

UDK: 33



ISSN 2217-5458

FAKULTET ZA EKONOMIJU I INŽENJERSKI MENADŽMENT U NOVOM SADU

Ekonomija

teorija i praksa

Economics

Theory and Practice

GODINA VII • BROJ II • NOVI SAD, 2014.

Economics – Theory and Practice
Ekonomija
teorija i praksa

IZDAJE:

UNIVERZITET PRIVREDNA AKADEMIJA U NOVOM SADU
FAKULTET ZA EKONOMIJU I INŽENJERSKI MENADŽMENT U NOVOM SADU
Cvečarska 2, 21000 Novi Sad
tel./faks: 021/400–484, 469–513
redakcija@fimek.edu.rs

Glavni urednik
Veselinović Branislav

Odgovorni urednik
Mišković Dušan

Sekretar redakcije
Drobnjaković Maja

Lektor i korektor za srpski jezik
Šinik Mirela
Despotov Mara

Lektor i korektor za engleski jezik
Marić Kristina

Tehnička realizacija
Penpro, Novi Sad

Štampa
Alfa-graf NS, Novi Sad

Tiraž
300

CIP – Каталогизacija u publikaciji
Библиотека Матице српске, Нови Сад

33

EKONOMIJA : teorija i praksa = Economics : theory and practice / glavni urednik Veselinović Branislav. – God. 4, br. 1 (2011)– . – Novi Sad : Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, 2011–. – 23 cm

Nastavak publikacije: Zbornik radova = ISSN 1820–9165. – Tromesečno.
ISSN 2217–5458 = Ekonomija

COBISS.SR-ID 262822663

Izdavački savet:

1. Prof. dr **Marijana Carić**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
2. Prof. dr **Marko Carić**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Pravni fakultet za privredu i pravosuđe u Novom Sadu, Novi Sad
3. Prof. dr **Dragomir Đorđević**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
4. Prof. dr **Branislav Veselinović**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
5. Prof. dr **Dušan Mišković**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad

Redakcijski odbor:

1. Prof. dr **Massimo Bianchi**, University of Bologna, Faculty of Economics in Forlì, Bolonja, Italija
2. Prof. dr **Ladislav Kabat**, Paneuropean University, Bratislava, Slovačka
3. Prof. dr **Ludvig Toplak**, European Centre, Maribor, Slovenija
4. Prof. dr **Peter Kruzslics**, University of Szeged, Faculty of Law, Center for International Studies, Segedin, Mađarska
5. Prof. dr **Chang Woon Nam**, Ifo Institute – Leibniz Institute for Economic Research at the University of Munich, Department of International Institutional Comparisons
6. Prof. dr **Rade Ratković**, Fakultet za internacionalni hotelski i turistički menadžment, Sveti Stefan, Crna Gora
7. Prof. dr **Nenad Vunjak**, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet, Subotica
8. Prof. dr **Marko Carić**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Pravni fakultet za privredu i pravosuđe u Novom Sadu, Novi Sad
9. Prof. dr **Dragomir Đorđević**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
10. Prof. dr **Branislav Veselinović**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
11. Prof. dr **Dušan Mišković**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
12. Prof. dr **Gojko Rikalović**, Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet u Beogradu
13. Prof. dr **Branko Medojević**, Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet, Beograd
14. Prof. dr **Miroslav Đorđević**, Univerzitet u Kragujevcu, Ekonomski fakultet, Kragujevac
15. Prof. dr **Dušan Zdravković**, Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, Niš
16. Prof. dr **Radovan Grandić**, Univerzitet u Novom Sadu, Filozofski fakultet, Novi Sad
17. Doc. dr **Maja Ćirić**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
18. Prof. dr **Vuk Raičević**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
19. Prof. dr **Rajko Tepavac**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
20. Mr **Olga Carić**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad

Sadržaj | Contents

KRATKO ILI PRETHODNO SAOPŠTENJE

Grujić Milorad, Dragošan Ljubomir, Barbulović Igor, Grujić Mašan

PROCENA MOGUĆNOSTI PRERADE DELA RUDNOG TELA „ČOKA MARIN–1“ RUDNIKA BAKRA MAJDANPEK, RTB BOR

Grujić Milorad, Dragosan Ljubomir, Barbulovic Igor, Grujic Masan

FEASIBILITY ASSESSMENT FOR THE PROCESSING OF A PART OF THE ORE BODY “ČOKA MARIN 1”, COPPER MINE-MAJDANPEK, in BOR, SERBIA

1–19

NAUČNA KRITIKA ODNOSNO POLEMIKA

Milošević Sandra, Kikanović Ramiz

REGULATORNI OKVIR FINANSIJSKOG IZVEŠTAVANJA U REPUBLICI SRBIJI

Milosevic Sandra, Kikanovic Ramiz

REGULATORY FRAMEWORK FOR FINANCIAL REPORTING IN SERBIA

23–43

STRUČNI RADOVI

Milojević Ivan, Ignjatijević Svetlana, Đorđević Dragomir

EKONOMSKE TEORIJE ODRŽANJA BUDŽETSKOG DEFICITA

Milojevic Ivan, Ignjatijevic Svetlana, Djordjevic Dragomir

ECONOMIC THEORIES OF CONSERVATION OF BUDGET DEFICIT

47–60

Milovanović Vesna

DRUŠTVENA ODGOVORNOST HOTELA U SRBIJI KAO ELEMENT MENADŽMENTA UKUPNOG KVALITETA

Milovanovic Vesna

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY OF HOTELS IN SERBIA AS AN ELEMENT OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT

61–73

Popović Slobodan, Eremić Đorđić Jelica, Mijić Ranko

INTERNA KONTROLA U FUNKCIJI MENADŽMENTA

Popovic Slobodan, Eremic Djordjic Jelica, Mijic Ranko

INTERNAL CONTROL AS A MANAGEMENT TOOL

74–85

Marković Jovica, Pavlović Marko

ODLIKE MENADŽMENTA U SAVREMENIM KOMPANIJAMA

Markovic Jovica, Pavlovic Marko

CHARACTERISTICS OF MANAGEMENT IN MODERN COMPANIES

86–113

KRATKO ILI PRETHODNO SAOPŠTENJE

PROCENA MOGUĆNOSTI PRERADE DELA RUDNOG TELA „ČOKA MARIN–1“ RUDNIKA BAKRA MAJDANPEK, RTB BOR

Grujić Milorad¹

Dragošan Ljubomir²

Barbulović Igor³

Grujić Mašan⁴

Sažetak: Tehnološko-ekonomska Studija izvodljivosti prerade rude iz rudnog tela „ČOKA MARIN–1“ definiše tehnološki proces primarne prerade u tri varijante i metaluršku preradu u dve različite tehnološke linije radi dobijanja komercijalnog katodnog bakra, zlata i srebra, pod najpovoljnijim tehnno-ekonomskim uslovima.

Ključne reči: oprezan / pristup / projekcija / performansa / kreiranje / inovacija / dinamika / ishodište / topljenje

UVOD

Prerada rude iz rudnog tela „ČOKA MARIN–1“ obavljaće se u postojećem postrojenju flotacije RBM kroz zasebne tehnološke linije prikazane na Slikama 1, 3 i 4. Metalurška prerada je usklađena sa režimom rada linija u Kazahstanu i *Atlantic Copper*-u. Konceptijsko rešenje primarne prerade i metalurgije je, polazeći od svih tehnoloških istraživanja, a imajući u vidu slobodne kapacitete u flotaciji RBM i

¹ Savetnik direktora RTB Bor

² Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad Cvećarska br. 2, e-mail: biljasa@gmail.com

³ Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad Cvećarska br. 2, e-mail: igor.barbulovic@gmail.com

⁴ Student doktorskih studija na Hemijskom fakultetu Univerziteta u Beogradu, e-mail: m.grijic@itnms.ac.rs

metalurgijama Kazahstana i *Atlantic Copper*, definisano na osnovu perioda eksploatacije (4 godine) i kapacitetima postrojenja.

TEHNIČKI OPIS PRERADE RUDE „ČOKA MARIN-1“

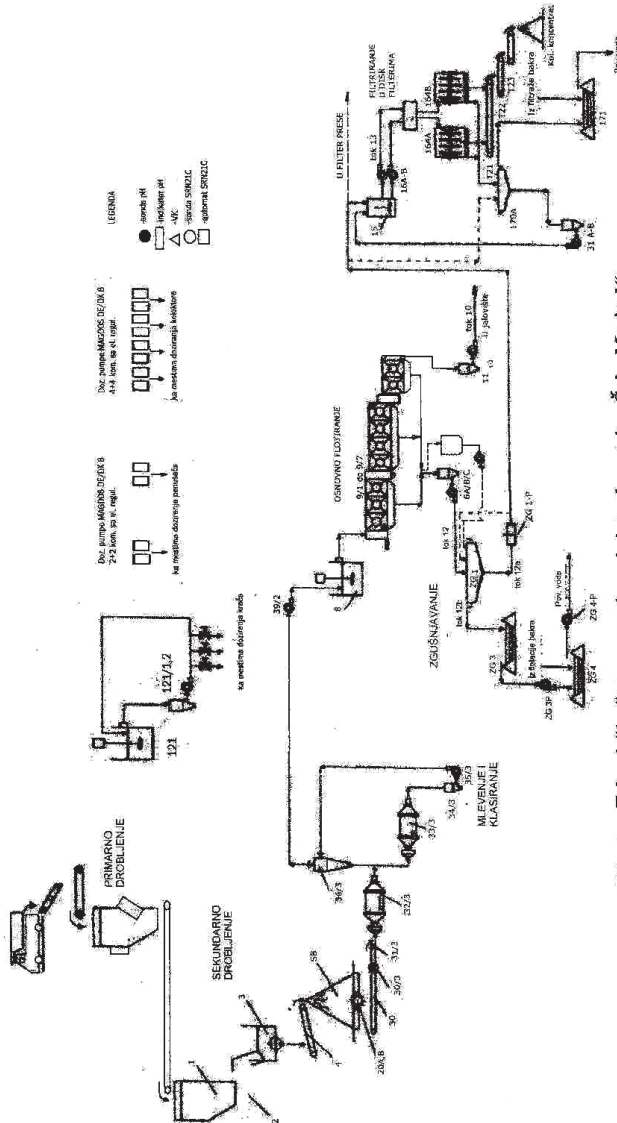
Za rudu „Čoka Marin-1“ predviđena je prerada u tri varijante, s tim što dve varijante podrazumevaju preradu u flotaciji Majdanpek, korišćenje postojeće opreme na tehnološkim linijama treće i četvrte sekcije, prethodno primarno i sekundarno izdrobljene rude u dograđenim drobilicama, kao i flotacijska koncentracija (Varijanta 1) u, adaptirano za ove uslove, Dopunsko postrojenje prema Glavnom tehnološkom projektu. U izveštaju je prikazana i treća iznuđena varijanta i to prerada rovne rude, koja je izdrobljena do krupnoće 100% – 4 + 0 mm (ovakva krupnoća rude je uslovljena zahtevima metalurgije). Po prvoj varijanti, definitivni proizvod prerade je kolektivni koncentrat bakra i pirita, sa zlatom i srebrom. Tehnologija prerade rude „Čoka Marin-1“, po ovoj varijanti, prikazana je na Slici 1. Prerada se sastoji od dvostepenog drobljenja, dvostadijalnog mlevenja sa klasiranjem, kondicioniranja, osnovnog flotiranja, odvodnjavanja kolektivnog koncentrata „Čoka Marin-1“ i odlaganja flotacijske jalovine zasebno u deponiji Šaki potok. Projektovani mesečni kapacitet je 3.500 tona, a godišnji je 24.000 tona za 7 (sedam) proizvodnih meseci u toku jedne godine (april–oktobar). Kapacitet mlevenja je 52,0 t/h suve rude. Po šemi kretanja masa, na filtriranje dolazi 13 t/h suvog koncentrata koji je potrebno isfiltrirati do 91% čvrste faze. Prema tome, tehničku liniju čine kružna i čekićar drobilica, mlin sa šipkama III sekcije, mlinovi sa kuglama III i IV sekcije, flotacijske mašine u Dopunskom postrojenju i zgušnjivač i filteri na liniji magnetita. Skladištenje koncentrata je u posebnom skladištu, gde se skladištio koncentrat Fe_3O_4 .

Objekti za hidraulični transport i odlaganje jalovine iz procesa prerade rude iz rudnog tela „Čoka Marin-1“ su postojeći objekti za hidraulični transport i deponovanje flotacijske jalovine RBM-a. Ostali objekti, za snabdevanje električnom energijom, svežom i tehnološkom vodom, vazduhom i flotacijskim reagensima, su postojeći objekti RBM-a iste namene.

