal activities cannot be completely eradicated. However, through certain forms of actions, it can be reduced to a more tolerable level, with the ultimate goal to effectively combat and if possible eradicate it in areas in which it inflicts the most damage. Hazard organized crime is reflected primarily in its destructive action on the most important social values and good: democracy, rule of law, democratic institutions and a market economy.

**Keywords:** organized crime, crime, criminal act, national security, corruption, struggle against organized crime.

**JEL codes:** K42

## UVOD

Uz terorizam i korupciju, organizovani kriminalitet je najozbiljnija nevojna pretnja ove anstvu. Organizovani kriminalitet ugrožava same temelje demokratske vlasti jer mu je cilj uspostavljanje protivvlasti kao suprotnost civilnom društvu i demokratskoj pravnoj državi (Paviši , B., Vei , N., 1998:239). Organizovani kriminalitet i kriminalno delovanje predstavlja kvalifikovanu opasnost za javni red, opštu sigurnost, za pravnu državu, slobodno tržište i legalnost u privrednom i finansijskom poslovanju (Ba i , A., 1999:46). Gotovo nijedna država nije "imuna na ovu pošast". U *širem* smislu, to su oblici kriminalnog delovanja koje odlikuje postojanje kriminalnih organizacija i organizovanog pristupa u vršenju krivi nih dela, s ciljem pribavljanja protivpravne imovinske koristi. U *užem* smislu, to su oblici organizovanog kriminalnog delovanja kod kojih su uspostavljene veze izme u šefova kriminalnih organizacija i pojedinaca iz strukture državne vlasti (Boškovi , M., 1999:7).

Re je o trajnom kriminalnom poduhvatu koji se racionalno obavlja radi profita od nelegalnih aktivnosti, a njegovo trajno postojanje održava se koriš enjem sile, pretnjama, kontrolom monopola i/ili korumpiranjem javnih službenika. Dakle, primarni elementi organizovanog kriminaliteta su: postojanje trajne kriminalne organizacije; racionalno kriminalno delovanje; sticanje profita kao krajnji cilj kriminalnog delovanja i koriš enje sile ili pretnji i pribegavanje korupciji radi realizacije ciljeva i o uvanja imuniteta od primene prava (Albanese, J. S., 2000:413).

esto se konvencionalni kriminal smatra dominantnim. Njegova "vidljivost" u odnosu na druge oblike kriminalnih delatnosti doprinosi pogrešnoj percepciji o stanju kriminala u jednoj zemlji. S druge strane, postoje oblici kriminalnog delovanja koje je posebno teško meriti a koji, sa aspekta štetnosti posledica koje izazivaju, zaslužuju posebnu pažnju i poseban na in delovanja društva. Na prvom mestu to su organizovani kriminalitet i korupcija, koju ve ina zemalja smatra osnovnim problemom, ali koja se zbog svoje prikrivenosti i interesa u esnika u takvoj (koruptivnoj) aktivnosti da ona ostane tajna, veoma teško otkriva i dokazuje ( uki , S., 2010:10).

Kada je u pitanju korupcija, možemo re i da je ona danas, sasvim sigurno, globalni fenomen i jedan od najve ih problema sa kojim se suo ava savremeno društvo. "Napada" sve zemlje sveta, bez obzira na njihovo ekonomsko, društveno ili politi ko

ure enje, pa njenog prisustva nisu pošte ene ni najrazvijenije države. Ipak, najvidljivije je u zemljama sa nestabilnim političkim režimima, odnosno zemljama sa приметnim odsustvom pravne uređene države. Različiti oblici koruptivnih aktivnosti u mnogim zemljama su postali toliko rašireni da prete da zamene postojeće društveni sistem i nametnu se kao dominantni, time bi se urušile osnovne vrednosti društva i ono odvelo u bezakonje i kriminal. Zbog toga, u cilju sprečavanja da različite forme podmičivanja postanu dominantan oblik odnosa među ljudima, potrebno je uspostaviti adekvatne mehanizme delovanja društva u suprotstavljanju ovoj društveno neprihvatljivoj pojavi (Đukić, S., 2015).

Jedna od "meta organizovanog kriminaliteta" je i nacionalna bezbednost, koja spada u tzv. *tradicionalne pristupe bezbednosti* (Savić, A., 2007). Prema *ortodoksnoj verziji* ovog koncepta, u fokusu bezbednosti je država, odnosno njen "opstanak", vitalne vrednosti (suverenitet, teritorijalni integritet, politička nezavisnost, opstanak države, nacionalno jedinstvo) i državni interesi u spoljnoj politici. Primarno sredstvo u (samo) zaštiti države su njena vojska, snaga bezbednosti i ekonomska moć. Najvećom pretnjom nacionalnoj bezbednosti smatran je oružani napad spolja ili različiti oblici "subverzija iznutra, koje su potpomognute spolja". U tom smislu, bezbednost je poistovetivana sa tzv. *spoljnom bezbednošću u zemlji*. Zbog toga se ovakav pristup naziva još i *državo-centričnim* pristupom bezbednosti.

Savremeno - prošireno shvatanje nacionalne bezbednosti (tzv. *sveobuhvatna - integralna nacionalna bezbednost*) podrazumeva sintezu bezbednosti građana<sup>1</sup> i bezbednosti države, ali i doprinos države međunarodnoj i globalnoj bezbednosti. Reč je o izvesnom stanju zaštite vitalnih vrednosti i interesa, koje se optimizira funkcijom državnog i nedržavnog sektora nacionalnog sistema bezbednosti, i to ne samo od vojnih, nego i od nevojnih pretnji bezbednosti kakva je organizovani kriminal. Konkretnije, *nacionalna bezbednost je stanje nesmetanog ostvarivanja, razvoja, uživanja i optimalne zaštite vrednosti i interesa koje se dostiže, održava i unapređuje funkcijom bezbednosti građana, nacionalnog sistema bezbednosti i nadnacionalnim bezbednosnim mehanizmima, kao i odsustvo (pojedinačnog, grupnog i kolektivnog) straha od njihovog ugrožavanja, te kolektivni osećaji spokojstva, izvesnost i kontrola nad razvojem budućih pojava i događaja od značaja za život društva i države* (Mijalković, S., 2009).

Referentne vrednosti su prvenstveno mir, sloboda, prava i bezbednost ljudi i društvenih grupa; kvalitet življenja; nacionalno jedinstvo, dostojanstvo, ponos i identitet; zdrava životna sredina; energetska stabilnost, ekonomski i socijalni prosperitet; informacioni resursi; pravni poredak i vladavina prava; teritorijalni integritet; politička samostalnost i opstanak države i društva.

---

<sup>1</sup> Pod bezbednošću građana podrazumevamo stanje ličnog (fizičkog, mentalnog i zdravstvenog) integriteta i imovinskog (imovinsko-pravnog, ekonomskog i socijalnog) statusa pojedinca i njegove porodice.



## TEORIJSKI STAVOVI O POJMU ORGANIZOVANOG KRIMINALITETA

U strukturi savremenog kriminaliteta sve više mesta zauzimaju krivi na dela organizovanog kriminala, koji ima transnacionalni karakter. Zbog teških posledica u vidu ekonomskih i političkih efekata, ova pojava predstavlja meunarodni problem. Iz tog razloga, meunarodna zajednica izuzetno je zainteresovana da se svi oblici organizovanog kriminala sprege i suzbiju na globalnom planu.

Definisanje organizovanog kriminala predstavlja prvi, verovatno i najvažniji korak u konstituisanju strategije namenjene njegovom suzbijanju. Potpuno i precizno određenje ovog pojma uspostavlja jaku i stabilnu osnovu za dalje razmatranje ove problematike sa stanovišta krivičnih nauka, od kojih svaka u okviru svog predmeta proučavanja treba da doprinese njegovom potpunijem rasvetljavanju i razjašnjenju. Prisutna su različita mišljenja u pogledu definisanja pojma organizovanog kriminaliteta u svetu i kod nas, tako da danas još uvek nema univerzalne definicije sadržaja ovog pojma. Osnovni problem ispoljava se u različitim shvatanjima u odnosu na to da li svi oblici organizovanog kriminala predstavljaju i organizovani kriminalitet, odnosno koji su to bitni uslovi koji su nužni za postojanje organizovanog kriminaliteta, tj. da li postoji organizovani kriminalitet i kada nije uspostavljena veza kriminalne organizacije sa predstavnicima državnih, političkih, privrednih, finansijskih i drugih relevantnih struktura. Stoga nije ništa iznenađujuće što se u naučnim i stručnim radovima stranih i domaćih autora mogu naći mnoge definicije organizovanog kriminaliteta. Bez obzira na neke njihove sličnosti, razlike i nejasnoće, može se slobodno reći da je prisutno isto toliko definicija organizovanog kriminaliteta koliko i autora koji se bave ovom problematikom. (Bošković, M., 2004).

U najširem smislu, organizovani kriminalitet<sup>2</sup> znači zajedničko vršenje krivičnih dela od strane više lica koja su se za to dogovorila. Bitan element u ovoj definiciji je koordinirana akcija između više lica. Nešto uža definicija polazi od toga da organizovani kriminalitet obuhvata vršenje krivičnih dela u okviru zločinčke organizacije (bande, grupe, zločinčkog udruženja), koja je organizovana na hijerarhijskom principu i u kojoj zajedničku kriminalnu aktivnost ostvaruje organizator i najmanje dva člana zločinčkog udruženja. U najužem smislu, organizovani kriminalitet definiše se kao zajedničko izvršenje krivičnih dela radi ostvarenja ekonomske i (ili) političke moći. (Kambovski, V., 1996:5).

Pojava je da se profesionalni kriminalci sve više organizuju u razne grupe, bande i slične oblike udruživanja, u kojima međusobno sarađuju u procesu vršenja krivičnih dela, kao svog redovnog zanimanja. U tim okvirima, profesionalni kriminalci esto

---

<sup>2</sup> Kriminalitet, odnosno kriminal, dugo vremena kod nas nije bio zakonski termin. Kada je to postao, zakonodavac se opredelio za izraz kriminal, ne samo kada je reč o organizovanom kriminalu, već npr. i o visokotehnološkom. U tom smislu, izraz kriminal postao je zakonski, zbog čega ćemo ga i mi koristiti u našem radu, osim na onim mestima kada navodimo stavove autora koji su u svojim radovima koristili izraz kriminalitet. Cit. prema Marinković, D., (2010). Suzbijanje organizovanog kriminala - specijalne istražne tehnike, Novi Sad, Prometej, str. 17.

se povezuju sa funkcionerima za primenu zakona, što im stvara velike prednosti u odnosu na druge izvršioce krivi nih dela, koji nemaju takve zaštitnike. Na taj na in, u okviru profesionalnog kriminaliteta razvio se organizovani kriminalitet, kao njegov poseban oblik (Matijević , M., Marković , M., 2013:417).

Kriminalne organizacije mogu se deliti prema raznim kriterijumima: prema tradiciji i dužini trajanja - jedne imaju dužu tradiciju, a druge su nove, prema karakteru porekla - jedne vode poreklo iz ratova i drugih društvenih potresa, a druge su nastale iz razloga samoodbrane, tre e su imale u po etku politi ki karakter i sli no, prema pravcu napada i karakteru prestupa prilikom vršenja krivi nih dela - jedne se me usobno obra unavaju oko sfera svoje aktivnosti, druge su usmerene na društvene institucije, grupe i pojedince, tre e primenjuju sva sredstva i oblike nasilja u svojoj kriminalnoj praksi itd. Najzad, one se mogu deliti i prema stepenu organizovanosti i interpretacije unutar grupa, po ev od neformalnih grupa, stvaranih na bazi dogovora i me usobne pomo i za vršenje krivi nih dela, pa do formalno organizovanih grupa, do zlo ina kih podzemnih organizacija, a koje opet mogu biti razli ite po stepenu i vrstini svoje organizovanosti. Prema tome, teško je svesti sve oblike organizovanog kriminaliteta na manji broj tipova.

Nas ovde, me utim, posebno interesuju vrsto organizovane grupe kriminalaca, koje deluju duži niz godina, na osnovu sopstvenih normi, što im omogu ava vrsta organizacija sa hijerarhijskim odnosima i velika operativnost u akcijama. Na elu podzemne organizacije stoji vo a, koji upravlja njenim poslovima i akcijama. Za njega mogu biti povezane dve ili više takvih organizacija. Isto tako on može biti vezan za nekog mo nijeg gangstera iz podzemlja. Sve se to odvija na bazi vrste discipline, poslušnosti i li ne lojalnosti, koje dolaze do izražaja utoliko više ukoliko je kriminalna grupa vrš e organizovana i više integrisana. Ove podzemne organizacije odlikuju se veoma rasprostranjenim akcionim radijusom, velikom operativnoš u i osposobljenoš u za brzo manevrisanje i premeštanje svoje aktivnosti na veoma široka i udaljena prostranstva pa se stoga u toliko ve oj meri ispoljava njihova društvena opasnost ( ūki , S., 2015).

Podzemne gangsterske organizacije služe se u svojoj aktivnosti svim sredstvima - podmi ivanjem, pretnjom, zastrašivanjem, politi kim vezama, samo da bi postigle svoje ciljeve i osujetile funkcionisanje zakonitog mehanizma. One se esto dogovaraju i vode koordinirane akcije protiv snaga organizovanog društva. Ali, isto tako, udruženja organizovanog zlo ina vode izme u sebe esto suparni ku borbu, koja se ponekad završava ubistvima i drugim najtežim krivi nim delima. U literaturi se govori o povremenim pravim ratnim epizodama me u njima, o upotrebi bombi, mašinskih pušaka i drugih sredstava nasilja.

Polje delovanja organizovanog kriminaliteta veoma je široko, s tim što se on javlja u obliku uske specijalizacije. Jedne organizacije bave se organizovanjem prostitucije, drugi krijum arenjem opojnih droga, tre e ubijanjem ljudi za novac, etvrte ucenjivanjem itd. Ovaj kriminalitet javlja se naro ito na onim podru jima koja pružaju ve e mogu nosti za sticanje nov anih prihoda. To su krijum arenje, prostitucija, podmi ivanje, kocka i sl. Tu spadaju trgovanje opojnim drogama, kao što su heroin, kokain i druge, koje se danas široko uživaju naro ito u redovima omladine. Organizovane bande bave se trgovinom i švercom oružja, vrbovanjem najamnika, vršenjem teroristi kih dela za ra un reakcionarnih krugova i sli nim,

veoma opasnim aktivnostima. Kao rasprostranjeni vid njihove kriminalne aktivnosti koji im donosi velike zarade, isti e se organizovana kra a umetni kih dela (Matijevi , M., Markovi , M., 2013:419).

## **ZAKONSKO ODRE ENJE POJMA ORGANIZOVANOG KRIMINALITETA U SRBIJI**

Stru njaci koji se bave istraživanjem organizovanog kriminala u Srbiji navode da je on za et krajem osamdesetih godina prošlog veka, što govori u prilog injenici da su kriminalne organizacije bile dobro organizovane i pre ratnih neda a. Ratovi koji su vo eni devedesetih godina samo su inicirali i doneli nove sadržaje i oblike organizovanog kriminala, odnosno po eli mutaciju njegovih formi. Postojala je jasna sprega izme u rata i kriminala, koja je nametala konstantnu pretnju državnom ure enju (Bjelajac, Ž., 2008:17).

Mnogo eš e se o pojmu organizovanog kriminaliteta raspravlja u nau noj i stru noj literaturi, nego što se zakonom definiše njegov pojam. Neke zemlje imaju i posebne zakone o organizovanom kriminalitetu, u kojima nije uopšte, ili bar ne potpuno precizno odre en pojam organizovanog kriminaliteta, kao i preduzimanje niza mera na nacionalnom i me unarodnom planu u cilju njegovog suzbijanja. Sve više name e se potreba da se taj pojam zakonski definiše i precizira (Boškovi , M., 2004:21).

Organizovani kriminalitet definisan je u najbitnijim konvencijama i me unarodnim dokumentima donetim od strane Ujedinjenih nacija, Saveta Evrope i Evropske unije. Ovi dokumenti su izuzetno zna ajni i za krivi no zakonodavstvo Republike Srbije. Njih je naša država ratifikovala i omogu ila njihovu neposrednu primenu. Usvajanjem me unarodnih normi, standarda i zahteva koje me unarodna zajednica postavlja u pogledu tretiranja problema organizovanog kriminala, naša zemlja donela je itav niz doma ih zakona zna ajnih za spre avanje i borbu protiv ovog oblika kriminaliteta, od kojih se posebno isti u: Zakon o organizaciji i nadležnosti državnih organa u suzbijanju organizovanog kriminala, korupcije i drugih posebno teških krivi nih dela i Zakon o spre avanju pranja novca i finansiranju terorizma. Na taj na in, zakonska rešenja naše zemlje u vezi su sa ovim problemom harmonizovana sa rešenjima iz me unarodnih propisa.

Naša zemlja se me u poslednjim državama na evropskom kontinentu prihvatila nimalo lakog zadatka definisanja strategije suzbijanja organizovanog kriminala, što ima i dobrih i loših strana. Dobre su te da se u realizaciji ovog posla moglo u iti na tu em iskustvu, njegovim dobrim i lošim stranama, i komparativnim pristupom problemu preuzeti, naravno ne mehani ki, najbolja rešenja, izbegavaju i na taj na in eksperimentisanje sa originalnoš u. Nije dobro to što se ipak prili no kasno pristupilo rešavanju ovih problema, u vreme kada je organizovani kriminal pustio duboke i jake korene, naneo velike štete društvu i državi i svima postavio, ili bolje re i nametnuo pitanje - Da li smo svesni njegovog postojanja i opasnosti? (Marinkovi , D., 2010:34).

Ovde emo analizirati odredbe onih zakona koji su od zna aja za inkriminisanje, otkrivanje, dokazivanje i spre avanje krivi nih dela organizovanog kriminala, a

naročito: Zakon o organizaciji i nadležnosti državnih organa u suzbijanju organizovanog kriminala, korupcije i drugih posebno teških krivičnih dela i Zakonik o krivičnom postupku.

Određivanje pojma organizovanog kriminala u zakonodavstvu Republike Srbije prošlo je evolutivni put u kome je zakonodavac menjao norme koje regulišu tu oblast. U daljem tekstu ukazaćemo na zakonska rešenja koja su bila aktuelna u različitim periodima i sagledati trenutno stanje u toj oblasti. Srpsko krivično i krivično-procesno pravo do donošenja Zakonika o krivičnom postupku iz 2001. godine nije se bavilo organizovanim kriminalom kao posebnim fenomenom i nije određivalo njegovu definiciju. Naime, postojale su odredbe u krivičnom pravu koje su regulisale slušanje organizovanog vršenja krivičnih dela, koji su zbog povećane društvene opasnosti bili predviđeni kao posebna krivična dela, kvalifikovani oblici krivičnih dela ili kao poseban vid saosnovništva. (Bošković, G., 2011:11). U Zakoniku o krivičnom postupku od marta 2002. godine, termin "organizovani kriminal" pominje se u članu 232, stavu 1, koji propisuje da istražni sudija na predlog državnog tužioca može da naredi nadzor i snimanje telefonskih i drugih razgovora, ukoliko postoje osnovi sumnje da je neko lice sa elementima organizovanog kriminala učinilo neko od sledećih krivičnih dela: falsifikovanje i pranje novca, neovlašćena proizvodnja i stavljanje u promet opojnih droga, nedozvoljena trgovina oružjem, municijom ili eksplozivnim materijalima i trgovina ljudima.<sup>3</sup>

U Zakonu o organizaciji i nadležnosti državnih organa u suzbijanju organizovanog kriminala (ZONDOSOK), koji je donet jula 2002. godine, prvi put je na posredan način određeno pojam organizovanog kriminala, i to u 1. 2. i 3. tog zakona, koji propisuju u kojim slučajevima on može da se primeni.<sup>4</sup> Prema odredbama ovog zakona, organizovani kriminalitet dovodi se u vezu sa vršenjem određenih vrsta i oblika krivičnih dela: protiv ustavnog uređenja i bezbednosti Republike Srbije; protiv bezbednosti i drugih dobara zaštite njenih međunarodnim pravom; falsifikovanje i pranje novca, neovlašćena proizvodnja i stavljanje u promet opojnih droga, nedozvoljena trgovina, nedozvoljena trgovina oružjem, trgovina ljudima, razbojništvo, razbojničkim delima, davanje i primanje mita, iznuda i otmica; druga krivična dela za koja je kao najmanja zaprećena kazna zatvora u trajanju od pet godina, kada je u njima prisutan element organizovanog kriminaliteta u smislu udruživanja radi vršenja krivičnih dela ili dogovora za izvršenje krivičnih dela određeno zakonom ili zločinom udruživanja. Ovim zakonom uvedeni su posebni organi za otkrivanje, gonjenje i suđenje u inilacima krivičnih dela organizovanog kriminala i predviđena je njihova posebna nadležnost u ovim slučajevima (Đukić, S., 2013).