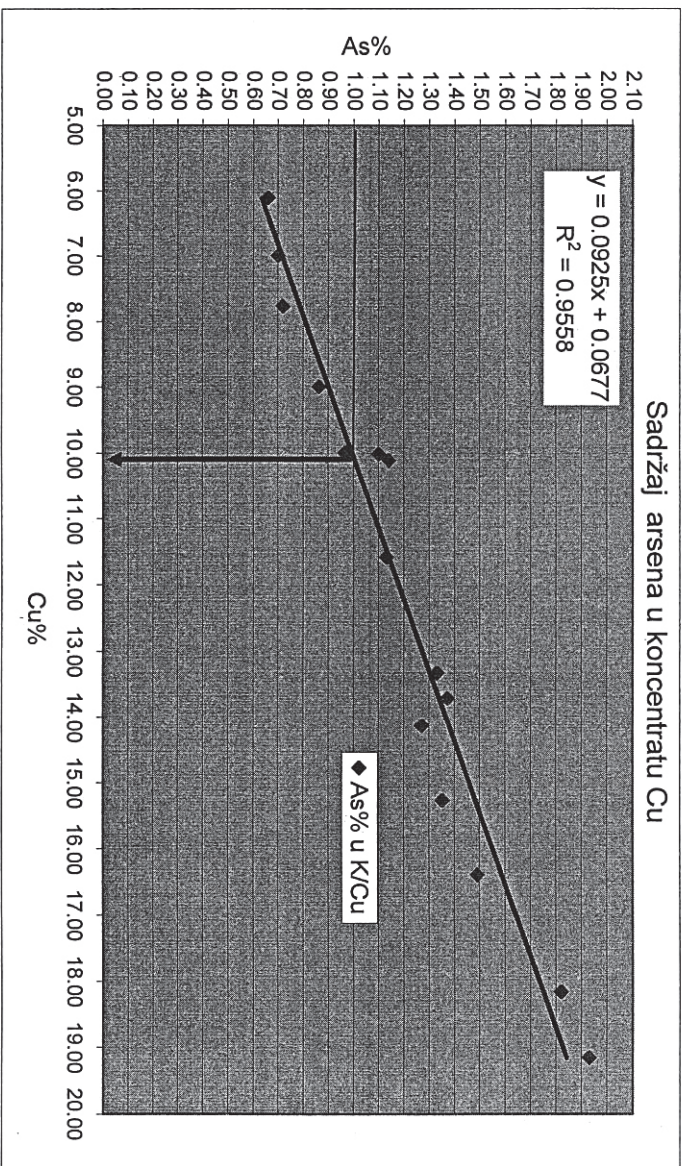
Ovakvo rešenje je usklađeno i sa uslovljenim diskontinualnim režimom rada flotacijske koncentracije, pa su u tom smislu usaglašeni transport i drobljenje sa raspoloživim skladišnim prostorom. Takođe, rešenje omogućuje da se pre svake kampanje prerade izvrši provera usvojenih tehnoloških parametara flotiranja. Naročito kada se ima u vidu da sa porastom kvaliteta koncentrata raste i sadržaj As (Slika 2), koji mora biti ispod 1%, a svaki njegov procenat se penalizuje.

Po drugoj varijanti, definitivni proizvod prerade je samlevena ruda do finoće od 70 μ klase – 0,074 mm i 27% čvrste faze. Odvodnjavanje definitivnog proizvoda mlevenja i klasiranja, nakon dvostepenog drobljenja, odvija se u dve faze (kako je prikazano na Slici 3):

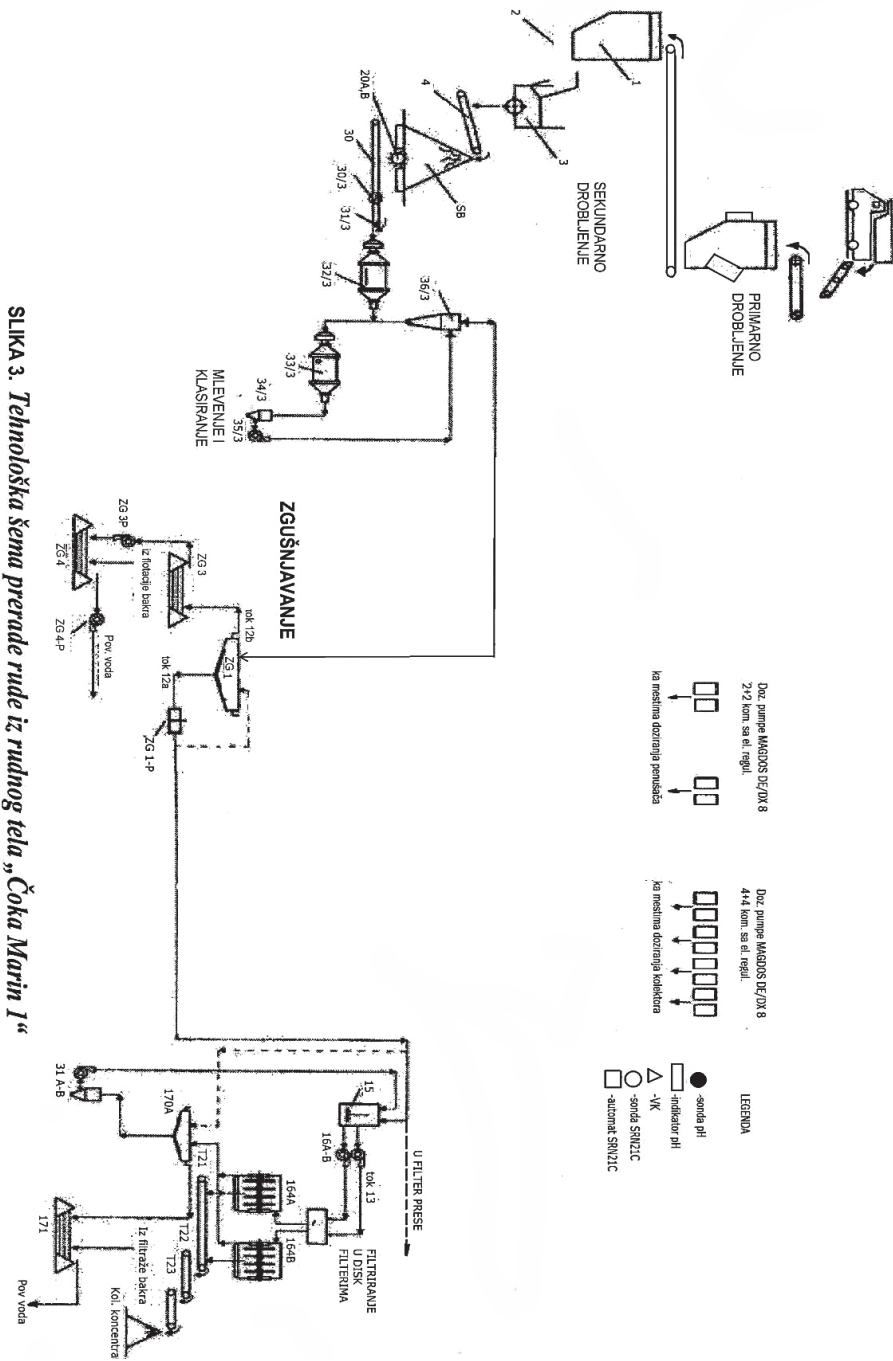
- zgušnjavanje
- filtriranje



Slika 1. Tehnološka šema prerade rude iz rudnog tela „Čoka Marin 1“



SLIKA 2 Sadržaj arsena u koncentratu bakra u funkciji kvaliteta koncentrata bakra pri preradi polimetalne i masivne rude



Slika 3. Tehnološka šema prerađivanja rude iz rudnog tela „Čoka Marin I“

Izvor: autorsko delo

U ovoj varijanti, pored izostajanja procesa flotacijske koncentracije, nema ni depoziranja flotacijske jalovine. Kapacitet prerade je u najvećoj meri uslovljen kapacitetom i dinamikom rudarske proizvodnje.

Dok je režim rada delova procesa za usitnjeni proizvod do finoće 70% – 0,074 mm, definisan na osnovu tehnološke šeme (Slika 3) i usaglašen sa strukturnim karakteristikama rude i karakteristikama opreme za što duži rad u jednom ciklusu prerade, postojeći pogoni u kojima će se vršiti usitnjavanje rude, pogon usitnjavanja i klasiranja i odvodnjavanja usitnjene rude, u stanju su da usitne 24.000 tona rude godišnje za 7 (sedam) proizvodnih meseci u toku jedne godine (april–oktobar).

Prema trećoj varijanti, definitivni proizvod je izdrobljena ruda, krupnoće 100% – 4 + 0 mm (ovakva krupnoća je uslovljena zahtevima metalurgije).

Tehnologija prerade rude „Čoka Marin–1“ po III varijanti je na priloženoj šemi – Slika 4.

Prerada se sastoji od dvostadijalnog drobljenja. Za ovu preradu koristiće se postojeća sekundarna čekićar drobilica i dograđiće se primarna drobilica, kao u varijantama I i II. Proizvod drobljenja usmeriće se ka bunkeru III sekcije, smeštenom u zgradi postojećeg bunkera I–IV sekcije, odakle će se trakom i kamionima odvoziti u vagone. Mogući kapacitet prerade rude iz ležišta „Čoka Marin–1“ u varijanti III, takođe se bazira na godišnjoj dinamici od 24.000 tona, prema Dopunskom rudarskom projektu.

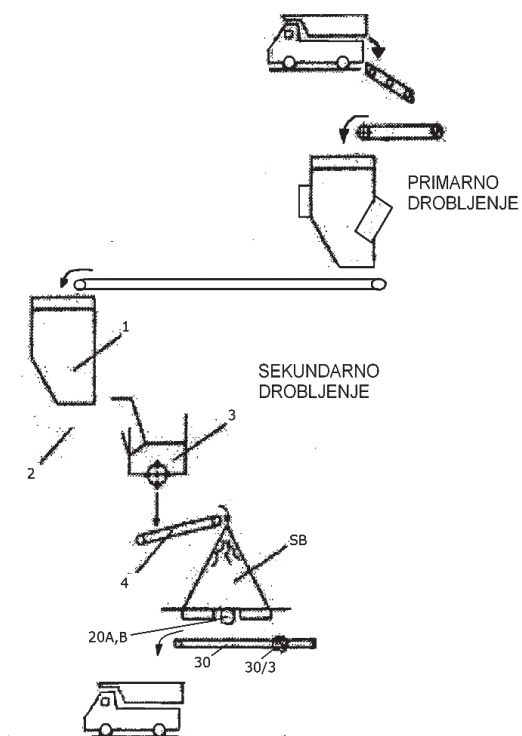
Koncept dinamike proizvodnje, kao i **metode sa otvorenim otkopom dela rude izdvoji–ogradi i osiguraj**, karakteriše proizvodnja sa najnižim operativnim troškovima. Pored toga, ovakvim načinom podgrađivanja i eksploatacije, moguće je otkopati oko 60.000 tona rude, uglavnom polimetalične, a jednim manjim delom masivno-sulfidne rude.

Za obračun ekonomskih pokazatelja u sve tri varijante prerade rude ležišta „Čoka Marin–1“ u sklopu **BIZNIS PLANA**, vezano za RBM, prikazan je obračun prihoda pojedinačno. Rezultati sprovedene analize, omogućuju definisanje nivoa isplativosti sva tri koncepta prerade i njihove metalurške prerade u specijalizovanim inostranim postrojenjima.

Dalje, uslovi eksploatacije i prerade rude iz ležišta „Čoka Marin–1“, u sve tri varijante, usaglašeni su sa našim propisima o zaštiti životne sredine, odnosno sa Zakonom o vodama, koji je usaglašen sa evropskim i svetskim propisima EPA (ENVIRONMENTAL PROTECTION AGENS). To znači da će postupak eksploatacije obezbediti da se sve jamske vode u zoni eksploatacije prihvate i istalože u bazeni-

ma (taložnicima). Mulj nastao taloženjem sa dna taložnika će ponovo biti vraćen u prostorije jame. Ne očekuje se rastvaranje mineralnih vrsta iz rudnog masiva u atmosferskim vodama, već samo pojava suspendovanog i sedimentnog materijala, koji će se istaložiti u obodnom kanalu.

Projektnim rešenjem deponovanja flotacijske jalovine, varijanta I, u jalovište „Šaški potok“ koje je uradio ITNMS – Beograd, tehnička kontrola TF Bor, konceptijski je rešena funkcionalna namena lokacije.




SLIKA 4. Tehnološka šema prerade rude iz rudnog tela "Čoka Marin 1"

Izvor: autorsko delo

S obzirom na to da je za realizaciju prerade moguće primeniti tri varijantna rešenja sa različitim troškovima prerade, transportnim troškovima i troškovima topljenja, Studija detaljno obrađuje pod kojim uslovima se može najpovoljnije realizovati prodaja ovih proizvoda.

Tabela 1: rezultati ispitivanja uzorka Čoka Marin-1.

WITNAS		IZVEŠTAJ O ISPITIVANJU	Br. izvješća: 7.28	Strana: 2/2
REZULTATI ISPITIVANJA				
PARAMETAR	OZNAKA UZORKA	NAZIV METODE		
20	COKA MARIN			
Cu	7.10%	*Kiselinsko rastvaranje uzorka i određivanje Cu, Zn, Pb, Fe, Cr, Co, Sb, Ni, Bi, Sn, V, Pt, Ti, Ag, Pt primenom metode AAS.		
Cu ₂ Ox	0.0055%	*Gravimetrijsko određivanje silicijum-dioksida i sumpora.		
Cu ₂ Sulf	7.09%	*Određivanje hlorida volumetrijskom titracijom.		
Zn	0.613%	*Kiselinsko rastvaranje uzorka i određivanje K ₂ O, Na ₂ O		
Pb	0.32%	*Određivanje Au ekstrakcijom sa IBMK		
SiO ₂	9.78%	*Stapanje i kiselinsko rastvaranje uzorka i određivanje Al ₂ O ₃ , CaO, MgO		
Fe	33.5%	*SRPS B - G8.108 Određivanje ferooksida		
FeO	41.06%			
S	34.06%			
Cr	0.0033%			
K ₂ O	0.136%			
Ca	0.0015%			
Fe ₂ O ₃	2.28%			
Ti	0.2%			
Al ₂ O ₃	4.63%			
CaO	1.75%			
Sb	0.06%			
MgO	0.188%			
Ni	0.0015%			
Bi	0.007%			
Na ₂ O	0.116%			
Sn	0.007%			
Cl ⁻	0.319%			
V	0.02%			
Au	8.85 g/t			
Ag	57.4g/t	5,4 g/t = 0,0054%		
Pt	0.00052%			
OPREMA: AAS Analyst 300		Analizu uradio:		
		 (Ime i prezime, zvanje)		
*metoda vani oblasti i oblika akreditacije				

LZ 008

OSNOVE ZA DONOŠENJE ODLUKE O VARIJANTI ZA PRERADU RUDE „ČOKA MARIN-1“

Osnovni povod za razmatranje strateške odluke načina prerade sirovine „Čoka Marin-1“ bio je ostvarenje potpune komplementarnosti jedne takve nove delatnosti sa strukturom i razvojnim planovima RBM-a u kompaniji RTB Bor. U nastavku ćemo dati pregled raznovrsnosti u kvalitetu proizvoda, troškovima i vrednosti proizvodnje, uzimajući pri tome u obzir usavršen sistem logističko-komercijalne podrške, sa ciljem da ovaj investicioni projekat svojom realizacijom da snažan doprinos kompaniji RTB Bor u svom daljem razvoju i zaokruživanju proizvodnog sistema.