Nedugo posle donošenja ovog zakona, izmenama i dopunama Zakonika o krivičnom postupku, decembra 2002. godine, uveden je u naše krivično-procesno zakonodavstvo poseban postupak za krivična dela organizovanog kriminala. Izmeću ostalog, ovim izmenama i dopunama definisan je i pojam organizovanog kriminala i

<sup>3</sup> Zakonik o krivičnom postupku, Službeni list SRJ, br. 70/01 i 68/02.

<sup>4</sup> Zakon o organizaciji i nadležnosti državnih organa u suzbijanju organizovanog kriminala, Službeni glasnik RS, br. 42/02.

to na druga iji na in u odnosu na prethodno rešenje, sadržano u ZONDOSOK-u. Prema lanu 504a ZKP, organizovani kriminal postoji u slu aju kumulativnog ispunjenja dve grupe uslova. Prva grupa uslova je obavezna: a) da postoji sumnja da je krivi no delo izvršeno; b) da je delo rezultat organizovanog delovanja više od dva lica; c) da je grupa organizovana u cilju vršenja teških krivi nih dela i d) da se teška krivi na dela vrše radi sticanja dobiti i mo i.

Pored tih uslova, Zakon navodi i ostale od kojih, da bi postojalo krivi no delo organizovanog kriminaliteta, moraju biti ispunjeni još tri od slede ih uslova: da je svaki lan kriminalne organizacije imao unapred odre en zadatak ili ulogu; da je delatnost kriminalne organizacije planirana na duže vreme ili neograni eno; da se delatnost organizacije zasniva na primeni odre enih pravila, interesne kontrole i discipline lanova; da se delatnost organizacije planira i vrši u me unarodnim razmerama; da se pri vršenju delatnosti primenjuje nasilje ili zastrašivanje ili da postoji spremnost za njihovu primenu; da se pri vršenju delatnosti koriste privredne i poslovne strukture; da se koristi pranje novca ili nezakonito ste ena dobit; da postoji uticaj organizacije ili njenog dela na politi ku vlast, medije, izvršnu ili sudsku vlast, ili na druge društvene ili ekonomske inioce (Matijevi , M., Markovi , M., 2013:422).

Godine 2003. izvršene su izmene i dopune ranije donetog Zakona o organizaciji i nadležnosti državnih organa u suzbijanju organizovanog kriminala. Uvedena je nova definicija organizovanog kriminala. Da bi se neki delikt smatrao organizovanim kriminalom treba da budu ispunjena kumulativno dva uslova: 1) da je za to delo predvi ena kazna zatvora od etiri ili više godina i 2) da je delo po inila organizovana kriminalna grupa ili druga organizovana koja nije kriminalna.

Izmenama i dopunama Zakonika o krivi nom postupku (Službeni glasnik RS, br. 72/09) i Zakona o organizaciji i nadležnosti državnih organa u suzbijanju organizovanog kriminala (Službeni glasnik RS, br. 72/09, a tim izmenama naziv zakona promenjen je u Zakon o organizaciji i nadležnosti državnih organa u suzbijanju organizovanog kriminala, korupcije i drugih posebno teških krivi nih dela), u avgustu i septembru 2009. godine, izmenjeno je postoje e stanje stvari u domenu normativnog odre enja pojma organizovanog kriminala. Tako je u lanu 504a ZKP i lanu 3. ZONDOSOK-a, pojam organizovanog kriminala jedinstveno odre en, ime je prevazi ena neuskla enost definicija koja je postojala duže vreme. Prema navedenim odredbama, organizovani kriminal predstavlja vršenje krivi nih dela od strane organizovane kriminalne grupe ili njenih pripadnika. Pod organizovanom kriminalnom grupom podrazumeva se grupa od tri ili više lica, koja postoji odre eno vreme i deluje sporazumno u cilju vršenja jednog ili više krivi nih dela za koja je propisana kazna zatvora od etiri godine ili teža kazna, radi sticanja, posredno ili neposredno, finansijske ili druge koristi. Osim navedenih zakona, izmenama i dopunama Krivi nog zakonika (Službeni glasnik RS, br. 72/09) u lanu 112, stavu 35. pojam organizovane kriminalne grupe gotovo da je identi no odre en. Pod njom se podrazumeva grupa od tri ili više lica, koja postoji odre eno vreme i deluje sporazumno u cilju vršenja jednog ili više krivi nih dela za koja je propisana kazna zatvora od etiri godine ili teža kazna, radi neposrednog ili posrednog sticanja finansijske ili druge koristi ili radi ostvarivanja i zadržavanja uticaja na privredne ili

druge važne državne strukture. Tako je zakonodavac definisao jasne kriterijume za razlikovanje organizovanog kriminala od drugih sli njih kriminalnih fenomena.

Zna ajan napredak u ovoj oblasti u injen je obrazovanjem državnih organa u suzbijanju organizovanog kriminala: Tužilaštvo za organizovani kriminal, Služba za suzbijanje organizovanog kriminala, posebna odeljenja nadležnih sudova i posebna pritvorska jedinica. Odredbe novog Zakonika o krivi nom postupku (Službeni glasnik RS, br. 72/11 i 101/11) koje se odnose na postupak za krivi na dela organizovanog kriminala koji se vodi pred posebnim odeljenjem nadležnog suda, primenjuje se od 15. januara 2012. godine. ( uki , S., 2015).

## EVOLUCIJA ORGANIZOVANOG KRIMINALITETA

Savremeni organizovani kriminal sve više poprima me unarodne dimenzije, ime sti e sposobnost da i spolja uti e na bezbednost i stabilnost države. O igledno je da je evoluirao, te da ga na pragu XXI veka odlikuje:

- umrežavanje kriminalnih grupa u nacionalnim granicama - tzv. *kriminalna kooperacija*;
- "podizanje" aktivnosti pojedinih kriminalnih grupa ili mreža sa nacionalnog na nadnacionalni nivo - tzv. *internacionalizacija kriminalnih aktivnosti*;
- uspostavljanje partnerstva kriminalnih grupa i mreža iz jedne zemlje sa kriminalnim grupama i mrežama koje deluju na podru ju drugih zemalja - tzv. *internacionalizacija kriminalne kooperacije*;
- stvaranje transnacionalnih ilegalnih tržišta organizovanog kriminala, tzv. *globalizacija kriminalnih tržišta*, i
- sve ve a destruktivnost po vrednosti i interese pojedinca, društva, država i me unarodne zajednice.

Osim delovanja u širim geografskim okvirima,<sup>5</sup> primetno je da je nekadašnju *specijalizaciju* za pojedine vidove zlo ina zamenilo tzv. *svaštarenje*, mogu nost da se više razli itih vrsta ilegalnih "roba i usluga dobije i/ili naru i" na jednom mestu. O igledno je i pojavljivanje novih oblika kriminala koji nisu tipi ni za "staru mafiju", poput ilegalne trgovine crvenom živom, nuklearnim materijalom i otpadom, biološkim agensima, genetskim materijalom, ljudskim tkivima i organima, visokotehnološkog kriminala itd. Istovremeno, došlo je i do restitucije zlo ina za koje je smatrano da su iskorenjeni i zaboravljeni, poput trgovine ljudima.

Vidovi savremenog organizovanog kriminala su brojni, a me u njima su izraženi: ekonomski i korporacijski kriminal, narkomafija, krijum arenje oružja, trgovina ljudima, krijum arenje migranata, seks mafija (prostitucija, porno-mafija),

<sup>5</sup> Prema *Konvenciji Ujedinjenih nacija protiv transnacionalnog organizovanog kriminala* (Službeni list SRJ - Me unarodni ugovori, broj 6/2001, l. 3), krivi no delo je transnacionalne prirode ukoliko je: u injeno u više država; u injeno u jednoj državi, ali je ve i deo priprema, planiranja, rukovo enja ili kontrole obavljen u nekoj drugoj državi; u injeno u jednoj državi, ali je u njega uklju ena grupa za organizovani kriminal koja se bavi kriminalnim aktivnostima u više država; u injeno u jednoj državi, ali su bitne posledice nastupile u nekoj drugoj državi.

automafija, krađa i krijumarenje starina i umetnina, kockarska mafija, urbanistička i građevinska mafija, transplantaciona mafija, bebi-mafija, farmakomafija, pogrebna mafija, falsifikovanje novca i hartija od vrednosti, reket, razbojništva, kriminalnih vojnih struktura, prosvetna mafija, drumska mafija, stečajna mafija, carinska mafija, duvanska mafija, naftna mafija, strujna mafija, ubretarska mafija, prosvetna mafija itd.<sup>6</sup> Organizovani kriminal infiltriran je u gotovo sve sfere društvenog i državnog života, pa je realno očekivati "razvoj novih kriminalnih biznisa" (Čukić, S., 2013:70).

## NOVE UGROŽAVAJUĆE DIMENZIJE SAVREMENOG ORGANIZOVANOG KRIMINALITETA

Za razliku od nekadašnjeg organizovanog kriminala glavni je primarni motiv bio sticanje profita, današnji kriminalci imaju i druge aspiracije. Finansijska moć i pozicije u politici, privrednom i lokalnom sektoru koriste se za vaninstitucionalne, vanpravne, neetičke i druge uticaje na državu, odnosno za uzimanje položaja u društvu koji se ne mogu steći u estvovanjem u regularnim demokratskim procesima. Nova "negativna energija" organizovanog kriminala ugrožava bezbednost mnogih zemalja, pa i međunarodne zajednice (Čukić, S., 2013:71).

Primetna je veza organizovanog kriminala sa politikom i ekonomskom elitom, ali i sa novim centrima finansijske moći (tzv. *tajkuni*), odnosno sa izvesnim oblicima političkog, ekonomskog i ekološkog kriminala.

Za legalizaciju ilegalnog profita i za osnivanje i privatizaciju privrednih subjekata neophodna je pomoć iz struktura državne administracije. Reč je o predstavnicima državnih organa vlasti na svim nivoima (iz vlade, ministarstava, policije, sudstva, tužilaštva, privrednih struktura) koji za protivusluge i novac pomažu kriminalnim grupama. Njihovi pripadnici su zaštićeni od državne represije, i to izbegavanjem krivih optužbi, izricanjem oslobađajućih, uslovnih ili minimalnih presuda i skraćivanjem kazni zatvora. Najopasniji su slučajevi kriminalizacije pojedinih, pa i većih članova vlade (tzv. *državni kriminal*). Odluke visoke politike mogu da štite, pa i stimulišu delatnosti organizovanog kriminala, čime postaju "kvazilegalne" i imune od sankcija unutrašnjeg prava. Takva praksa je bila izražena u više zemalja.

Stoga su i jasna nastojanja organizovanog kriminala da se *infiltrira u politički sistem* mnogih zemalja, što čini finansiranjem predizbornih kampanja izvesnih političkih struja, odnosno korupcijom ili zastrašivanjem glasačkog tela i političkih faktora. Time se ekonomska moć transformiše u političku, postignute političke pozicije koriste za uvećanje ekonomske moći, a "prljavi" kapital legalizuje i "oplođuje".

Posebno zabrinjava infiltracija organizovanog kriminala u (međunarodne) nevladine organizacije i zloupotreba njihovih finansijskih sredstava za ilegalne, ali i legalne delatnosti, pre svega kroz razne tendere.

Uoljudiva je i veza kriminalnih grupa sa bivšim i aktuelnim pripadnicima, pa i rukovodiocima državnih snaga bezbednosti. To se odnosi i na našu zemlju: znanja i veštine koje su stekli na obuci i u oružanim konfliktima širom bivše SFRJ, i

<sup>6</sup> Termin mafija korišćen je u žargonu, kao sinonim za vid organizovane kriminalne delatnosti.

posedovanje najsavremenije opreme i oružja omogu ili su im sticanje izvesnog "rejtinga" u kriminalnom miljeu, koji su vešto "unov ili". Usluge su razli ite, od pružanja fizi kog obezbe enja, "sprovo enja" kroz policijske racije i kontrole, transportovanja predmeta krivi nih dela, preko "sabotiranja" istraga i krivi nih postupaka, do neutralisanja opasnosti i konkurencije hapšenjem, ubistvima itd.<sup>7</sup>

Primetno je da organizovani kriminal sprovodi i destruktivnu psihološko-propagandnu delatnost preko medija (radio, televizija, novine) koje na razne na ine osniva, finansira i kontroliše. Time se vrši izvestan pritisak na javno mnjenje, na zakonodavne, izvršne i sudske organe, na suparnike iz kriminalnog miljea, na potencijalne svedoke itd.

Organizovani kriminal je posebno destruktivan po *ekonomsko-finansijsku bezbednost države i društva*. Privredni i budžetski sistemi trpe ogromnu štetu zbog sive ekonomije, pranja novca i utaje poreza, što ugrožava nacionalnu bezbednost stvaranjem socijalne napetosti, nezadovoljstva, političke nestabilnosti, budžetskog deficita. Privilegovanjem položaja kriminalnih grupa u privatizaciji privrednih subjekata ugrožavaju se i ekonomska i socijalna bezbednost zaposlenih i njihovih porodica. Nesre a je ve a ukoliko se tako prisvojeni kapital iznese iz zemlje.

Neke me unarodne kriminalne organizacije poseduju kapital koji je ve i od nacionalnih bruto dohodaka ili budžeta mnogih zemalja. To im omogu uje da spre avaju tranziciju ka demokratiji, ograni avaju li na prava i slobode, onemogu uju ekonomiju otvorenog tržišta i legalne strane investicije, ograni avaju slobodne izbore i slobodu štampe, te da prete finansijskoj bezbednosti zemalja (Kokolj, M., 1996:45, 53). Interesantan je podatak MMF po kojem je obim profita ste enog organizovanim kriminalnim aktivnostima u svetu porastao sa osamdeset pet milijardi ameri kih dolara u 1988. godini na imponantnih pet hiljada milijardi dolara u 1998. godini (Hough, 1998:252). Prema drugim podacima, krajem XX veka, "globalni bruto kriminalni proizvod" dostigao je iznos od trilion ameri kih dolara, što je, s izuzetkom SAD i Japana, više nego ijedan bruto doma i proizvod koji je ostvaren u nekoj suverenoj državi na planeti (Simi , M., 2002:40).<sup>8</sup>

Dalje organizovani kriminal je neretko oslonac i logistika delovanja doma im i stranim obaveštajnim službama u obavljanju obaveštajnih zadataka i izvesnih "prljavih" poslova. Raspon angažovanja organizovanog kriminala može se kretati od klasi nog prikupljanja obaveštajnih podataka, preko organizovanja ilegalnih ulazaka u zemlju i izlazaka iz nje pripadnicima i saradnicima obaveštajnih službi, obezbe enja falsifikovanih dokumenata, ustupanja veza i operativnih pozicija u strukturama državne administracije, do nabavke i dostavljanja vatrenog oružja i

<sup>7</sup> Ove navode potvr uje ubistvo srpskog premijera dr Zorana in i a 12. marta 2003. godine koje je izvršila kriminalna grupa u ijem su se sastavu nalazili komandant i pomo nik komandanta Jedinice za specijalne operacije Bezbednosno-informativne agencije Republike Srbije, što je, izme u ostalog, dovelo i do raspuštanja i ukidanja Jedinice. Analizu sadržaja prve "Bele knjige o organizovanom kriminalu u Srbiji" vidi u: Marinkovi , D., (2007), *Borba protiv organizovanog kriminaliteta u Republici Srbiji u periodu tranzicije*, u: "Kriminalitet u tranziciji: fenomenologija, prevencija i državna reakcija", Institut za kriminološka i sociološka istraživanja, Beograd, str. 467-469.

<sup>8</sup> U SAD trilion je milion na drugi stepen, odnosno deset na dvanaestom stepenu. U našoj zemlji to je deset na osamnaestom stepenu.



eksplozivnih naprava za sprovođenje, ili samog sprovođenja subverzivnih aktivnosti obaveštajnih službi (atentati, otmice i sl.). Zbog toga i ne iznenađujuć je činjenica da su u prošlosti mnogi poznati kriminalci posedovali "službene legitimacije i značke tajnih policija" (Mijalković, S., 2005:248).

Veza je i organizovanog kriminala sa terorizmom, odnosno sa organizatorima i učesnicima u oružanim pobunama i drugim oblicima političkog kriminala. Iako se često zastupa teza da je terorizam jedan od vidova organizovanog kriminala, sa sigurnošću možemo konstatovati da njihova relacija može da bude isključivo na nivou *povezanosti, ne i poklapanja*.<sup>9</sup> Naime, organizovani kriminal je vid imovinskog - klasističkog kriminala, lukrativnog i neideološkog karaktera, dok su motivi i ciljevi terorista ideološko-političkog karaktera. Teroristi potkopavaju državu, napadaju i vlast, dok organizovani kriminal teži da "tiho ostvari svoj profit", pribegavaju i korupciji i zastrašivanju nosilaca vlasti. Međutim, tradicionalna razlika između terorista i kriminalaca izostaje. Kriminalci u pojedinim slučajevima pribegavaju političkom nasilju da bi zaplašili vladine službenike, a teroristi pribegavaju metodama organizovanog kriminala ne bi li stekli profit.<sup>10</sup>

Školski primer modela kriminalne saradnje organizovanog kriminala i terorizma je primer albanskog organizovanog kriminala sa terorističkom Oslobođenom vojskom Kosova i Albanskom nacionalnom armijom. Naime, albanski organizovani kriminal je pružao i pruža finansijsku pomoć ovim organizacijama od profita stečene u krijumčarenju droge, oružja, ljudi, trgovinom ljudima, prostitucijom i reketiranjem privrednika i stanovništva u zemlji i inostranstvu; naoružava ih krijumčarenjem oružjem iz Albanije i drugih zemalja; krijumčari teroriste "dobrovoljce" i "plaćenike" iz islamskih zemalja na Kosovo i Metohiju. Osim toga, istim sredstvima finansira se otkup kućstva i imanja nealbanskog stanovništva; privatizacija srpskih preduzeća i lobiranje i korumpiranje predstavnika međunarodnih organizacija za nezavisnost naše južne pokrajine.

Kao i u većini bivših zemalja real socijalizma, i organi formalne socijalne kontrole naše zemlje nisu bili organizaciono i funkcionalno spremni da blagovremeno i adekvatno reaguju. Razlog tome je i taj što je u socijalističkim zemljama, tradicionalno, negirano postojanje organizovanog kriminala, uz obrazloženje da je on produkt kapitalističkih društava. Takvo stanje je zahtevalo donošenje nove i adekvatne zakonske regulative koja se odnosila na inkriminisanje pojedinih oblika i sadržaja kriminalnih aktivnosti, kao i na reorganizaciju državnih organa koji su dobili proširena i nova ovlašćenja.

<sup>9</sup> Dobro organizovane i velike kriminalne grupe često pribegavaju teroru, odnosno terorisanju lokalnog stanovništva, predstavnika privrede i lokalnih vlasti kontinuiranim zastrašivanjem, "sprovođenjem pravde", reketiranjem, "propisivanjem normi ponašanja" itd. Međutim, ova pojava (teror) ne može se poistovetiti sa terorizmom.

<sup>10</sup> Primeri za to su brojni, poput atentata na sudije koje su sudile pripadnicima Kartela Medelin i sicilijanske Mafije. Suprotno, "Blistavi put" u Peruu profitirao je štite i uzgajivačima i pošiljaocima droge od vladinih snaga, a Vojska Šana iz Burme je tokom godina prerasla iz revolucionarne organizacije u nešto više od grupe preprodavaca droge (Viotti, Kauppi, 1997:173-175).