SAGLEDAVANJE EFEKATA VARIJANTNIH REŠENJA PRERADE I METALURGIJE

Ekonomska analiza pojedinih varijanti prerade i metalurgije za sagledavanje efekata godišnje proizvodnje, prikazana je u narednim priložima (1-3).

PRILOG 1 PRERADA FLOTACIJSKOM KONCENTRACIJOM RUDE „ČOKA MARIN-1“

Količina rude, t/godišnje	Q = 24.000
Sadržaj metala u rudi	- bakar, %.....5,876 - zlato, g/t16,496 - srebro, g/t.....114,0
Količina metala u rudi	- bakar, t1.410,3 - zlato, kg.....395,9 - srebro, kg.....2.736,0
Cena metala, 2013. godina	- bakar, USD/t..... 7.700 - zlato, USD/kg.....53.000 - srebro, USD/kg.... 1.000

Proizvodnja koncentrata	Q = 10.200 t
Sadržaj metala u koncentratu	- bakar, %.....11,76 - zlato, g/t31,08 - srebro, g/t.....214,71 - arsen,%1,2
Iskorišćenje metala u koncentratu	- bakar, % 85,09 - zlato, %..... 80,07 - srebro, %..... 80,04
Količina metala u koncentratu	- bakar, t 1.200 - zlato, kg..... 317 - srebro, kg..... 2.190

Vrednost koncentrata (topionice u KAZAHSTANU)

bakar, USD	$1.200 \text{ t} \times 7.700 \text{ USD} / \text{T} \times 0,6 = 5.544.000$
bakar, USD	$317 \text{ kg} \times 53.000 \text{ USD} / \text{kg} \times 0,9 = 15.120.900$
bakar, USD	$1.680 \text{ kg} \times 1000 \text{ USD} / \text{kg} \times 0,9 = 1.512.000$

UKUPNO, USD 22.176.900

Vrednost tone koncentrata, USD 2.174,21

Troškovi topljenja i rafinacije koncentrata

Topljenje bakra, USD	$10.200 \times 150 \text{ USD} / \text{t} = 1.530.000$
Rafinacija	- bakra, USD $2.645.520 \text{ lb} \times 0,1 = 264.552$ - zlata, USD $9.860 \text{ oz} \times 6 = 59.160$ - srebra, USD $1.680 \text{ kg} \times 15 = 25.200$

Korekcija cene topljenja

bakra, USD $2.700 \times 0,05 \times 10.200 \times 36 = 1.377.000$

Penali na As, USD $10.200 \times 36 = 367.200$

Ukupno, USD 3.623.112

PRIHOD OD KONCENTRATA

$22.176.900 - 3.623.112 = 18.553.788$ USD (1 t = 1.819 USD / t)

Troškovi proizvodnje i prerade rude

Otkopavanje rude, USD $24.000t \times 30$ USD / t = 720.000

Prevoz rude, USD $24.000 \times 0,6 = 144.000$

Prerada rude, USD $24.000 \times 7,0$ USD / t = 168.000

Transport koncentrata 10.200×70 USD / t = 714.000

Ukupno, USD: 1.746.000

Profit, USD / t $18.553.788 - 1.746.000 =$
16.807.788

PRILOG 2**PRERADA MLEVENJEM RUDE „ČOKA MARIN-1“**

Količina rude, t / godišnje $Q = 24.000$
 $\times 0,98 \quad Q = 23.520$

Sadržaj metala u rudi
- bakar, %.....5,786
- zlato, g/t16,496
- srebro, g/t.....114,0

Količina metala u rudi
- bakar, t1.383,0
- zlato, kg.....388,9
- srebro, kg.....2.681,0
- bakar, USD / t..... 7.700

Cena metala, 2013. godina
- zlato, USD / kg.....53.000
- srebro, USD / kg.... 1.000

Vrednost samlevene rude (topionica u KAZAHSTANU)

bakar, USD	$1.383\text{t} \times 7.700 \text{ USD} / \text{T} \times 0,6 = 6.389.460$
bakar, USD	$388\text{kg} \times 53.000 \text{ USD} / \text{kg} \times 0,9 = 18.507.600$
bakar, USD	$1.505\text{kg} \times 1000 \text{ USD} / \text{kg} \times 0,9 = 1.354.500$
	UKUPNO, USD 26.251.500
	1 t = 1.116,14 USD

Troškovi topljenja i rafinacije samlevene rude

Topljenje bakra, USD	$23.520\text{t} \times 150 \text{ USD} / \text{t} = 3.528.000$
- bakra, USD	$3.048.962 \text{ lb} \times 0,1 \text{ USD} = 304.896$
- zlata, USD	$12.068 \text{ oz} \times 6 \text{ USD} = 72.408$
Rafinacija - srebra, USD	$1.505 \text{ kg} \times 15 \text{ USD} = 22.575$
- korekcija topljenja Cu,	$2.700 \times 0,05 \times 23520 \text{ t} = 3.175.200$
- penali za As, USD	$23.520 \text{ t} \times 21 \text{ USD} = 493.920$
	Ukupno, USD = 7.596.999

PRIHOD OD SAMLEVENE RUDE

$26.251.570 - 7.596.999 = 18.654.561 \text{ USD} \text{ (1 t} = 793,14 \text{ USD / t)}$

Troškovi proizvodnje i prerade rude

Otkopavanje rude, USD	$24.000 \text{ t} \times 30 \text{ USD} / \text{t} = 720.000$
Prevoz rude, USD	$24.000 \times 0,6 = 144.000$
Prerada rude, USD	$24.000 \times 3,54 \text{ USD} = 84.000$
Transport samlevene rude	$23.520 \text{ t} \times 70 \text{ USD} / \text{t} = 1.646.400$
	Ukupno, USD: 2.594.400
Profit, USD / t	$18.654.561 - 2.594.400 = 16.060.161$

PRILOG 3

PRERADA DROBLJENJEM RUDE

Koliĉina rude, t / godišnje	Q = 24.000
	X 0,98 – Q = 23.520 t
Sadržaj metala u rudi	- bakar, %.....5,786
	- zlato, g / t16,496
	- srebro, g / t.....114,0
Koliĉina metala u rudi	- bakar, t1.383,0
	- zlato, kg.....388,0
	- srebro, kg.....2.681,0
Cena metala, 2013. godina	- bakar, USD / t..... 7.700
	- zlato, USD / kg.....53.000
	- srebro, USD / kg.... 1.000

Vrednost izdrobljene rude (topionica u KAZAHSTANU)

bakar, USD	1.383 t x 7.700 USD / T x 0,6 = 6.389.460
bakar, USD	388 kg x 53.000 USD / kg x 0,9 = 18.507.600
bakar, USD	1.505 kg x 1000 USD / kg x 0,9 = 1.354.500
	UKUPNO, USD 26.251.500
	1 t = 1.116,14 USD

Troškovi topljenja i rafinacije izdrobljene rude

Topljenje bakra, USD	23.520 t x 160 USD / t = 3.763.200
	- bakra, USD
	3.048.962 lb x 0,1 USD = 304.896
	- zlata, USD
	12.068 oz x 6 USD = 72.408
Rafinacija	- srebra, USD
	1.505 kg x 15 USD = 22.575
	- korekcija topljenja Cu,
	2.700 x 0,05 x 23.520 t = 3.175.200
	- penali za As, USD
	23.520 t x 21 USD = 493.920
	Ukupno USD = 2.529.600

Profit, USD / t 18.419.371 – 2.529.600 = **15.889.771**

MOGUĆA POBOLJŠANJA PERFORMANSI U POVOLJNIJIM USLOVIMA METALURGIJE

U **Studiji** usvojenim konceptijskim rešenjima može se uvećati vrednost koncentrata samlevene i izdrobljene rude za 200 USD po toni, preradom u usavršenim postupcima metalurgije u odnosu na **Kazahstan**. Znači, dobijaju se znatno povoljnija opredeljujuća merila koja daju kontribucioni dobitak veći od 18.800.000 USD godišnje. Radi potpunijeg sagledavanja važnosti ove poboljšane proizvodnje katodnog bakra, zlata i srebra, u usavršenoj metalurgiji u navedenim, doduše zavidnim količinama, ukazuju na solidne mogućnosti (kao na primer **Atlantic copper**), čija se ekonomičnost ogleda u nižim troškovima proizvodnje i u ostvarenju većih iskorišćenja. U tom smislu, ocene u metalurgiji u projektnom periodu su temeljene na projekcijama i na kvantifikacijama godišnje proizvodnje za usavršeni postupak, prikazan u narednom poglavlju.

A. TPRERADA KOLEKTIVNOG KONCENTRATA

Tehničko-tehnološka rešenja u usavršenoj metalurgiji sa većim iskorišćenjima metala i značajno nižim jediničnim troškovima koja se primenjuju u svetskoj praksi, zahtevaju izradu detaljne ekspertске analize. Mi smo, u kontekstu naše **Studije**, obradili veoma približne procene mogućih pozitivnih efekata tih viđenja.

Sadržaj metala u koncentratu

Bakar, %	11,60
Zlato, g / t	31,08
Srebro, g / t	214,71
Arsen, %	1,20
Količina, t	10.200

Osnova iskorišćenja do finalnog proizvoda

Iskorišćenje, Cu, %	95,2
Iskorišćenje, Au, %	91,0
Iskorišćenje, Ag, %	88,0

Dinamika prerade je mesečno 1.500 tona, 7 (sedam) meseci u godini, od aprila do oktobra. Zbog boljeg angažovanja energetskog nivoa u odnosu na **Kazahstan**, smanjenje na normativima utrošaka iznose 20%.

BILANS METALA

Naziv	Cu				Au				Ag			
	Konc.t	Cu%	CuI%	Cu,t	Konc.t	g/t	I%	kg	Konc.t	g/t	I%	kg
Konvert	3.200	11,76	98,0	369	3.200	31,08	93,0	92,5	3.200	214,71	91,0	625,3
Šarža	7.000	11,76	94,0	774	7.000	31,08	90,0	195,8	7.000	214,71	87,0	1307,6
Ukupno	10.200	11,76	95,2	1143	10.200	31,08	91,0	288,3	10.200	214,71	88,0	1932,8

Povoljnost prerade kolektivnog koncentrata bakra i pirita sa zlatom i srebrom sa šaržom topionice je homogenost i granulometrijski sastav, što obezbeđuje sigurnost rada reaktora. Ukupno iskorišćenje bakra, zlata i srebra u procesu flotiranja i metalurške prerade je niže za gubitke u flotiranju i iznosi:

$$\text{Cu} = 81,0\%; \text{Au} = 73,0\%; \text{Ag} = 70,6\%$$

Dinamika prerade koncentrata je više od dva puta manja od prerade samlevene ili izdobljene rude, usled čega su za više od dva puta niži transportni troškovi. Troškovi prerade koncentrata su približno isti kao kod topljenja samlevene i izdobljene rude sa šaržom, iako se nešto smanjuju normativi, a povećava količina topitelja (razlog je viši sadržaj bakra i niži sadržaj kvarca u odnosu na samlevenu i izdobljenu rudu).

B. TPRERADA SAMLEVENE RUDE

Ruda granulometrijskog sastava od 70% klase minus 0,074 mm meša se sa ostalim koncentratima u toku formiranja šarže. Mesečna prerada od 3.360 tona na liniji prženja i topljenja delimično zamenjuje topitelje za plamenu peć, pri čemu se ukupna količina šljake plamene peći odgovarajuće povećala u odnosu na primenu standardnog topitelja, zbog količine Fe (25,25%), koja se unosi samlevenom rudom. Očekivana iskorišćenja do finalnog proizvoda:

- Cu = 92%
- Au = 90%
- Ag = 85%

BILANS METALA

Naziv	Cu				Au				Ag			
	Ruda.t	Cu%	CuI%	Cu,t	Ruda.t	g/t	I%	kg	Ruda.t	g/t	I%	kg
Konvert	7000	5,786	97,0	393,0	7000	16,496	94,0	108,5	7000	114,0	89,0	710,0
Šarža	16.520	5,786	91,8	879,0	16.520	16,496	89,0	242,5	16520	114,0	83,0	1563,0
Ukupno	23.520	5,786	92,0	1272,0	23.520	16,496	90,0	351,0	23520	114,0	85,0	2273,0

Cena samlevene rude je ista kao i za kolektivni koncentrat bakra i pirita sa zlatom i srebrom, iako su troškovi normativa zbog nižeg sadržaja bakra u šarži veći za 6%, a obrnuto količini topitelja, manji za 5%. Iskorišćenja za Au i Ag su približna za preradu od konvertora pa nadalje, a iskorišćenja na bakru je 3% niže zbog toga što oko 70% mase samlevene rude prelazi u šljaku i vraća se u plamenu peć.

C. TPRERADA IZDROBLJENE RUDE

Prerada izdrobljene rude sa konzistentnim proizvodom drobljenja od 0–4,0 mm odvija se u količini od 10 t/operacija konvertora. Zbog sadržaja kvarca (SiO_2) od oko 23,0% prerađuje se kao hladni materijal sa dovoljno kvarca za sopstvenu šljaku i delimično slobodnim kvarcom (6,0%) kao topiteljem. Iz razloga kruženja mase zauzimanja kapaciteta konvertora za preradu sopstvenog hladnog materijala, veća je cena koštanja za 10% u odnosu na kolektivni koncentrat bakra i pirita sa zlatom i srebrom. Ukupna prerada preko konvertora iznosi 7.000 tona godišnje i preko plamene peći 16.520 tona godišnje. Očekivana iskorišćenja do finalnog proizvoda:

- Cu = 92%
- Au = 90%
- Ag = 85%

BILANS METALA

Naziv	Cu				Au				Ag			
	Ruda.t	Cu%	CuI%	Cu,t	Ruda.t	g/t	I%	kg	Ruda.t	g/t	I%	kg
Konvert	7000	5,786	95,0	384,8	7000	16,496	92,0	106,2	7000	114,0	87,0	694,3
Šarža	16.520	5,786	89,0	853,4	16.520	16,496	87,7	239,1	16.520	114,0	82,7	1558,0
Ukupno	23.520	5,786	91,0	1238,4	23.520	16,496	89,0	345,3	23.520	114,0	84,0	2252,3

Direktno topljenje u peći ima više nedostataka u odnosu na koncentrat i samlevenu rudu:

- povećana potrošnja goriva za isparavanje vlage, zagrevanje šarže i disocijacija sulfida;
- niža iskorišćenja u plamenoj peći zbog:
 - loših termo-dinamičkih uslova topljenja i
 - vremena odsedanja u peći.

ZAKLJUČAK

Obrađena **Studija** je rađena za tri varijante prerade finalnih proizvoda (bakra, zlata i srebra) iz rude ležišta „Čoka Marin-1“ u dva različita tehnološka procesa. Na bazi projekcije tehničko-tehnoloških pokazatelja, prema uslovima metalurgije **Kazahstana** i **Atlantic Copper**-a za preradu u konvertorima i sa šaržom, može se zaključiti:

- Gledano u celini, možemo reći da je tehnologija primarne prerade rude „Čoka Marin-1“ u perspektivi najmanje četiri godine, što predstavlja ozbiljnu ponudu drugim prerađivačima koncentrata bakra i bakronosnih sirovina za preradu prema brezonskim kriterijumima.
- Ekonomski pokazatelji projektovanog poslovanja u **Studiji** su bilansirani kroz bilans uspeha, cenu koštanja po toni Cu, Au i Ag, i prag rentabilnosti (cenu katodnog bakra, zlata i srebra). Period bilansiranja je godinu dana. Sagledavani podaci za projektovani period su tri varijantna rešenja za primarne prerade rude „Čoka Marin-1“, kao i njihov tretman u dva tehnološka metalurška procesa.
- Na osnovu podataka za navedene varijante, sagledani su zbirni podaci i rekapitulacija tih podataka prikazana je u prilogima 1–3, u okviru primarne prerade. Za metaluršku preradu, presek nove metalurgije je dat u bilansima metala 1–3.
- Dobijeni pokazatelji sa veoma pozitivnim, ekonomskim, tehnološkim i ekološkim rezultatima ukazuju na potrebu brže realizacije **Investicije „Čoka Marin-1“** radi nastavka povećanja proizvodnje bakra i plemenitih metala u postojećim i novim eksploatacionim poljima RBM u RTB Bor.
- Dalje, strateški značaj ubedljivo govori u prilog potrebe permanentnog utvrđivanja najpovoljnijih uslova za tretiranje primarne i završne prerade, kako bi postizali što bolje ekonomske efekte sadržane u **Studiji**.
- Treća podloga odnosi se na raspoložive zaposlene, specijalizovane i obučene za predmetnu problematiku obrađenu u **Studiji**.

- Konačno, **Studija**, kao i svaki drugi oprezan pristup projekciji performansom, sadrži latentne rezerve, tj. ostavlja i neke potencijalne šanse koje su u ovom slučaju prevashodno na strani:
 - Prisustva platine u iznosu od 5,2 g / t u koncentratu bakra i pirita sa zlatom i srebrom, kao što ilustruju podaci u Tabeli 1. Kumulativni efekat u dolarima, kada je reč o masenoj zastupljenosti ovog metala je iznad 5.000.000 USD. Ovaj mogući efekat treba da bude odlučujući pri donošenju odluke o načinu odvijanja primarne prerade.
 - Veličina sadržanih proizvodnih i troškovnih performansi u našoj **Studiji**, koje su kao ishodište uključene u vrednosne (bilansne 1–3) projekcije, donele bi uštede na troškovima metalurške prerade, topljenjem na više linija istovremeno.

Njih svakako treba eksplicirati, pre svega zato što RTB Bor svojim iskustvom pokazuje sposobnost praćenja i kreiranja inovacija u proizvodnji bakra i plemenitih metala. Imajući u vidu navedeno, kako u okviru dobre osnove za revitalizaciju rudničke proizvodnje, tako i u okviru ostvarivanja pozitivnih finansijskih rezultata RBM-a i RTB Bor-a, ovaj **Investicioni program** je ne samo realan, nego i ekonomski veoma isplativ.

FEASIBILITY ASSESSMENT FOR THE PROCESSING OF A PART OF THE ORE BODY “ČOKA MARIN 1”, COPPER MINE- MAJDANPEK, in BOR, SERBIA

Grujic Milorad

Dragosan Ljubomir

Barbulovic Igor

Grujic Masan

Abstract: *Technological and economic feasibility study for processing ore from the ore body Coka Marin 1, defines the technological process of primary processing in three variants and metallurgical processing of two different technological lines, in order to obtain a commercial cathode: copper, gold and silver, in the best techno-economic conditions.*

Key words: *cautious approach, projection, performance, design, innovation, dynamics, starting point, melting*

LITERATURA

1. Grujić, M. (2012). *Investicioni program prerade rude ležišta ČOKA MARIN I*, RTB Bor
2. Grujić, M. i dr. (2012). *Laboratorijska ispitivanja prerade rude ležišta ČOKA MARIN I*, RTB Bor
3. Grujić, M., Vrhovšek, M., Dragošan, Lj., Barbulović, I. (2008). *Dinamika i regulacija procesa*, Univerzitet u Beogradu, Tehnički fakultet Bor

NAUČNA KRITIKA ODNOSNO POLEMIKA

REGULATORNI OKVIR FINANSIJSKOG IZVEŠTAVANJA U REPUBLICI SRBIJI

Milošević Sandra¹

Kikanović Ramiz²

Sažetak: Rad se bavi pitanjima koja se odnose na sam regulatorni okvir finansijskog izveštavanja u Republici Srbiji. Za Srbiju kao zemlju koja je i dalje u tranziciji i nije završila procese reformi i formiranja tržišnih institucija, finansijsko izveštavanje u okviru konteksta reformi obračunskog sistema jedno je od ključnih pitanja kreiranja novog tržišnog okruženja za poslovanje firmi, investicije, ubrzan ekonomski razvoj i efikasno funkcionisanje javnog sektora i regulatornih sistema. Regulatorni okvir finansijskih izveštavanja u Srbiji obuhvata sagledavanje razvoja i rezultata modela i standarda finansijskog obelodanjivanja informacija u Srbiji kao zemlji tranzicije od 2001. godine, što uključuje i pomoć međunarodnih donatora. Ukazuje se na pravce i potrebe daljih reformi i unapređenja obračunskog sistema i revizije u Srbiji, ocenjuju se rezultati reformi, iskustva i nerešeni problemi, sa ciljem sagledavanja uticaja reforme obračunskog sistema u Srbiji na unapređenje standarda obelodanjivanja finansijskih informacija. Time je omogućeno sagledavanje planova, akcija i predloga pravaca reformi sistema obelodanjivanja finansijskih informacija u Srbiji. Blagovremenost obelodanjivanja finansijskih informacija i revizorskih izveštaja u Srbiji najbolje je prezentovati kroz jedan savremen teorijski model koji uzima u obzir sve metodološke aspekte kreiranja modela za atestiranje blagovremenosti finansijskog izveštavanja u Srbiji. Reč je o modelu koji je potrebno atestirati u praksi, sa ciljem davanja preporuka u domenu unapređenja kvaliteta blagovremenosti obelodanjivanja finansijskih informacija u Srbiji. Pitanje blagovremenosti finansijskog izveštavanja, iako vrlo značajno, ovoga puta nije u centru pažnje autora rada, koji su se fokusirali na pitanje regulatornog okvira finansijskog izveštavanja u Srbiji. Završna razmatranja analiziraju sam regu-

¹ Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad, Cvećarska br. 2, e-mail: sandra_pgm@yahoo.com.

² Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad, Cvećarska br. 2

latorni okvir finansijskog izveštavanja, sa svim njegovim prednostima i nedostacima, uz davanje predloga za njegovo unapređenje i poboljšanje u narednom, budućem periodu.

Ključne reči: *regulatorni okvir finansijskog izveštavanja / međunarodni standardi finansijskog izveštavanja / Republika Srbija / korporativno upravljanje*

REGULATORNI OKVIR FINANSIJSKIH IZVEŠTAJA U SRBIJI

Prilikom sastavljanja finansijskih izveštaja, u kontekstu njihovog kvaliteta, potrebno je posebnu pažnju posvetiti pravilima sastavljanja i prezentacije finansijskih izveštaja. Kako su finansijski izveštaji odgovornost rukovodstva preduzeća koje je jedino ovlašćeno za upotrebu resursa preduzeća, ono mora posebnu pažnju da posveti njihovom sastavljanju i obelodanjivanju, prvenstveno sa aspekta njihovog kvaliteta. Sa druge strane, nikako ne treba ispustiti iz vida da finansijski izveštaji nastaju u računovodstvu i da zaposleni u računovodstvu nisu oslobođeni od odgovornosti. Njihova odgovornost se svodi na pravilnu primenu MRS i MSFI, odnosno računovodstvenih politika koje proizilaze iz njih i koje predstavljaju sastavni deo poslovne politike preduzeća. Računovodstvo kao profesija odgovorno je za pravilnu primenu standarda, čime stoji u službi akcionara i svih drugih korisnika finansijskih izveštaja, odnosno u javnom interesu. Rukovodstvo je dužno da uspostavi sistem kontrole kvaliteta finansijskih izveštaja, čije je javno objavljivanje odgovorno. Prilikom sastavljanja finansijskih izveštaja neophodno je voditi računa o pravilima za njihovo sastavljanje koja su jasno definisana važećim zakonom.

Zakon o privrednim društvima (Službeni glasnik RS, br. 36/2011 i 99/2011) primenjuje se na sva preduzeća, zadruge, banke, osiguravajuća društva i druge finansijske organizacije, kao i preduzetnike, a koji su u obavezi da svoje finansijske izveštaje sastavljaju i objavljuju u skladu sa jasno definisanim standardima. Važeći zakon zahteva od svih preduzeća, a posebno od preduzeća čije se hartije od vrednosti kotiraju na berzi, da se prilikom sastavljanja i obelodanjivanja finansijskih izveštaja moraju pridržavati MSFI.

Prema Zakonu o privrednim društvima, posebno kod javnih akcionarskih društava koja podležu obaveznoj reviziji, a u skladu sa Zakonom o računovodstvu i reviziji, finansijski izveštaji na osnovu kojih se donose poslovne odluke moraju imati pozitivno mišljenje revizora (član 306). Isto tako, prema Zakonu o računovodstvu i reviziji (Službeni glasnik RS br. 46/2006 i 111/2009) licencirani ovlašćeni revizor vrši reviziju finansijskih izveštaja i u izveštaju o izvršenoj reviziji nedvosmisleno

izražava mišljenje o tome da li finansijski izveštaji istinito i objektivno, po svim materijalno značajnim pitanjima prikazuju finansijsko stanje, poslovni rezultat i tokove gotovine i da li su sastavljeni u skladu sa MRS/MSFI, odnosno u skladu sa propisima (član 2 ZOPP).