## **ORGANIZOVANI KRIMINALITET KAO OBLIK UGROŽAVANJA NACIONALNE BEZBEDNOSTI**

Savremeno doba karakteriše visok stepen dinamike i brzine razvoja nauke i tehnologije i njihovog povratnog dejstva na društvo. To nužno dovodi do naglih promena kvaliteta i kvantiteta društvenih pojava i odnosa. Pomenuto se izražava kroz ekspanziju i usložnjavanje negativnih društvenih pojava i njihovih posledica po bezbednost, odnosno nacionalnu bezbednost, kao i njihovo "podizanje" na meunarodni nivo, ime se ugrožavaju proklamovane vrednosti meunarodne zajednice.

Danas se sa sigurnošću može reći i da svet karakteriše porast novih problema po pitanjima unutrašnje i meunarodne bezbednosti. Nikada do sada nije bilo toliko subjekata bezbednosti (državnih i društvenih) niti toliko tehnike i novca u službi bezbednosti i nikada do sada svet nije bio toliko ugrožen. Savremeni bezbednosni problemi su od ranijih zadržali samo ime i bitne stvari, dok je sve ostalo različitost u odnosu na raniji period. Današnji oblici ugrožavanja bezbednosti nose novu energiju (snažniju - razorniju po društvo) i nove opasnosti.

Za razliku od ranijih oblika organizovanog kriminala, kada je primarni razlog bavljenja kriminalom bio novac, današnji "veliki" kriminalci imaju i više novca nego što mogu da potroše. Razlog daljeg bavljenja organizovanim kriminalitetom je (pored primarnog) moć, odnosno želja za vaninstitucionalnim, vanpravnim, vanetičkim i drugim uticajima na državu i politiku, odnosno zauzimanje položaja i uticaja u društvu koje ne mogu steći u estvovanjem u normalnim demokratskim procesima. Ta nova negativna energija i opasnosti koje sa sobom nose izazivaju posledice koje više nijedna zemlja pojedinačno, kao ni meunarodna zajednica, ne mogu da tolerišu.

Kriminal kao specifična negativna društvena pojava predstavlja unutrašnji neoružani oblik ugrožavanja nacionalne bezbednosti. Jedan od njegovih najopasnijih vidova (u domenu imovinskog kriminala) jeste organizovani kriminalitet. Organizovani kriminalitet podrazumeva postojanje kriminalne organizacije koja ima više od dva člana, s ciljem trajnijeg vršenja krivičnih dela radi ostvarivanja imovinske koristi i odgovarajućeg uticaja, s tim što takva kriminalna organizacija, s ciljem svog opstanka, mora da koristi nasilje ili neka druga sredstva zastrašivanja ili da uspostavi odgovarajuću spregu sa državnim, političkim, ekonomskim i finansijskim subjektima, bilo korupcijom, ucenom, iznudom, ili bilo nekim drugim na inostranom (Bošković, M., 2003:24).

Iako je tradicionalno shvatan kao unutrašnji oblik ugrožavanja, organizovani kriminalitet sve više poprima meunarodne dimenzije i utiče na bezbednost i stabilnost države spolja. (Stajkić, LJ., 2011:189).

Polazeći od oblika organizovanja (grupa, banda, organizacija, udruženje i sl.), unutrašnjeg ustrojstva (hijerarhija, disciplina, zakonitost, otvorenost i sl.), postavljenih ciljeva (prihod, stalni finansijski dohodak, ostvareni profit, političke pretenzije i dr.), metoda delovanja (korupcija, iznuda, zastrašivanje, nasilje i dr.) i kvaliteta uspostavljenih veza (organi vlasti, državni organi, političke partije i stranke, privredni i finansijski subjekti i dr.), mogu i su različiti oblici ispoljavanja organizovanog kriminaliteta na unutrašnjem i meunarodnom planu (Bošković, M.,

2003:27). Iz ovog se može zaključiti da organizovani kriminalitet meunarodnih dimenzija može biti nosilac više različitih oblika kriminaliteta kojima se direktno ili indirektno ugrožava zaštita više različitih vrednosti države, društva i pojedinca. Samim tim, meunarodni, odnosno transnacionalni organizovani kriminal u teoriji bezbednosnih nauka smatran je savremenim bezbednosnim izazovom, rizikom i pretnjom, a kao takav je identifikovan i u strategijama nacionalne bezbednosti mnogih zemalja. Mnogi autori ga smatraju ozbiljnom opasnošću u pretnjom po funkcionisanje pravne države i po razvoj demokratije u meunarodnim razmerama, odnosno pretnjom meunarodnom miru i stabilnosti (Stajić, LJ., 2011:191).

Organizovani kriminalitet, pa i meunarodni, ne predstavlja pojavu koja je nova i nepoznata nacionalnim i nadnacionalnim subjektima bezbednosti. Zašto onda postoje problemi oko njegovog spremanja i suzbijanja? "Novi" organizovani kriminalitet u odnosu na "stari" (koji su reprezentivi Mafia i Comorra) je mnogo složeniji i kreće se u širim geografskim okvirima. Novi *oblici* organizovanog kriminaliteta su brzo zahvatili široke meunarodne razmere, jer se ne ograničavaju na "klasičan" ilegalan promet i kupoprodaju oružja, droge, umetničkih predmeta, pranje novca i prostituciju, što predstavlja tradicionalne aktivnosti italijanske mafije. Danas ilegalni promet nuklearnog materijala<sup>11</sup>, hemijskih supstanci i bioloških mikroba zadaje najveće glavobolje organima gonjenja na meunarodnom planu. Vidovi savremenog organizovanog kriminaliteta su brojni:

1. organizovani ekonomski kriminalitet tipa kriminalitet "belog okovratnika";
2. organizovani ekonomski korporacijski (organizacijski) kriminalitet;
3. organizovani kriminalitet zloupotrebe vlasti;
4. organizovani vojni kriminalitet;
5. organizovani narko-kriminalitet;
6. organizovani kriminalitet u vezi sa oružjem i municijom;
7. organizovani kriminalitet u vezi sa nakitom i skupocenostima;
8. organizovani kriminalitet u vezi sa kulturno-istorijskim dobrima;
9. organizovani kriminalitet sa radioaktivnim materijalima;
10. organizovani kriminalitet u vezi sa falsifikovanjem novca i hartija od vrednosti;
11. organizovana nedozvoljena trgovina automobilima ("auto-mafija");
12. organizovana prostitucija i trgovina belim robljem;
13. organizovani kriminalitet u vezi sa iznudama (reket);
14. organizovani kriminalitet u vezi sa trgovinom ljudima;
15. organizovani kriminalitet u vezi sa igrama na sreću i itd. (Stajić, LJ., 2011:193).

---

<sup>11</sup> Poznat je slučaj krađe 50 kilograma plutonijuma iz elektrane u Litvaniji, koji je bio napušten i ostavljen u šumi. Osim toga, nuklearne elektrane u istojnoj i centralnoj Evropi nisu dobro čuvane. Uznemirenost je kulminirala 1994. godine, kada je preko Interpola pomenuta krađa izvesnih količina uranijuma iz nuklearke u Bernobilu. Uznemirava i činjenica da su se raspale firme koje su odgovorne za rukovanje nuklearnim materijalima, ostavljajući i tako prostor za delovanje organizovanog kriminala.

Posebno je velika ugroženost *ekonomskih sistema* zemalja od transnacionalnog organizovanog kriminala. Zemlje trpe izvesne štete usled ilegalnih ekonomskih aktivnosti organizovanih kriminalnih grupa, koje se ogledaju kroz smanjenje priliva nov anih sredstava u budžet zemlje, preko naplate širokog spektra poreza. Na taj na in se indirektno uti e na bezbednost zemlje u smislu stvaranja socijalne napetosti, nezadovoljstva, političke nestabilnosti, kroz niža izdvajanja finansijskih sredstava za subjekte bezbednosti. Pored toga, još opasniji oblici ugrožavanja bezbednosti ekonomskih sistema zemalja mogu se uo iti u procesu tranzicije. Naime, veze u političkim strukturama zemlje mogu se iskoristiti za stvaranje privilegovanog položaja organizovane kriminalne grupe u procesu privatizacije. Tako se izuzetno vredna industrijska postrojenja mogu kupiti po bagatelnoj ceni, izvestan broj radnika otpustiti s posla, a proizvodi prodavati po znatno višoj ceni. U ovom slučaju, pored posledica po ekonomski sistem zemlje, ugrožavaju se osnovna ljudska prava radnika i potrošača proizvoda privatizovane industrije. Nesrećno po zemlju je utoliko veća ukoliko se protivpravno prisvojeni kapital legalnim ili nelegalnim tokovima iznese iz zemlje.

Kao posledica prethodno navedenih aktivnosti i tendencija, organizovane kriminalne grupe postaju *neformalni centri finansijske moći*. Interesantan je podatak koji kaže da je još davne 1979. godine organizovani kriminal u Americi ostvario prihod od sto šezdeset osam milijardi dolara, što je više od nacionalnih dohodaka, npr., Austrije, Danske, Grčke (Kokolj, M., 1996:45, 53). Infiltracija protivpravno stečenoj profita u finansijske i bankarske tokove zemlje, može i te kako uticati na njenu bezbednost. Neizostavni pratilac ilegalno stečenoj profita jeste "pranje novca". Ovaj fenomen je direktno povezan sa drugim oblicima ugrožavanja bezbednosti: terorizmom, korupcijom, nedozvoljenim prometom droga i oružja i sl. Pojava pranja novca spada u grupu bezbednosnih problema koji omogućuju da u bliskoj budućnosti nastanu još opasnije pojave ugrožavanja nacionalne bezbednosti kako na unutrašnjem, tako i na međunarodnom planu.

## **POSLEDICE ORGANIZOVANOG KRIMINALITETA PO GRAĐANSTVO I NACIONALNU BEZBEDNOST**

Organizovani kriminalitet je sve ozbiljnija pretnja pravnoj državi, demokratiji, vladavini prava, međunarodnom miru i stabilnosti. Kod sve većeg broja zemalja raste politički prioritet rešavanja ovog problema. Iako se, prema nekim shvatanjima, tome mora pristupiti primarno ili isključivo iz aspekta nacionalne bezbednosti i zaštite nacionalnih interesa, nipošto se ne smeju zanemariti interesi i vrednosti ljudske i međunarodne bezbednosti (Piccarelli, J. T., 2008:462-464).