Da bi investitori i svi ostali zainteresovani imali poverenje u finansijske izveštaje isti moraju biti sastavljeni od strane profesionalnih i edukovanih računovođa koji moraju uvažiti standardizovane osnove i harmonizovane principe, kao i transparentne i poštene podatke finansijskog izveštavanja. Praksa finansijskog izveštavanja do danas je pokazala da je finansijsko izveštavanje u Srbiji palo na najniži nivo kvaliteta, sa veoma izraženom nepouzdanosti finansijskih izveštaja i izveštaja revizora. Ovo je svakako rezultat primene sadašnjih propisa i Zakona o računovodstvu koji regulišu finansijsko izveštavanje, ali zbog niza nedostataka njihova primena doprinosi stvaranju jednog opšteg haosa u ovoj oblasti, sa nesagledivim posledicama. Posebno je Savez računovođa i revizora Srbije, u ime svih profesionalnih računovođa u Srbiji, ukazivao na sve nedostatke i nedoslednosti predloženih i donesenih propisa. Tako je, na primer, celo jedno izdanje *Glasa računovođa* bilo posvećeno svim nedostacima i pogubnim odredbama zakona, koji je poništio sva dobra dostignuća u razvoju finansijskog izveštavanja u Srbiji i stvorio negativne uslove, odnosno uslove koji danas omogućavaju da veći deo finansijskih izveštaja sastavljaju nekompetentna i nekvalifikovana lica, a na osnovu sumnjivih podataka. Ti finansijski izveštaji su vrlo često neadekvatni i nekompletni, s obzirom da nastaju kao rezultat prepisivanja tuđih ili svojih (iz prethodnih godina) finansijskih izveštaja. Ovakvo stanje u finansijskom izveštavanju u Srbiji, za koje se s pravom može reći da doprinosi produbljivanju nastale opšte krize, navelo je čak i mnoge autore i branitelje važećeg zakona da priznaju njegov negativan uticaj na opšte stanje, tako da su i oni sami predlagači odgovarajućih izmena zakona. Među ovima ima i članova Nacionalne komisije za računovodstvo, s tim što njihov cilj nije brza izmena zakona, već proces u kome će se najpre utvrditi određena strategija i akcioni program, a tek posle toga izmena zakona, i to sve u ličnom ili povezanom interesu.

Prema važećem zakonu, kod profesionalne regulative koja je propisana kao obavezna za primenu i koja čini osnovu finansijskog izveštavanja, jasno je definisan Okvir za pripremanje i prikazivanje finansijskih izveštaja – MRS/MSFI sa tumačenjima koja su sastavni deo ovih standarda, MRS i Kodeks etike za profesionalne računovođe. Međutim, u ovom delu zakona nisu jasno definisane nadležnosti iako je potpuno jasno da se ova regulativa ne može primeniti bez jasnih ovlašćenja i nadležnosti profesionalnih organizacija (članica Međunarodne federacije računovođa) i drugih regulatornih tela. Od svega potrebnog u *Službenom glasniku RS*

(suprotno Zakonu i globalnim profesionalnim normama) objavljeni su samo loše prevedeni i bez dozvole Odbora, Okvir i MRS/MSFI. Iako prevedeni, standardi su i dalje bez tumačenja, dok je ostala neophodna regulativa ostala u sferi imaginacije. Ovakva situacija dovela je do problema primene MRS/MSFI jer nije jasno kako se oni primenjuju bez obaveznih tumačenja, a ne zna se ni kakve MRS primenjuju revizori jer nije doneto ni odgovarajuće rešenje o njihovoj primeni, što znači da još uvek nisu stvoreni uslovi za potpunu primenu Zakona. Svu ovu regulativu u izvornom obliku mogu i primenjuju samo profesionalne računovođe članovi Saveza, s obzirom da ih je Savez preveo, ažurirao, objavio i svoje članove – računovođe edukovao za primenu istih.

Takođe, ovim zakonom je uređeno da mala pravna lica i preduzetnici mogu, ali nisu u obavezi da primenjuju MRS/MSFI, s tim da će za one koji se odluče da ih ne primenjuju od strane ministarstva finansija biti propisan način priznavanja, merenja i procenjivanja imovine i obaveza, prihoda i rashoda u skladu sa zakonskom i profesionalnom regulativom. U skladu sa ovom odredbom, ministarstvo je uz pomoć Nacionalne komisije za računovodstvo doneo Pravilnik, koji je u mnogim delovima neprimenljiv, a u nekim delovima nejasan. Uopšte nije poznato da li i ko i na koji način primenjuje taj i takav Pravilnik, jer to niko nije obelodanio, niti ko to evidentira i kontroliše, a što takođe predstavlja problem kada je reč o finansijskom izveštavanju, odnosno njegovom kvalitetu. Prevođenje, objavljivanje i usklađivanje MRS/MSFI i MSR, prema Zakonu o računovodstvu i reviziji, dato je pravnim licima ili organima, koji od međunarodnih regulatornih tela dobiju pravo da prevode i objavljuju ovu regulativu. S obzirom da Savez jedini ima ta prava po osnovu članstva u IFAK-u i drugim globalnim profesionalnim telima, logično bi bilo da u rešenju ministra finansija bude, kao što to Zakon nalaže, upisano da je Savez pravno lice iz člana 3 Zakona koje prevodi, objavljuje i usklađuje profesionalnu regulativu, nakon čega bi se jasno znalo koja, kakva i kako se profesionalna regulativa primenjuje u Srbiji. Međutim, odnos pojedinih činovnika Ministarstva finansija prema Savezu, kao i dela članova nacionalne komisije za računovodstvo, onemogućavaju primenu Zakona. Ovakav odnos Ministarstva finansija prema Savezu predstavlja u stvari odnos prema profesionalnoj regulativi, odnosno prema osnovama za pripremu i sastavljanje finansijskih izveštaja, drugim rečima prema standardizaciji i kvalitetu finansijskih izveštaja.

Odustajanje od primene nacionalnih računovodstvenih standarda vezanih za obrazovanje računovođa, računovodstveni softver i neprimenjivanje Kodeksa, pogubno je uticalo na kvalitet i pouzdanost finansijskih izveštaja u Srbiji. Iako Kodeks zahteva profesionalnog računovođu, obrazovanog i edukovanog za poslove raču-

novodstva, odustajanje od nacionalnih standarda je odmah shvaćeno, zahvaljujući tumačenjima pojedinih činovnika Ministarstva finansija povezanih sa pojedinim privatnim komercijalnim i revizorskim preduzećima, na takav način da finansijske izveštaje može da sastavlja bilo ko, bez obzira na profesionalna znanja i zvanja. Ovo je dovelo do toga da kod nas finansijske izveštaje, u mnogim slučajevima, sastavljaju lica koja nemaju ni elementarno znanje iz računovodstva. Reč je o licima koja pri sastavljanju finansijskih izveštaja često prepisuju tuđe finansijske izveštaje ili svoje iz prethodnih godina, koristeći veoma sumnjive softvere. Zakonom je predviđeno i jasno definisano da pravna lica i preduzetnici moraju da koriste standardan računovodstveni softver, međutim nigde nije jasno rečeno koji standard to reguliše, odnosno nigde nije dat odgovarajući softver.

Regulisanje revizije u Zakonu, na način kako je regulisano, bez kontrole kvaliteta, dodatno doprinosi smanjenju pouzdanosti finansijskih izveštaja. Formiranjem Komore ovlašćenih revizora i donošenjem određenih pravila od strane njenih organa, revizija je pretvorena u biznis zatvorenog tipa (u kojem je tridesetak revizorskih firmi ostvarilo, na primer, u toku 2008. godine, prihod od preko 40 miliona evra), bez ikakve odgovornosti. Takva revizija finansijskih izveštaja i nema nikakav značaj za javnost, osim dobrog posla za revizorske firme i značajnog troška za klijente obavezne revizije. Posebno je problematično pitanje broja ovlašćenih revizora, njihove stručne i starosne strukture, programa edukacije i načina nostrifikacije i sticanja kvalifikacija za obavljanje posla. Danas se suočavamo sa činjenicom da je na tržištu prisutan izuzetno mali broj pravnih lica koja podležu obaveznoj reviziji. Od tog broja veliki broj je u statusu penzionera, iako ima hiljade profesionalno stručnih računovođa koji su sprečeni da rade ovaj posao. Za sve vreme od formiranja Komore, tek neznatan broj lica je stekao određene kvalifikacije, ali većina njih je bez mogućnosti dobijanja licence, s obzirom na protivzakonito propisani radni staž u reviziji, utvrđen pravilima Komore. Ako se zna da oko 100 ovlašćenih revizora vrši reviziju oko 5.000 finansijskih izveštaja, po izvorima Komore (*O Komori*, 2012), onda je jasno koji je kvalitet tih revizija, pri čemu možemo sa punim pravom da postavimo pitanje kome trebaju revizorski izveštaji koji se dostavljaju do kraja septembra. Rešenja o reviziji, rad Komore ovlašćenih revizora, ali i rad revizorskih firmi predstavlja dobar primer kako ne treba da se radi, čime se potvrđuje konstatacija lošim propisima, u funkciji monopolskog biznisa.

Zakonom i Odlukom Vlade Republike Srbije formirana je Nacionalna komisija za računovodstvo (*Odluka o obrazovanju Nacionalne komisije za računovodstvo*, 2006), većinom od strane onih lica koja nemaju interesa za kvalitetnije finansijsko izveštavanje, a koja za gotovo pet godina ništa nisu doprinela unapređenju finan-

sijskog izveštavanja u Srbiji, baveći se samo povremeno pitanjima koja po Zakonu nisu u njenoj nadležnosti i to na teret poreskih obveznika Srbije. Primena ovakvog zakona bez ikakve kontrole, dovela je do totalnog haosa u finansijskom izveštavanju, sa nesagledivim posledicama. Ono što je sigurno je da samo finansijski izveštaji, koji su sačinjeni od strane profesionalnih računovođa članova Saveza imaju potrebnu pouzdanost, dok se to za sve ostale ne može reći.

Sve navedeno pokazuje koliko je postojećim zakonom finansijsko izveštavanje u Srbiji unazađeno, sa velikim brojem nepouzdanih finansijskih izveštaja, koji bi trebalo da posluže mnogim eksternim korisnicima da donesu značajne, buduće poslovne odluke. Imajući prethodno u vidu, Savez računovođa i revizora Srbije, jedina profesionalna organizacija u Srbiji, član Međunarodne federacije računovođa, posvećena standardizovanom savremenom finansijskom izveštavanju, zasnovanom na globalnim zahtevima i profesionalnim standardima, u želji da se što pre prekine haos u finansijskom izveštavanju u Srbiji, predložila je donošenje novog, savremenog i jasnog Zakona o računovodstvu i reviziji, odnosno dopunu postojećeg zakona svim neophodnim odredbama. Savez je ovo predložio potpuno svestan finansijske moći privatnih komercijalnih izdavača i pojedinih revizorskih preduzeća, koji već duže vreme imaju veliki uticaj na Ministarstvo finansija prilikom izrade propisa o računovodstvu, a čiji je uticaj bio presudan kod predlaganja i donošenja sadašnjeg zakona i podzakonskih akata u vezi sa ovim zakonom. Svakom ko želi visokokvalitetne i pouzdane finansijske izveštaje, treba da bude jasno da sva preduzeća, svoju komercijalnu profitabilnost grade na lošim zakonskim rešenjima, pa samim tim nisu ni zainteresovana za kvalitet zakona, što najbolje potvrđuje sadašnji Zakon i stanje u finansijskom izveštavanju u Srbiji. Savez ovo čini sa ciljem izgradnje adekvatnog institucijalnog okvira za izgradnju modernog i pouzdanog sistema finansijskog izveštavanja, potpuno harmonizovanog sa EU.

Takođe, veoma je važno i da profesionalne računovođe, kao kreatori kvaliteta finansijskog izveštavanja, dobiju status i ulogu koju imaju računovođe razvijenih zemalja. Bez ikakve sumnje možemo da zaključimo da na kvalitet finansijskih izveštaja gotovo presudnu ulogu imaju institucije za stvaranje i transfer računovodstvenih znanja, kao i profesionalne asocijacije računovođa u ulozi realizatora kontinuirane edukacije i usavršavanja računovođa.

Aktuelne uslove poslovanja preduzeća karakterišu dinamične promene izazvane brojnim činocima makro i mikro okruženja sa različitim intenzitetom delovanja. U takvim okolnostima računovodstvo, odnosno računovodstveni informacioni sistem, svojim autputom treba da obezbedi računovodstvene izveštaje sa relevantnim informacionim sadržajima za različite eksterne i interne korisnike. Kako

bismo mogli da govorimo o kvalitetnim finansijskim izveštajima. U tom smislu, pored neophodnosti formiranja adekvatnih javno-regulatornih institucija i tela, moramo voditi računa i o upravljanju kvalitetom finansijskih izveštaja, kao i o podizanju nivoa obrazovanosti računovodstvene i revizorske profesije u skladu sa međunarodnim standardima.

RAZVOJ I REZULTATI MODELA I STANDARDARDA FINANSIJSKOG OBELODANJIVANJA INFORMACIJA U SRBIJI KAO ZEMLJI TRANZICIJE OD 2001. GODINE – POMOĆ MEĐUNARODNIH DONATORA

U prethodno nevedenom, detaljno smo razradili aspekte razvoja modela i postojeći nivo koji se odnosi na Međunarodne računovodstvene standarde, Međunarodne standarde finansijskog izveštavanja i Međunarodne standarde revizije. Stoga ćemo naša dalja izlaganja zasnivati na relevantnim rezultatima iznetim na početku ovog rada (CFFR-REPARIS, 2011; McGee, 2010; CFFR, 2012; ROSC 2005).

Otkako je započela proces tranzicije u tržišnu ekonomiju krajem 2000. godine Srbija je zabeležila dobre početne rezultate u mnogim oblastima. Ovaj napredak krenuo je sa veoma loše početne pozicije, koja je bila odraz i rezultat decenije izolacije, rata i lošeg upravljanja privredom.³ Početne reforme trgovinskog režima, vlasnički odnosi, poslovno okruženje, finansijski sektor i tržište radne snage su takođe počeli da postavljaju osnove za brži rast. Prvi rezultati se vide u intenzivnom privlačenju novih investicija, u smislu da su nekadašnje nefunkcionalne banke u Srbiji počele da privlače nove depozite i daju nove zajmove.

Srbija je u periodu do 2005. godine⁴ imala oko 600 državnih preduzeća i 1.500 preduzeća u društvenoj svojini. U 2002. godini ova preduzeća su činila oko 50% bruto domaćeg proizvoda (BDP). Iako nema kompletno i potpuno dostupnih podataka o sadašnjem stanju, pretpostavlja se da je njihov aktuelni udeo u BDP-u mnogo niži danas. Na listi Agencije za privatizaciju Srbije početkom 2006. godine nalazilo se 1.800 preduzeća koje je trebalo prodati ili putem aukcije (manja preduzeća) ili putem tendera. Takođe, bilo je i oko 100.000 malih i srednjih preduzeća (MSP) koja imaju rastuću funkciju apsorbovanja udara u ekonomiji.

³ Srbija je godinama imala hiperinflatornu ekonomiju. Takvo okruženje zahteva posebne računovodstvene tehnike, budući da izveštavanje o poslovnim rezultatima i finansijskim pozicijama jednog preduzeća u lokalnoj valuti bez korekcija ne bi imalo svrhe. U takvim uslovima novac gubi kupovnu moć tako da poređenje iznosa transakcija i drugih događaja iz različitih vremena, čak i u okviru istog računovodstvenog perioda, može dovesti do pogrešnih zaključaka.

⁴ Prema ROSC-o izveštaju za Srbiju.

Danas, zakoni i propisi u Srbiji ne obezbeđuju dovoljno snažan zakonski okvir u oblasti računovodstva i revizije. Upravo iz tog razloga je neophodno unaprediti srpske zakone i propise, posebno iz ove oblasti. Kreatori politike već koriste pravne tekovine kao kriterijume u modernizaciji zakonskog regulatornog okvira. Iako je ostvarila određeni pomak na ovom polju, Srbija ipak mora i dalje ozbiljno da se bavi svim značajnim pitanjima u vezi sa projektovanjem i jačanjem odgovarajućih institucija da bi iste implementirala i sprovodila pravne tekovine. Zakon o privrednim društvima traži od akcionara da odobre finansijske izveštaje preduzeća i utvrđuje da su članovi upravnog odbora kolektivno odgovorni za ispravnost finansijskih izveštaja pravnih subjekata. Zakonom o računovodstvu i reviziji jasno je definisano da je organ pravnog subjekta, kao što je predviđeno aktom o osnivanju preduzeća ili podzakonskim aktima, odgovoran za finansijske izveštaje. Praktično, to znači da finansijske izveštaje potpisuju i glavni računovođa i generalni direktor. Zakon predviđa da glavni računovođa bude kvalifikovana osoba, ali ne postoji zakonom predviđen sistem za ovlašćivanje računovođa. Zakon o računovodstvu i reviziji utvrđuje da pravni subjekti mogu biti kažnjeni u tačno propisanom iznosu za niz pojedinačnih trgovinskih prekršaja u vezi sa finansijskim izveštavanjem. Odgovorno lice pravnog subjekta može takođe biti kažnjeno tačno definisanim i utvrđenim iznosom za svaki, bilo namerni ili nenamerni, trgovinski prekršaj. Međutim, mi danas nemamo jasna i tačna saznanja o slučajevima u kojima su takve kazne konkretno i primenjene. Danas se naša preduzeća u svojim finansijskim izveštajima rukovode različitim zakonima i propisima.

Zakon o računovodstvu i reviziji primenjuje se na sva preduzeća, zadruge, banke, osiguravajuća društva, i druge finansijske organizacije, kao i na preduzetnike. To zahteva da sva preduzeća, od najvećih kompanija koje se kotiraju na berzi, do najmanjih preduzetnika moraju svoje finansijske izveštaje kao i kompletno poslovanje da usklade sa Međunarodnim standardima finansijskog izveštavanja. Ovaj zahtev, čini se, ne samo da nepotrebno opterećuje mala i srednja preduzeća i preduzetnike, već je i neprimenljiv budući da MSFI nije predviđen za manja preduzeća, kao ni za same preduzetnike. Takav zahtev dovodi u sumnju celokupnu prihvatljivost samog zakona. Puna primena MSFI nije odgovarajuća za primenu od strane svih izveštajnih subjekata; trebalo bi ih koristiti nepromenjene kao standarde za *subjekte od javnog interesa*,⁵ a posebne standarde treba primeniti na sve ostale subjekte. Prime-

⁵ Prema ROSC-o izveštaju, subjekti od javnog interesa su oni u kojima najšira javnost ima interes na osnovu prirode njihovih poslovnih aktivnosti, veličine posla, broja zaposlenih ili ranga njihovih interesnih grupa. Primeri uključuju banke, osiguravajuće kompanije, investicione fondove, penzijske fondove, kompanije koje se kotiraju na berzi i velika preduzeća (uključujući velika državna preduzeća).

na MSFI kao jedinog seta zahteva dovela je do neplaniranih negativnih posledica, onemogućavajući uspešnu implementaciju, budući da puna primena MSFI ne odgovara malim i srednjim preduzećima. U takvim slučajevima potreban kapacitet za njihovu adekvatnu primenu obično nije postojao, troškovi usklađivanja su bili neproporcijalni, a tela koja je trebalo da osiguraju njihovu primenu ili nisu postojala ili nisu imala mogućnosti da odgovore obimu traženog posla.

Iskustvo pokazuje da je uspeh veći ukoliko je primena MSFI ograničena samo na subjekte od javnog interesa. Ministarstvo finansija i Narodna banka Srbije (NBS) razvili su standarde forme za pripremanje finansijskih izveštaja preduzeća, banaka i osiguravajućih društava, koje nisu usklađene sa MSFI. U skladu sa Zakonom o računovodstvu i reviziji, Ministarstvo finansija i NBS razvile su standardne forme kako bi obezbedile dosledan protok informacija i statističku obradu. MSFI su standardi za pripremu finansijskih izveštaja opšte namene, kojima se zadovoljavaju potrebe široke lepeze korisnika, ali su utemeljeni na pretpostavci da će naglašavanje prevashodno potreba akcionara rezultirati merenjem, prepoznavanjem i obelodanjivanjem koji takođe zadovoljavaju ostale korisnike. Međutim, znatan broj ostalih korisnika finansijskih izveštaja ne mora nužno deliti ovo gledište. Iskustva pokazuju da oni tamo gde imaju pravo i ovlašćenje da to učine, često uspostavljaju drugačije obaveze finansijskog izveštavanja za posebne namene, utvrđene prema njihovim posebnim potrebama (npr. izveštavanje u svrhe oporezivanja, u statističke svrhe ili izveštavanje za svrhe nadzora i supervizije). Srbija, kao i mnoge druge zemlje, nije imala uspeh u usklađivanju svih dodirnih tačaka između izveštavanja s posebnom namenom i regulatornog/statističkog izveštavanja. U Srbiji, propisi namenjeni onome što sledi utiču na ono što prethodi, tako da se od preduzeća i banaka traži da koriste standardne forme u pripremi svojih finansijskih izveštaja, što ne dozvoljava usklađivanje sa MSFI u smislu prepoznavanja, merenja i prezentacije.

Zakon o računovodstvu i reviziji pravi jasnu razliku između velikih, srednjih i malih poslovnih subjekata. Ako na dan pripreme svojih finansijskih izveštaja pravni subjekat zadovoljava najmanje dva među sledećim kriterijumima, smatraće se velikim:

- prosečni broj zaposlenih veći od 250,
- neto godišnji promet veći od 10 miliona evra i
- ukupna aktiva veća od 5 miliona evra.

Isto tako, ako privredni subjekat ispunjava bar dva od navedenih kriterijuma, smatra se malim:

- prosečni broj zaposlenih manji od 50,
- neto promet u iznosu manji od 2,5 miliona evra i
- ukupni bilans stanja manji od 1 miliona evra.

Svi ostali subjekti smatraju se srednjim. Krajem 2004. godine postojalo je oko 100.000 malih preduzeća (uključujući preduzetnike), 2.200 srednjih preduzeća i 977 velikih preduzeća. Danas je taj broj znatno manji, s obzirom na uticaj brojnih različitih faktora. Zakon o računovodstvu i reviziji ne zahteva od grupa da podnose konsolidovane finansijske izveštaje. Međutim, ovaj zahtev ne samo da je retko ispoštovan, nego je i metod konsolidacije shvaćen kao prost zbir bilansa matičnog preduzeća i zavisnih preduzeća.

Banke su pod nadzorom Narodne banke Srbije i podležu Zakonu o bankama i drugim finansijskim organizacijama, kojim se utvrđuju dodatni zahtevi za izveštavanjem za banke. Od banaka se tražilo da pripremaju MSFI finansijske izveštaje od godine koja se završava 31. decembra 2003. Međutim, zbog ograničenja standardnih formi ili tabelarnih obrazaca koje treba dostaviti Centru za bonitet NBS, nije omogućeno usklađivanje sa MSFI ili Direktivom o računima banaka. Zakon o bankama predviđa da se revizija bančnih godišnjih finansijskih izveštaja obavlja u skladu sa Zakonom i MSR.

Kompanije koje se kotiraju na berzi moraju biti registrovane kod Komisije za hartije od vrednosti. One su pod nadzorom KHOV i na njih se primenjuje Zakon o tržištu hartijama od vrednosti i drugim finansijskim instrumentima. Beogradska berza ima tri segmenta kotacije: listu A, listu B i slobodno berzansko tržište. Zakon o hartijama od vrednosti predviđa niz zahteva za izveštavanjem, pored onih za kompanije koje se ne kotiraju na berzi tako i za kompanije koje su uvrštene na liste A i B. Trenutno, nema kompanija registrovanih u tim segmentima. Sve kompanije danas trguju na slobodnom berzanskom tržištu, koje ne predviđa dodatne zahteve za izveštavanjem.

Opseg zahteva za zakonskom revizijom možda je preširok imajući u vidu nivo razvijenosti revizorske profesije. U skladu sa Zakonom o računovodstvu i reviziji, revizija finansijskih izveštaja je obavezna za velike i srednje pravne subjekte, kao i za izdavaoce dugoročnih hartija od vrednosti putem javne ponude.

Zakon o računovodstvu i reviziji reguliše revizorsku profesiju u Srbiji. To zahteva da zakonska revizija bude obavljena u skladu sa Zakonom, MSR i Etičkim kodeksom za profesionalne računovođe međunarodne federacije računovođa (IFAC). Zakon traži od revizora da iznesu svoje mišljenje o tome da li su finansijski izveštaji u skladu sa MSFI u svim materijalnim aspektima pravično prikazali finansijski po-

ložaj preduzeća i rezultate njegovog poslovanja. Neslaganje između standardnih formi koje zahteva Ministarstvo finansija ili NBS i MSFI može usloviti da zakonski revizori sistematski izražavaju mišljenje s rezervom ili, što je još gore, da izraze negativno mišljenje o finansijskim izveštajima. Ovakva neželjena posledica svakako će ugroziti kredibilitet finansijskog izveštavanja u Srbiji i zato je treba korigovati.

U skladu sa Zakonom o računovodstvu i reviziji nadležno telo godišnje imenuje statutarnog revizora. Na takvo nadležno telo se ukazuje u relevantnom dopunskom zakonodavstvu. Na primer, Zakon o privrednim društvima utvrđuje da je za preduzeća sa ograničenom odgovornošću, za imenovanje statutarnog revizora odgovorna skupština, a za akcionarska društva za ovo imenovanje odgovorni su akcionari. Za razliku od nekih zemalja članica EU, Zakon o računovodstvu i reviziji kod nas ne uključuje mehanizme otkaza koji mogu dodatno da zaštite nezavisnost revizora. Otuda, statutarni revizor može da da ostavku ili da bude otpušten kako bi se izbeglo izražavanje mišljenja s rezervom. Ovaj zakon predviđa rotaciju jedne revizorske firme svakih pet godina u srednjim preduzećima i svake tri godine u velikim preduzećima. Sa druge strane, Zakon ne obavezuje statutarne revizore da posećuju godišnje skupštine akcionara ili da budu dostupni za njihova pitanja.

Zakon o računovodstvu i reviziji utvrđuje dodatne zakonske zahteve u vezi sa revizijom banaka i osiguravajućih društava, ali su ovi zahtevi nekonzistentni. Pored toga, nema ni najvažnijeg uključivanja statutarnog revizora u kontrolu boniteta banaka ili osiguravajućih društava. Od statutarne revizora se ne traži ni da izveštavaju o činjenicama od urgentne važnosti za regulatorna tela. Na primer, zakon ne nalaže statutarne revizorima da izveste o kršenju zakona ili propisa ili o nedostacima, što može ugroziti bonitet jednog privrednog društva.

Zakon o računovodstvu i reviziji nalaže svim preduzećima da podnose finansijske izveštaje Centru za bonitet NBS do kraja februara, a konsolidovane finansijske izveštaje do kraja marta. Prema Zakonu, preduzeća kod nas su u obavezi da svoje finansijske izveštaje dostave do 28. februara tekuće godine, a konsolidovane finansijske izveštaje u periodu od 31. marta do 30. juna tekuće godine. Takođe, od preduzeća se zahteva da svoje finansijske izveštaje daju na uvid javnosti ili na svojim veb-stranicama ili u za to predviđenim publikacijama. Isto tako, za srednja i velika preduzeća obavezno je i objavljivanje izveštaja revizije. Različiti rokovi za matična preduzeća za podnošenje pojedinačnih i konsolidovanih finansijskih izveštaja u sukobu je sa MRS 27, koji zahteva od matičnog preduzeća da podnese oba finansijska izveštaja istovremeno. Pored toga, revizorski izveštaj ne mora da bude podnet pre kraja juna. Ovi „nekonzistentni” zahtevi čine obradu revizorskih korekcija krajnje problematičnim. Nije jasno da li usvojeni finansijski izveštaji treba da budu

različiti od izveštaja datih Centru za bonitet NBS četiri meseca ranije, niti kakva je procedura za prihvatanje korekcija nastalih iz revizije i na ovaj način promene izveštaja koji su već podneti centru za bonitet NBS. Ministarstvo finansija je istaklo da je februarski rok neophodan da bi se odgovorilo zahtevima poreskih vlasti i statističkim analizama, dok je junski rok predviđen da zadovolji potrebe ostalih korisnika finansijskih izveštaja koji se oslanjaju na revidirane finansijske izveštaje.