Negativni efekti organizovanog kriminala manifestuju se kroz najmanje tri dimenzije državnog i društvenog života: ljudsku, ekonomsku i bezbednosnu (u užem smislu):

- *ljudska dimenzija* vezana je za kršenje ljudskih prava mnogih direktnih i indirektnih žrtava organizovanog kriminala. Problem je tim veći i što mnoge države još uvek nisu koncipirale posebne strategije za prevenciju i suzbijanje organizovanog kriminala, odnosno za zaštitu ljudskih prava

potencijalnih i aktuelnih žrtava, što najčešće uslovljava njihovu primarnu, sekundarnu i tercijalnu viktimizaciju;

- *ekonomska dimenzija* odnosi se na efekte organizovanog kriminala koji dodatno produbljuju nepovoljne okolnosti ekonomske tranzicije koji su uzrok i uslov njegovog nastanka. O efektima ekonomske štete pojedinca, društva, države i međunarodne zajednice nije neophodno polemizovati, i
- *bezbednosna dimenzija* tiče se ugrožavanja nacionalne bezbednosti usporavanjem procesa demokratizacije tzv. "tranzicijskih društava", podrivanjem demokratskih institucija i vladavine prava, i stvaranjem brojnih socio-ekonomskih problema. Slabe i korumpirane državne institucije i neadekvatna zakonska regulativa onemogućuju vladama uspešno suprotstavljanje ovom problemu, što iznutra i spolja ugrožava nacionalnu bezbednost (Mijalković, S., 2005:247-248).

Na spoljnopolitičkom planu organizovani kriminal može indirektno da podstakne dezintegraciju, onemogućuje avangarde ili otežavanje integracije države u određene međunarodne institucije i organizacije, uvođenje određenih oblika sankcija, intervencije međunarodne zajednice ili velikih sila kojima se ugrožava integritet zemlje, kao i osudu međunarodne zajednice zbog toga što je vlada nesposobna da mu se suprotstavi, ne želi to da učini ili ga podržava. Posledice po bezbednost države istovetne su posledicama političkih i ekonomskih pritisaka.<sup>12</sup>

Na unutrašnjem planu države efekti organizovanog kriminala su izuzetno složeni, latentni i neretko predstavljaju *strategijski rizik* po bezbednost države i građana, i izazivaju ekonomske posledice, usled:

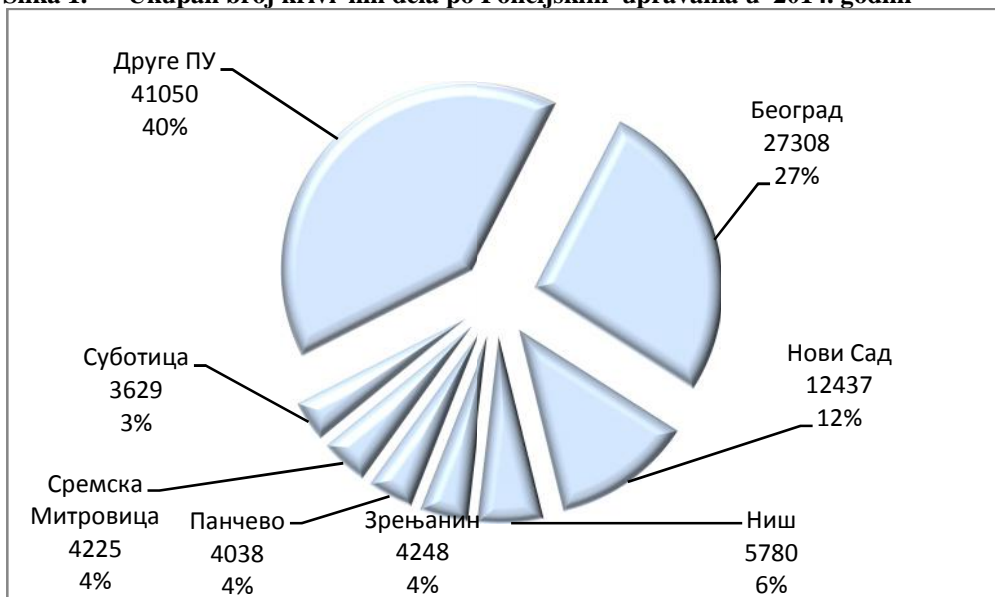
- *destabilizacije ekonomije i legalnih tržišta* jer ilegalna tržišta remete odnose "ponude i tražnje" robe i usluga (koji su "oslobodjeni poreza");
- *ugrožavanja funkcionalnosti određenih državnih resursa* jer je umrežavanje postojećih i formiranje novih kriminalnih organizacija i tržišta štetno po određene nacionalne funkcije, pre svega po ekonomsku, socijalnu, zdravstvenu, obrazovnu....;
- *umrežavanja organizovanog i drugih vidova kriminala*. Najopasnija je svakako veza sa političkim kriminalom, kroz finansiranje terorističkih grupa, oružanih pobuna, subverzivne delatnosti, destruktivne psihološko-propagandne delatnosti itd.;
- *infiltracije organizovanog kriminala u politički sistem zemlje*, što urušava demokratske institucije i vladavinu prava, a kod građana izaziva nepoverenje u vlast;
- *ekonomske destabilizacije države zbog utaje poreza i pranja novca*, čime se podrivaju ekonomska i finansijska, a indirektno i nacionalna bezbednost;
- *skromnijeg priliva sredstava u budžet država* kao posledica utaje poreza, čime se osiromašuju socijalni, zdravstveni i penzioni fondovi, ali i budžeti službi bezbednosti (Mijalković, S., 2010:69),

<sup>12</sup> O posledicama političkih i ekonomskih pritisaka vidi u: Savić, A., (2000), *Uvod u državnu bezbednost*, VŠUP, Beograd, str. 152-155.

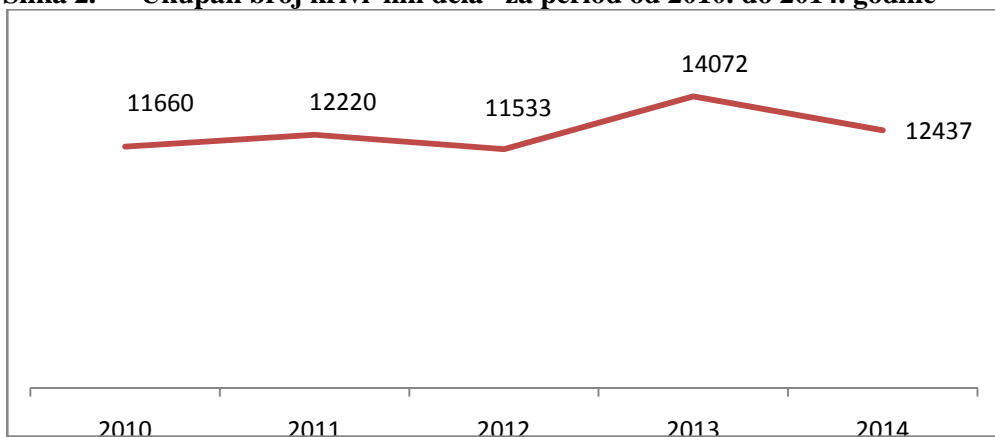
- *demografske destabilizacije države*, usled degradacije životne sredine i narušavanja ekonomske i socijalne sigurnosti porodice;
- *povećanja rasizma i ksenofobije*, jer prisustvo ilegalnih migranata, stranih žrtava trovine ljudima i pripadnika stranih kriminalnih organizacija stvara nove i razvija postojeće nacionalističke i rasističke struje koje mogu da rezultiraju nasilnim i političkim kriminalom;
- *povećanja korupcije u javnom sektoru*, naročito radi kontrolisanja političkih odluka i umanjivanja sposobnosti krivičnog i sudskog sistema. Korupcija je "dobra investicija i režijski trošak kriminalne strategije i taktike" (Đukić, S., 2010:70);
- *destabilizacije sektora unutrašnjeg ekonomskog investiranja*. Nedostatak pravne sigurnosti i razvijeni organizovani kriminal glavni su razlozi obeshrabrivanja stranih investitora da ulažu sredstva u nacionalnu ekonomiju;
- *potrebe za velikim budžetskim izdvajanjima radi efikasnije socijalne kontrole organizovanog kriminala*. Složene akcije na preventivnom, represivnom i planu zaštite i pomoći žrtvama od strane vladinog i nevladinog sektora zahtevaju velika budžetska izdvajanja. Potreban obim takvih izdvajanja, bez ugrožavanja finansijske stabilnosti, sebi može da priušti mali broj država;
- *destabilizacije porodice kao osnovne jedinice društva*. Slabljenje porodice u njenom ekonomskom, obrazovnom i socijalnom sektoru direktno se odražava na sposobnost građana da zadovolje svoje svakodnevne lične i porodične potrebe, što podriva institucije braka i porodice;
- *porasta kršenja ljudskih sloboda i prava*, što uslovljavaju navedene posledice, i
- *neefikasnog funkcionisanja meunarodnih tela i institucija u zemlji* - više puta je dokazano da pripadnici određenih meunarodnih organizacija i tela nadležnih za rešavanje unutrašnjih konflikata tesno sarađuju sa organizovanim kriminalom, što dovodi u pitanje njihovu efikasnost i svrsishodnost i drugo.

## **ANALIZA UKUPNOG BROJA KRIVINIH DELA ORGANIZOVANOG KRIMINALITETA NA PODRUČJU POLICIJSKE UPRAVE U NOVOM SADU**

Na osnovu statističkih podataka i po podacima MUP-a Republike Srbije, na području Policijske uprave u Novom Sadu, kao druge po veličini Policijske uprave u Republici Srbiji, u toku 2014. godine, izvršeno je ukupno oko 12.440 krivinih dela, što čini oko 12% svih dela evidentiranih u Republici Srbiji, tako da se ta bezbednosna problematika, po složenosti, svrstava na drugo mesto, odmah iza Beograda, na čijem području je izvršeno oko 26,6% svih krivinih dela u R. Srbiji.