Finansijski izveštaji pohranjeni u Centru za bonitet NBS dostupni su javnosti. Centar za bonitet kontroliše podnošenje finansijskih izveštaja i relevantnih revizorskih izveštaja korišćenjem "osnovnog broja" dobijenog od Trgovinskog suda prilikom registracije poslovnih aktivnosti. Međutim, ova usluga se ne koristi često od strane srpske zajednice poslovnih ljudi ili predstavnika javnosti. Razlog za ovo možda leži u relativno visokim troškovima pretraživanja koji u pojedinim slučajevima iznose 25 evra za individualni set finansijskih izveštaja preduzeća. Jedan od razloga je možda i u nedostatku elektronskim putem dostupnih finansijskih informacija, kao i u propustu velikih i srednjih preduzeća da podnesu svoje revidirane finansijske izveštaje.

POTREBA DALJIH REFORMI I UNAPREĐENJA OBRAČUNSKOG SISTEMA I REVIZIJE U SRBIJI

Naša prethodna analiza upućuje na jasan zaključak da je Srbija i pored perioda koji je započet na samom početku 1990-ih, potom revitalizovan i malo ubrzan tokom prve decenije XXI veka izgubila korak i dah, te da je sasvim posustala u sferi značajnih, dubokih, obuhvatnih i integrisanih reformskih mera, a još više rezultata. Detaljno, precizno i obuhvatno prihvatanje, a još više sama primena MSFI u praksi predstavlja jedan veoma kompleksan potez. U oceni je posebno značajno u kom stepenu preduzeća u Srbiji adekvatno primenjuju regulatorni okvir MSFI, što nije predmet naših istraživanja, ali jeste bitno da smo u ovom trenutku svesni i tog aspekta. U svemu tome potrebno je voditi računa da su MSFI koji su usvojeni, ali se ne primenjuju u praksi samo neka vrsta „kule od slonovače“. Reč je o nečemu veoma značajnom o čemu se bombasto i sa puno pompe govori, ali što je u suštini beskorisno. Na reforme u oblasti računovodstva treba gledati kao na katalizator ekonomskih promena u zemljama tranzicije poput Srbije. U ovim zemljama je trenutno u toku proces veoma teškog, kompleksnog i osetljivog prelaza sa socijalističke na kapitalističku privredu koji prati i sektor finansijskog izveštavanja. Okvir MSFI je pre svega pristup koji se bazira na tržišnom vrednovanju i procenjivanju pozicija, a koji je praktično u velikoj meri oslonjen na metode mikroekonomije, kvantitativnih finansija, statističke metode i korporativne finansije (Le i Barbu,

2010). Prethodna analiza nas usmerava na zaključak da je pristup kroz koji smo identifikovali ključne aspekte procesa i modela kvalitetnog finansijskog izveštavanja na osnovu MSFI u Srbiji, klasifikovali i analizirali procese transformacije u ovoj sferi, omogućila da sagledamo odnos reforme u oblasti obračunskog sistema i ekonomskog okruženja. Time smo u ograničenoj meri, ali relativno pouzdano mogli da steknemo dodatni uvid u stepen u kome nastaje interakcija između promena u obračunskom sistemu procesa i trendova tranzicije u Srbiji. Uočava se da u sferi regulisanja obračunskog sistema od početka 1990-ih opada dominantna uloga Ministarstva finansija R. Srbije, ali je to i dalje nedovoljno u odnosu na zemlje koje su već uspešno završile tranziciju ili su pri samom kraju (pre svega zemlje Centralne i Istočne Evrope). Sa prihvatanjem novog regulatornog okvira koji je sve prisutniji sa orijentacijom Srbije ka pristupanju u grupaciju EU, sami MSFI više nisu pitanje izbora već predstavljaju uslov za pregovore i njen uspešan ulazak u EU. Fokus računovodstva i finansijskog izveštavanja se pomera sa države i kontrolnih organa ka korisnicima finansijskih informacija, unapređenju kvaliteta računovodstvene i revizorske profesije, uvođenju visokih profesionalnih standarda, obuke, etike i kontinuirane provere znanja (McGee, 2005).

Trendovi globalizacije pod dominacijom američkih multinacionalnih i transnacionalnih kompanija, grupacije OECD, Svetske banke, Međunarodnog monetarnog fonda (MMF), Svetske trgovinske organizacije (WTO) i EU sve jasnije vode ka unificiranom prihvatanju regulatornog okvira MSFI. Prihvatanje okvira MRS/MSFI u Srbiji podrazumeva veliki revolucionarni korak. Međutim, na ovom polju kod nas u Srbiji neophodno je uraditi još dosta. Zapravo, naš važeći zakon, kao i izveštaji relevantnih svetskih institucija (ROSC, 2005) ne daju precizne, jasne i potpune informacije koje su nam potrebne. Naime, potrebno nam je još dosta napora kako bismo mogli da govorimo o obračunskom sistemu koji je usklađen sa međunarodnim standardima, a sa ciljem unapređenja finansijskog izveštavanja. U tom smislu pred nama se nalazi jedan izuzetno dug i zahtevan proces usaglašavanja obračunskog sistema sa MSFI u procesu usaglašavanja i približavanja EU i njenom zakonodavstvu.

REZULTATI REFORMI, ISKUSTVA I NEREŠENI PROBLEMI

U rezultate reformi obračunskog sistema i sistema finansijskog izveštavanja treba da se uvrsti pre svega prihvatanje samih MSFI, čemu je osnova inovirani Zakon o privrednim društvima iz 2011. godine, poresko zakonodavstvo, bankarsko zakonodavstvo, regulativa u oblasti računovodstva, revizije i finansijskog izveštavanja. Iskustva primene MSFI jesu višeznačna. Sam kompleks MSFI je sam po sebi, mo-

glo bi se slobodno reći, sfera za sebe, da ne kažemo galaksija, koja zahteva veliko poznavanje struke, veoma skupe prevode izuzetno kompleksnih standarda i propisa, prilagođavanje prateće i druge regulative, promene u institucijama, a što je još teže, i promene u svesti, znanjima i veštinama ljudi, kao i ukupne društvene promene. Sve prethodno je mnogo jednostavnije nabrojati nego ostvariti u praksi. Studija o kvalitetu finansijskih informacija pripremanih prema ruskim računovodstvenim standardima i prema MSFI u periodu 1998–2006. godine nedvosmisleno potvrđuje da se generalno može oceniti da je kvalitet računovodstva viši prema MSFI nego prema ruskim standardima (Bagaeva, 2008).

UTICAJ REFORME OBRAČUNSKOG SISTEMA U SRBIJI NA UNAPREĐENJE STANDARDIA OBELODANJIVANJA FINANSIJSKIH INFORMACIJA

Reforma obračunskog sistema u Srbiji je u suštini u funkciji procesa obelodanjivanja kvalitetnih finansijskih informacija. Bitno je istaći da od 1. januara 2005. godine sve kompanije na listingu berzi u EU moraju da primenjuju MRS/MSFI u procesu pripreme svojih konsolidovanih finansijskih iskaza. Period primene od pet i više godina, procesi harmonizacije regulative u oblasti računovodstva, revizije i finansijskog izveštavanja su već duboko ukorenjeni, što utiče ne samo na zemlje članice, već i na njihove glavne spoljnotrgovinske partnere i zemlje kandidate poput Srbije. Nova istraživanja u ovoj oblasti, kao i njihovi preliminarni rezultati pokušavaju da sagledaju efekte na efikasnost finansijskih tržišta u EU. Uočava se da je prvobitni šok i novine koje je sa sobom donela primena MSFI već prošao, firme su se prilagodile novim zahtevima, kao i regulatorna tela i institucije, ali svakako i investitori i berze. Ipak, suštinski period primene je relativno kratak da bi se donosili jednoznačni i dalekosežni zaključci (Guiggiola, 2010).

PRESPEKTIVNI PLANI AKCIJA I PREDLOZI PRAVACA REFORMI SISTEMA OBELODANJIVANJA FINANSIJSKIH INFORMACIJA U SRBIJI

Da bi se objektivno sagledalo šta je potrebno da Vlada, institucije, privreda, nauka i profesija čine u budućnosti bitno je objektivno sagledati da Srbija po mnogim parametrima gubi svoje mesto u svetskoj privredi, ali i regionalno. Tako je na primer u 2012. godini u odnosu na 2011. godinu njena pozicija u započinjanju biznisa opala za 11 mesta, za 1 mesto u pribavljanju građevinskih dozvola, 2 mesta za dobijanje priključka na električnu energiju. Jedino je za 59 mesta poboljšana njena pozicija na polju registrovanja imovine. Slede padovi od 3 mesta u odnosu na druge zemlje u dobijanju bankarskih zajmova, 5 u zaštiti investitora, 3 u plaćanju poreza,

1 u spoljnotrgovinskoj razmeni, 10 u sprovođenju ugovora, a čak 22 u rešavanju insolventnosti (*Ease of Doing Business in Serbia*, 2012). Tako je Srbija u ovoj godini prema navedenom istraživanju pala za 4 mesta na skali atraktivnosti poslovanja, i to sa već nepovoljnog 88. mesta na još nepovoljnije 92. mesto. Ovom padu u najvećoj meri doprinelo je okruženje u kome se sprovode MSFI, pri čemu ne možemo govoriti o zavidnom niou kvaliteta njihove primene. Nije teško objasniti, shvatiti i prihvatiti da svi pokazatelji opadaju, pa i obračunski sistem i finansijsko izveštavanje koji su sastavni delovi ukupnog nacionalnog ekonomskog sistema, koji bi mogli biti malo ispred ili iza matice i trenda, ali ništa previše od toga. Ostaje otvorena dilema da li bi dinamične, ali suštinske reforme, pre svega u praksi MSFI doprinele poboljšavanju ugleda zemlje i atraktivnosti za investicije, svakako da, ali kojom će se merom, brzinom i efektima iste sprovoditi ostaje otvoreno pitanje na koje nismo u stanju da damo odgovor zasnovan na činjenicama, već samo da se preselimo u zonu intelektualnih nagađanja i intuitivnih ocena što ne pripada računovodstvenoj profesiji (*Doing Business 2014. Economy Profile: Serbia: Comparing Business Regulations for Domestic Firms in 189 Economies*, 2013).

Analiza revizorske regulative u EU i njenih implikacija na Hrvatsku i Sloveniju je usko usmerena na aspekte kako povećati poverenje javnosti u finansijsko izveštavanje, za šta je formalno bio podsticaj američki federalni zakon Serbanes-Oxly (Janković, Ljutić i Klikovac, 2009). Savet Evropske unije je usvojio novu direktivu o postupku revizije računa kompanije. Pošto su Hrvatska i Srbija u procesu pristupanja EU, pri čemu je Hrvatska već praktično zakoračila i postaje punopravni član od 2012. godine, a Srbija namerava da intenzivira svoje pretpristupne pregovore od 2012. godine, u obe analizirane zemlje je jasna orijentacija ka konvergenciji nacionalnih regulativa sa relevantnim direktivama EU, Međunarodnim standardima finansijskog izveštavanja i Međunarodnim standardima revizije. Reč je o jednom opštem trendu u svim zemljama koje su postale članice ove grupacije ili to planiraju da postanu u budućnosti. Veoma snažan uticaj regulatornih tela i institucija EU na privredu pre svega Hrvatske, znatno manje Srbije, kao i rastući trendovi globalizacije i harmonizacije računovodstvene i revizorske profesije, pružaju veoma značajne i rastuće perspektive korisnicima finansijskih informacija, postojećim i perspektivnim, da imaju pristup visoko-standardizovanim i informaciono sadržajnim finansijskim izveštajima i sa njima povezanim izvorima informacija. Proces prihvatanja Međunarodnih standarda finansijskog izveštavanja i Međunarodnih standarda revizije, harmonizacija kompanijskog i berzanskog zakonodavstva, kao i rastući značaj standarda korporativnog upravljanja i koncepta korporativne socijalne odgovornosti kao neka vrsta nove, nepisane ali u praksi veoma snažne zakonodavne i regulatorne doktrine daju kao opipljiv rezultat (u Hrvatskoj i Srbiji) po-

većanu transparentnost finansijskog izveštavanja, konzistentnost i koherentnost. Prema sagledavanjima i projekcijama (Janković, Ljutić i Klikovac) iz 2009. godine, Hrvatska i Srbija su se nedvosmisleno opredelile za potpuno prihvatanje Međunarodnih standarda finansijskog izveštavanja, kao jedinstvenog konceptualnog regulatornog okvira u EU, što kroz tako izraženu harmonizaciju veoma snažno doprinosi uklapanju u globalne trendove. Ovakav scenario se nakon toga potvrdio u praksi i proces se nastavlja. Obe zemlje i dalje veoma usko prate sve promene, izmene i dopune regulisanja korporativnog finansijskog izveštavanja kao uslova ulaska u EU, što je Hrvatska ispunila, dok Srbiju ova pitanja čekaju tokom narednih godina, uz naglasak da će Srbiji put reformi biti lakši, jer će pred sobom imati i moći će da koristi i pozitivna i negativna iskustva Hrvatske. Svakako možemo prihvatiti zaključak ove grupe autora da pred obe zemlje stoji još veoma dug put na kome će se testirati ne primarno formalna harmonizacija već suštinska primena direktiva EU u ovoj oblasti i Međunarodnih standarda finansijskog izveštavanja kao osnova.