**Slika 1. — Ukupan broj krivi nih dela po Policijskim upravama u 2014. godini**

Analiziraju i 2014. godinu, sa akcentom na krivi na dela sa elementima korupcije, karakteristi no je efikasno procesuiranje 82 krivi na dela iz oblasti korupcije, zatim 37 poreskih krivi nih dela, 18 dela iz oblasti bankarskog poslovanja, 13 krivi nih dela iz domena nedozvoljene trgovine - "akciznih roba", drasti an porast pojave krivi nog dela neovlaš eno organizovanje igara na sre u-21, koja su rezultirala pronalaskom i oduzimanjem predmeta "sive ekonomije" i 3 dela iz oblasti nezakonite privatizacije, dok u analiziranom periodu nisu evidentirani rezultati u otkrivanju krivi nog dela pranje novca.

**Slika 2. — Ukupan broj krivi nih dela za period od 2010. do 2014. godine**

U toku 2014. godine, najzna ajnija realizacija jeste hapšenje 25 lanova organizovane kriminalne grupe, koje su po nalogu Tužilaštva za organizovani kriminal u Beogradu, u zajedni koj akciji, sproveli Odsek za suzbijanje privrednog kriminaliteta i Poreska policija, a koje je rezultiralo podnošenjem 2 krivi ne prijave,

za izvršenih 6 krivi nih dela: 3 dela zloupotreba položaja odgovornog lica, 2 dela udruživanje radi vršenja krivi nih dela i jedno delo poreska utaja. Osumnji eni su pribavili protivpravnu imovinsku korist u ukupnom iznosu od 189.637.116,00 dinara, dok je pri injena materijalna šteta 324.024.896,00 dinara, odnosno iznos za koji je ošte en budžet Republike Srbije.

Osim toga, izvršeno je i **89** krivi nih dela iz oblasti **ekološkog** kriminaliteta, od kojih su: 66 dela šumska kra a, 16 dela ubijanje i zlostavljanje životinja, 4 dela nezakonit lov i po jedno krivi no delo zaga enje životne sredine, pustošenje šuma i nezakonit ribolov.

U oblasti suzbijanja zloupotreba u bankarskom poslovanju, podneto je 7 krivi nih prijava, protiv 10 lica, zbog osnovane sumnje da su izvršila 18 krivi nih dela, a struktura dela je slede a:

- 6 dela izdavanje eka i koriš enje platnih kartica bez pokri a (od toga, 3 -saizvršilaštvom),
- 4 dela falsifikovanje isprave,
- po 2 dela neosnovano dobijanje i koriš enje kredita i druge pogodnosti i falsifikovanje službene isprave i
- po jedno krivi no delo zloupotreba položaja odgovornog lica, zloupotreba ovlaš enja u privredi, pronevera i prevara.

Materijalna šteta pri injena izvršenim krivi nim delima iznosi 19.644.311,00 dinara, što je ujedno i visina pribavljene protivpravne imovinske koristi.

Analiziraju i krivi na dela nedozvoljene trgovine i druga krivi na dela, podneto je 10 krivi nih prijava, protiv 10 lica (jedno-NN), zbog osnovane sumnje da su izvršila 13 krivi nih dela iz ove oblasti, i to:

- 4 dela nedozvoljena trgovina,
- 3 dela nedozvoljeni promet akciznih proizvoda iz Zakona o poreskom postupku i
- poreskoj administraciji i
- po jedno krivi no delo nedozvoljena proizvodnja, krijum arenje, neovlaš ena upotreba tu eg poslovnog imena i druge posebne oznake robe ili usluga, falsifikovanje znakova za vrednost, obmanjivanje kupaca i zloupotreba položaja odgovornog lica.

U toku 2014. godine, tako e je zaplenjeno i oduzeto oko 5.155 boksova cigareta, 1.566,50 kg duvana u listu, 455,50 kg rezanog duvana, 11.736 litara naftnih derivata i 112 litara alkoholnog pi a. Ukupna vrednost oduzete robe procenjena je na 13.153.056,96 dinara.

Analizom krivi nih dela neovlaš enih igara na sre u, podneto je 19 krivi nih prijava, protiv 24 lica, zbog osnovane sumnje da su izvršila 21 krivi no delo neovlaš eno organizovanje igara na sre u, a koja su rezultirala pronalaskom i oduzimanjem predmeta "sive ekonomije", odnosno prona ene su 13 ilegalne kladionice za sportsko kla enje, zatim 60 slot aparata, 8 poker aparata, 3 elektronska pikada, 3 rulet aparata i bilijarski sto, za ije koriš enje osumnji eni nisu posedovali odobrenje nadležnog organa Ministarstva finansija, Poreske uprave - Sektora za devizne i menja ke poslove i igre na sre u, niti su za to osnovali nikakvo pravno lice.



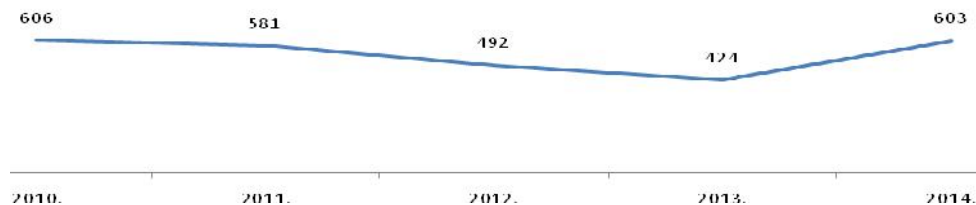
Tako e, podneta je jedna krivi na prijava, protiv 3 lica, za 3 krivi na dela neovlaš eno iskoriš avanje autorskog dela ili predmeta srodnog prava, gde su krivi na dela vršena i na podru ju cele teritorije Republike Srbije i drugih Policijskih uprava, a krivi na dela su iz domena Službe za borbu protiv organizovanog kriminala.

Osim toga, u 41 zapleni oduzete su 142 falsifikovane nov anice, i to:

- 102 strane falsifikovane nov anice,
- 40 doma ih falsifikovanih nov anica (17 u apoenu od 200 dinara, 17 u apoenu od 1.000 dinara, 4 u apoenu od 500 dinara i 2 u apoenu od 2.000 dinara).

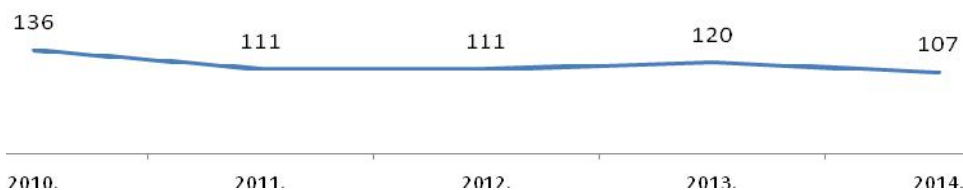
U oblasti suzbijanja krijum arenja opojnih droga otkrivena su oko 650 krivih dela, neovlaš ena proizvodnja i stavljanje u promet opojnih droga, kao i neovlaš eno držanje opojnih droga, gde je zaplenjeno oko 450.800,00 grama. Zbog prodaje narkotika, mera zadržavanja primenjena je prema 44 lica, a slobode su lišeni pripadnici 4 kriminalne grupe, a prese ena je nekoliko krijum arskih kanala.

Кривична дела из области наркоманије  
2010-2014. година



Analiziraju i krivi na dela "Nedozvoljene proizvodnje, držanje, nošenje i promet oružja i eksplozivnih materija", iz lana 348. Krivi nog zakonika Republike Srbije, u 2014. godini, otkriveno je 107 krivih dela. Od izvršilaca je oduzeto 176 komada oružja, i to: 56 pištolja, 3 revolvera, 4 gasna pištolja, 95 malokalibarskog oružja, 12 lova kih pušaka, 6 pušaka i 1.758 komada municije. Tako e, oduzeto je i 8 bombi i 3 eksplozivne naprave.

Кривична дела из члана 348 Кривичног законика  
2010-2014. година



Jedan od glavnih problema kod istraživanja delikata organizovanog kriminaliteta jeste da ne postoje validni podaci o njegovim razmerama. Sigurna je injenica da je zvani na statistika organizovanog kriminaliteta zna ajno manja u odnosu na njegovu prisutnost u svim zemljama u regionu i u zemljama u tranziciji, tako da se "**tamna brojka kriminaliteta**" može samo naga ati. Osim toga, postoje i slu ajevi kada kriminalisti ke obrade zbog nedostatka dokaza ne mogu da do u do lica koji su

organizatori inkriminacija (lica iz zone tzv. "belog okovratnika"), koja svojim autoritetom i društvenom pozicijom garantuju brzu realizaciju usluge.

## ZAKLJUČAK

Organizovani kriminalitet predstavlja najveću u opasnost, koja zajedno sa terorizmom i nezaobilaznom korupcijom, kao složenom pojavom koja je prisutna u svim fazama razvoja društva, pretil savremenom svetu. Organizovani kriminalitet i korupcija onemogućavaju razvoj društva, stvaraju nepoverenje građana prema vlasti i njenim organima, blokiraju reforme, umanjuju spremnost na investicije, nanose finansijske štete, uništavaju privredu, škode meunarodnom ugledu zemlje, itd. Zbog toga se protiv organizovanog kriminaliteta i korupcije mora boriti svim raspoloživim sredstvima države i demokratskog društva. Suprotstavljanje organizovanom kriminalitetu u Srbiji mora biti planska, organizovana i na realnim osnovama zasnovana aktivnost svih državnih organa, u skladu sa ukupnim stanjem u zemlji i konsenzusom svih političkih sila.

Dok se organizovani kriminalitet krajem prošlog veka razvijao i internacionalizovao, sistemi bezbednosti mnogih zemalja nisu bili sposobni da mu adekvatno odgovore. Kad su oformljene specijalizovane službe za rešavanje ovog problema, ve su bile pričinjene velike štete. Ogromna sredstva koja su uložena u reformu sistema bezbednosti nisu promenila "scenarij u kojem je on korak iza organizovanog kriminaliteta". Stoga treba nastaviti rad na reformi sektora bezbednosti.

Takvo stanje organizovani kriminalitet je iskoristio da se infiltrira u gotovo sve pore državnog i društvenog života. Naročito su destruktivne veze koje su ostvarene sa nosiocima političke i ekonomske moći. Uz to, došlo je do umrežavanja kriminalnih grupa koje deluju u nacionalnim okvirima, "podizanja" njihovog delovanja na nadnacionalni nivo, uz istovremeno uspostavljanje partnerstva sa kriminalnim grupama i mrežama iz drugih zemalja, što je uslovljavalo i stvaranje transnacionalnih ilegalnih tržišta organizovanog kriminaliteta.

Ovakvo strukturno bezbednosno problem na razne načine ugrožava vrednosti i interese pojedinca, društva, država i meunarodne zajednice. Generalno, organizovani kriminalitet može da ugrozi nacionalnu bezbednost u ekonomskom, demografskom, javno-bezbednosnom, finansijskom, socijalnom i drugim sektorima, odnosno njen socijalni mir, jedinstvo i miran suživot naroda i nacionalnih manjina, što se reflektuje i na ostale nivoe bezbednosti.

Još jedna veoma važna preventivna mera, koju je naše zakonodavstvo uvelo, a u mnogim zemljama to je ve meunarodno prihvaćeni standard, jeste oduzimanje imovine stečene kriminalom. Oduzimanje nezakonitog prihoda stečenog izvršenjem krivičnih dela, ima za cilj da obesmisli motive za bavljenje kriminalom i korupcijom. Imovinska korist, odnosno koristoljubivi motiv je razlog vršenja većine krivičnih dela. Istovremeno, ovom merom bi se sprečilo ubacivanje nelegalno stečenih prihoda od kriminala i korupcije u legalne robno novane privredne tokove. Time se i uskraćuje finansiranje vršenja budućih krivičnih dela. Ova mera je usmerena ka vrhu piramide svake organizovane kriminalne grupe, ali i prema svima koji svojim koruptivnim ponašanjem podržavaju i omogućavaju organizovani

kriminalitet. Takva mera podržava vladavinu prava u svakoj državi i ostvarenje moralnog principa da niko ne može da zadrži korist ste enu vršenjem krivi nih dela. Pri tome se mora uvek imati u vidu injenica da su moderni oblici organizovanog kriminaliteta neraskidivo povezani sa raznim oblicima me unarodnog, ne samo ekonomskog i finansijskog organizovanog kriminaliteta, ve i sa organizovanim kriminalitetom u vezi sa ilegalnom proizvodnjom i krijum arenjem opojnih droga, oružja i drugih opasnih materija, trgovinom ljudima, pranjem novca i finansiranjem me unarodnog terorizma. U tesnoj vezi sa organizovanim kriminalitetom i nezaobilaznom korupcijom, razvijaju se i novi - moderni vidovi kriminala, kao što su visokotehnološki kriminal i ilegalna trgovina ekološki opasnim otpadom, kao jedan od najunosnijih i najopasnijih oblika ekološkog kriminala.

## BIBLIOGRAFIJA

1. Aleksandar Faladži , "*Krivi nopravni i kriminološki aspekt korupcijskih krivi nih djela*", asopis za poslovnu ekonomiju, preduzetništvo i finansije-Poslovna ekonomija, Univerzitet EDUKONS Sremska Kamenica, godina izlaženja 10, broj 2, (2008): strana 82.
2. Andreja Savi , *Uvod u državnu bezbednost* (Beograd: Viša škola unutrašnjih poslova, 2000).
3. Andreja Savi , *Nacionalna bezbednost* (Beograd: Kriminalisti ko-policijska akademija, 2007).
4. Albadnewse, J. S., *The Causees of Organized Crime*, Journal of Contemporarary Criminal Justice, No 4, Thousand Oaks, 2000.
5. Vladimir Kambovski, *Korupcija, me unarodno kazneno pravo i zaštita ljudskih sloboda* (Skopje: Pravni fakultet, 2009).
6. Goran Boškovi , *Organizovani kriminal* (Beograd: Kriminalisti ko-policijska akademija, 2011).
7. Darko Marinkovi , *Suzbijanje organizovanog kriminala - specijalne istražne tehnike* (Novi Sad: Prometej, 2010).
8. Darko Marinkovi , *Borba protiv organizovanog kriminaliteta u Republici Srbiji u periodu tranzicije* (Beograd: Institut za kriminološka i sociološka istraživanja, 2007), strana 37.
9. Željko Bjelajac, *Organizovani kriminal* (Novi Sad: Pravni fakultet za privredu i pravosu e, Univerziteta Privredna akademija, 2008).
10. *Konvencija Ujedinjenih nacija protiv transnacionalnog organizovanog kriminala*, Službeni list SRJ - Me unarodni ugovori, broj 6/2001.
11. Ljubomir Staji , *Osnovi sistema bezbednosti* (Novi Sad: Pravni fakultet, 2011).
12. Mile Matijević i Miloš Marković , *Kriminalistika* (Novi Sad: Pravni fakultet za privredu i pravosu e, Univerziteta Privredna akademija, 2013).
13. Milo Bošković , *Kriminološki leksikon* (Novi Sad: Matica srpska, 1999).
14. Mi o Bošković , *Organizovani kriminalitet i korupcija* (Banja Luka: Visoka škola unutrašnjih poslova, 2004).
15. Mi o Bošković , *Transnacionalni organizovani kriminalitet* (Beograd: Policijska akademija, 2004).
16. Milo Bošković i Miloš Marković , *Kriminologija - sa elementima viktimologije* (Novi Sad: Pravni fakultet za privredu i pravosu e, 2015).
17. Mitar Kokolj, *Osvrt na stanje organizovanog kriminaliteta u nekim državama sveta*, Organizovani kriminalitet i korupcija (Beograd: Srpsko udruženje za

- krivi no pravo, 1996).
18. Milan Vujaklija, *Leksikon stranih reči i izraza* (Beograd: Prosveta, 1986).
  19. Nikola Važi, *Oduzimanje imovine proistekle iz krivi nog dela i meunarodni pravni standardi*, (Beograd: Intermeks, 2010), strana 107.
  20. Nacionalna strategija za borbu protiv korupcije, Službeni glasnik PC, broj 109/2005 i Akcioni plan za primenu Nacionalne strategije za borbu protiv korupcije.
  21. Piccarelli, J. T., *Transnational Organized Crime, Security Studies - An Introduction* (ed. Williams, P.), Routledge, London - New York, 2008.
  22. S. Đukić, "Uzroci, pojavnici oblici i ekonomske posledice korupcije u Srbiji"-komparativna analiza kod razvijenih zemalja i zemalja u tranziciji, (doktorska disertacija, Univerzitet EDUCONS, Fakultet poslovne ekonomije, 2015).
  23. Stanimir Đukić, *Empirijska analiza fenomena korupcije u Srbiji i korupcija u privredi*, časopis Vojno delo, godina izlaženja 67, broj 4, (2015): strana 274-285.
  24. Stanimir Đukić, *Analiza krivi nih dela privrednog kriminaliteta i delikti korupcije u privredi*, časopis Vojno delo, godina izlaženja 67, broj 4, (2016).
  25. Stanimir Đukić, *Aktuelno stanje korupcije u Republici Srbiji*, časopis: Godišnjak Univerziteta EDUKONS, Fakultet Poslovna ekonomija, Sremska Kamenica, godina izlaženja 7, broj 1, (2012): strana 33-36.
  26. S. Đukić, "Aktivnosti i ekonomske posledice organizovanog kriminala u javnom sektoru" (master rad, Univerzitet EDUCONS, Fakultet poslovne ekonomije, 2010).
  27. Saša Mijalković, "Organizovani kriminalitet kao savremeni bezbednosni problem: osvrt na karakteristike i tendencije" (Sarajevo: Fakultet kriminalističkih nauka, 2003), strana 319-331.
  28. Saša Mijalković, *Organizovani kriminalitet*, časopis Bezbednost, godina izlaženja 52, broj 1-2, (2009): strana 74-83.
  29. Slobodan Nadrljanski, "Zakon o oduzimanju imovinske koristi kao mera prevencije kriminala" (Beograd: Pravni fakultet, 2010), strana 319-331.
  30. Hough, P., *Understanding Global Security*, Routledge, London - New York, 2004.

## RESUME

Organized crime represents a major threat, which, together with terrorism and corruption, is present as a complex phenomenon in all stages of development of society, threatening the modern world. Organized crime and corruption are hampering the development of society, create mistrust of citizens towards the government and its organs, block reforms, reduce the propensity to investment, inflicting financial damage, destroying the economy, damage the international reputation of the country, etc. Therefore organized crime and corruption must be fought by all available means of the state and democratic society. Countering organized crime in Serbia has to be planned, organized and based on realistic grounds with the activity of all state authorities, in accordance with the overall situation in the country and the consensus of all political actors.

While organized crime at the end of the last century, developed and internationalized, security systems of many countries were not able to adequately respond to it. When specialized services were created to solve this problem, they also caused great damage. Huge funds that are invested in the reform of the security

system have not changed the "scenario in which he was one step behind organized crime." Therefore, it is necessary to continue to work on security sector reform. Such a state was used by organized crime to infiltrate in almost all spheres of state and social life. Particularly destructive links that are generated with the holders of political and economic power. In addition, there was a networking of criminal groups operating at the national level, "raise" their activities at transnational level, while also establishing partnerships with criminal groups and networks from other countries, which resulted in the creation of transnational organized crime, illegal markets.

# **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**

	<b>Austrija</b>	<b>Francuska</b>	<b>Njemačka</b>	<b>Maarska</b>	<b>Poljska</b>
Srednja vrijednost	-0.002%	-0.006%	-0.009%	0.008%	0.012%
Medijan	0.011%	0.013%	0.039%	0.025%	0.010%
Maksimum	12.759%	13.149%	11.125%	17.410%	10.870%
Minimum	-11.164%	-11.301%	-8.666%	-19.110%	-11.850%

## **BIBLIOGRAFIJA**

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

Molimo Vas ne koristite fusnote ili endnote za citiranje izvora. Numerisana lista izvora i literature treba biti data na kraju rada na 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  
Biser Kalašević - God. 1, br. 1 (mart 2012)-  
Novi Pazar (Dimitrija Tucovića b.b.) :  
Univerzitet u Novom Pazaru, 2012- (Kraljevo :  
GraficColour). - 25 cm

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