ZAKLJUČAK

Uvođenje i primena regulatornog okvira MSFI u Srbiji je veoma spor, dugotrajan proces, sa puno neizvesnosti, rizika i nesigurnosti, uz brojne otpore i konzervativna reaganja što je logično i očekivano. U centru naše pažnje u okviru ovog rada nalazi se implementacija MSFI u kontekstu uticaja procesa i intencija priključivanja Srbije grupaciji EU i saradnje sa globalnim svetskim institucijama (IMF/WB, OECD, WTO i sl.) u kojoj je jedno od centralnih mesta usklađivanje privredno-pravne regulative (Zakon o privrednim društvima, Zakon o bankama, Zakon o berzama, Zakon o računovodstvu) sa regulatornim okvirom EU (January 1, 2005 Regulation (EC) 1606/2002) koji predviđa potpunu primenu MSFI. To nam omogućava bolji uvid u proces prihvatanja MSFI u Srbiji.

Ono što su autori rada mogli da zaključe na osnovu sprovedenih istraživanja jeste da je proces uvođenja MSFI veoma skup, dug, kompleksan, pun izazova i rizika, i predstavlja stvarno prevelik teret za Srbiju, koga mi još uvek nismo svesni jer ovo po našoj oceni nije ni početak, nego je tek uvod u početak implementacije MSFI. Samo realan prelazak na okvir MSFI uz demontažu pratećeg zakonodavstva koje je u suprotnosti sa ovim regulatornim okvirom će uveriti preduzeća da su koristi od prelaska na MSFI veće od troškova, što za sada nije slučaj. Stvarno i potpuno uvođenje MSFI (demontaža regulative koja ometa ovaj proces) će voditi verovatno u prvo vreme ka nestabilnijim iskazanim prihodima preduzeća. Sam proces efikasne primene MSFI u praksi zahteva razrađena uputstva i vodiče za primenu u praksi koji će voditi ka jedinstvenoj implementaciji što će ujedno biti i ključni izazov pro-

cesu implementacije. Takođe, vrlo je značajno zapažanje autora rada da kod nas nisu obavljena istraživanja koja bi pokazala da li bi preduzeća u Srbiji dobrovoljno prihvatila MSFI, tako da autori smatraju da ukoliko bi firme odlučivale o ovom pitanju da bi gro njih odbio prelazak na ovaj okvir.

Sekvenca unapređenja kvaliteta i efikasnosti privrede Srbije jeste prvo fundament veoma duboke i korenite reforme u oblasti računovodstva koja obuhvataju realnu primenu MSFI i Međunarodnih standarda revizije, uz dalju reformu privredno-pravnog zakonodavstva i druge relevantne tržišne i finansijske regulative što treba da prati reforme koje vode ka vladavini prava, demokratskoj državi i jačanju koncepta građanskog prava. Jedino na toj osnovi je moguće unapređenje samog procesa menadžmenta iz čega izrasta potreba i dinamika procesa unapređenja kvaliteta korporativnog upravljanja i korporativne društvene odgovornosti, što izrasta iz kontinuiranog unapređenja poslovnih performansi preduzeća u Srbiji. Za postizanje navedenog potrebno je značajno unapređenje kvaliteta revizije, interne revizije, uloge regulative u domenu korporativnog upravljanja i društvene odgovornosti, uz poštovanje uloge i interesa primarno akcionara i ostalih stejkholdera.

Autori su ovim radom nastojali da ukažu na konstanto prisustvo sve više rastuće potrebe reintegracije Srbije u svetske tokove i uključivanja u EU. Takva orijentacija je prihvatila opciju tranzicije na regulatorni okvir MSFI sa naglascima i taktom koji diktiraju institucije EU, što jeste put kroz veoma kompleksnu, dugotrajnu i osetljivu reformu obračunskog sistema, uz uvažavanje nacionalnih istorijskih i ekonomskih specifičnosti Srbije. Reforma u oblasti obračunskog sistema doprinosi poboljšavanju kvaliteta finansijskih informacija za šta je po našoj oceni prvi bazični kvalitativni kriterijum blagovremenost. Orijetacija prethodne tri vlade Republike Srbije, ali i sadašnje vlade jeste verbalno za reformu obračunskog sistema i uvođenje MSFI, uz sagledavanje brojnih prednosti za preduzeća, ali se uočava i veliko bežanje od suočavanja sa problemima koji nisu ništa manji, ali nisu predmet naših istraživanja. U osnovi, autori smatraju da uvođenje i bezrezervna implementacija MSFI vodi ka privlačenju stranih direktnih investicija i jačanju domaćih finansijskih investicija posredstvom berzi i direktno u fizička ulaganja, uz potencijalni pozitivni uticaj na snižavanje troškova finansiranja. Na drugoj strani činjenica da je značajan deo ekonomije Srbije u sivoj zoni nelegalnih i ilegalnih transakcija otvara pitanje primene MSFI u celoj privredi, pa stoga i ograničenog uticaja i efekata koji su predviđeni, a izostaće verovatno. Uvođenje MSFI podrazumeva veoma visoke troškove obrazovanja, IT, uvođenja, implementacije i sl. Sa druge strane, takav tip ulaganja unutar preduzeća unapređuje kvalitet i efekte procesa menadžmenta, mogućnost uvođenja strateškog i operativnog menadžmenta kao osnove korporativ-

nog upravljanja. Govoriti o korporativnom upravljanju i društvenoj odgovornosti u firmi koja nema kvalitetno finansijsko izveštavanje na osnovu MSFI i na tome izuzetan menadžment, moguće je samo kao neka vrsta ispraznog razmišljanja, ali u praksi tako nešto ne postoji i verovatno i sigurno nikada i neće postojati. Istraživali smo brojne elemente koji utiču na kvalitet informacija u finansijskim izveštajima, pri čemu su u centru bila pitanja blagovremenosti, koja do sada prema našim istraživanjima u teoriji i naučnoj literaturi u Srbiji nisu bila pokrivena. Smatramo da smo ovim bar ukazali na potrebe daljih istraživanja uticaja aspekata blagovremenosti na kvalitet finansijskih izveštaja, jer se time dinamički usklađuju aspekti konvergencije nacionalnih obračunskih sistema i metoda njihove transformacije, kao i stepen i kvalitet informacije koje treba da budu predmet obelodanjivanja i revizorskog izveštavanja.

Potrebe za bržim i izvesnijim procesom kvalitetne reforme obračunskog sistema u notnom ključu MSFI/EU rastu, ali kojim će pravcem, dinamikom i rezultatima ići biće determinisano političkim okruženjem i odlukama.

REGULATORY FRAMEWORK FOR FINANCIAL REPORTING IN SERBIA

Milosevic Sandra

Kikanovic Ramiz

Abstract: *This paper deals with matters related to the regulatory framework for financial reporting in Serbia. For Serbia, as a country which is still in the process of transition and has not yet implemented the necessary reforms and created market institutions, financial reporting and accounting reforms are one of the key items in the process of creation of the new market environment for business operations of firms, investments, faster economic growth and efficient functioning of the public sector and financial regulatory systems. The regulatory framework of financial reporting in Serbia includes consideration of the development and results of models and standards for the disclosure of financial information in Serbia (which has been a country in transition since 2001) which implies help from international donors. The paper emphasizes the directions and needs for further reforms and development of accounting and auditing in Serbia, while the results of the so-far reforms have been evaluated with a view and criteria of future needs and needs for the improvement of corporate governance standards. That approach enabled observation of plans, actions and proposals*

for further reforms in terms of revealing and publicizing financial information in financial reports in Serbia. Speaking of the regulatory framework, a very significant aspect is the aspect of timeliness of financial reporting and audit reports in Serbia which has to be analyzed based on contemporary literature and using the appropriate methodological framework. In fact, this model must be attested in practice with a view to making recommendations in the area of quality improvement of timely disclosure of financial information in Serbia. Although timeliness is undoubtedly a very important aspect of financial reporting, it will not be addressed in greater detail by the authors of this paper. The authors of this paper mainly deal with the issue of regulatory financial framework in Serbia. In the concluding part, authors analyze the regulatory framework of financial reporting with all its advantages and disadvantages, while also offering suggestions for its improvement in the future.

Key words: *regulatory framework for financial reporting, international financial reporting standards – IFRS, Serbia, timeliness, corporate governance*

LITERATURA

1. *Accounting Reform and Institutional Strengthening for SME Development in Western Balkans.* (2012). World Bank CFFR – Centre for Financial Reporting Reform.
2. Asser, T. M. C. (2001). *Legal Aspects of Regulatory Treatment of Banks in Distress*, Washington D.C., International Monetary Fund.
3. Bagaeva, A. (2008). *The IFRS and Accounting Quality in Transition Economy: A Case of Russia*, Rotterdam, Erasmus Universitet Rotterdam; Erasmus Research Institute of Management.
4. Dedeić, P. (2004). Korporativno upravljanje i ekonomija kriminala. *Pravni život*, 53 (11), 151–160.
5. Dedeić, P. (2007). Investicioni savetnici: pogled iz ugla američke regulative. *Pravo i privreda*, 44 (5–8), 951–956.
6. Dedeić, P. (2009). *New Technologies and Corporate Governance: legal challenges for Serbia*, Madrid, Derecho del sistema Financier y tecnologia, Marcial Pons.
7. *Discussion Paper Year-end Financial Reports Improving Communication.* (2000). Accounting Standards Board. Preuzeto sa: <http://www.asb.org.uk>.
8. *Doing Business 2014. Economy Profile: Serbia: Comparing Business Regulations for Domestic Firms in 189 Economies (11th ed.)* (2013). Washington DC, The World Bank; The International Finance Corporation.

9. *Ease of Doing Business in Serbia*. (2012). Doing Business. Preuzeto sa (datum pristupa 7.10.2012): <http://www.doingbusiness.org/data/exploreconomies/serbia/>
10. Gielen, F., Gascoyne, M., Nagy, D., Wallace, N. (2005). *Report on the Observance of Standards and Codes – Serbia and Montenegro – Republic of Serbia*. Preuzeto sa: http://www.worldbank.org/ifa/rosc_aa_serb_eng.pdf.
11. Guiggiola, G. (2010). IFRS Adoption in the E.U. Accounting Harmonization and Markets Efficiency. *International Business and Economics Research Journal*, 9 (12), 99–112.
12. Izveštaj o poštovanju standarda i propisa (ROSC) Srbija i Crna Gora – Republika Srbija. (2005). Svetska Banka. Preuzeto sa: http://www.worldbank.org/ifa/rosc_aa_serb_serb.pdf
13. Janković, S., Ljutić, Ž. B., Klikovac, A. (2009). The challenges in complying with European Union's Audit regulation in two non-EU Countries. U: *7th International Conference on Accounting and Finance in Transition, European & Asian Experience and Public Policy Considerations, 23–25. July 2009, London*.
14. *Korporativno upravljanje: priručnik*. (2009). Beograd, IFC.
15. Le, T., Barbu, E. (2010). *Accounting as Catalyst of Economic Transition: An Overview of the Twenty-year Progressioion form a Communist to a Capitalist Accounting System*, Grenoble, Unité Mixte de Recherche CNRS /Université Pierre Mendes.
16. Ljutić, Ž. B. (1999). *Investicije. Osnove berzanskog i bankarskog poslovanja* (2. izd.), Beograd, Magistar biznis administracije – MBAPress.
17. Ljutić, Ž. B. (2001). *Investicije. Osnove berzanskog i bankarskog poslovanja*, Beograd, MBA Press.
18. Ljutić, Ž. B. (2002). *Bankarske i berzanske operacija i regulativa u izmenljivoj privredi*, Beograd, Pravni fakultet.
19. Ljutić, Ž. B. (2004). *Bankarsko i berzansko poslovanje*. Beograd: Magistar biznis administracije-MBA Press.
20. Ljutić, Ž. B. (2006). Društvena odgovornost privrednih društava. *Pravo i privreda*, 43 (5–8), 114–121.
21. Ljutić, Ž. B. (2012). *Uticaj napomena na kvalitet finansijskog izveštavanja*. U: R.Stojanović (ur.), *43. simpozijum Računovodstvo i poslovne finansijske u savremenim uslovima poslovanja 24–26.maj: Ekonomsko – finansijska kriza i računovodstveni sistem* (str. 220–241), Zlatibor, Savez računovođa i revizora Srbije.

22. Ljutić, Ž. B., Bošnjak, J. (1995). *Rečnik računovodstvenih termina englesko-srpski*, Beograd, Panda Graf.
23. McGee, R. W. (2010). *Accounting Reform in Transition and Developing Economies*, New York, Springer.
24. McGee, R. W., Igoe, D. N. (2008). *Corporate Governance and the Timeliness of Financial Reporting: A Comparative Study of Selected EU and Transition Economy Countries*. Preuzeto sa: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1131331>
25. *O Komori*. (2012, oktobar, 5). Beograd, Komora ovlašćenih revizora. Preuzeto sa: http://www.kor.org.rs/o_komori.asp
26. *Odluka o obrazovanju Nacionalne komisije za računovodstvo*. (2006). Službeni glasnik Republike Srbije br. 46/06.
27. Ristić, Ž., Ljutić, Ž. B. (1990). *Finansije preduzeća: Teorija i politika poslovnog finansiranja*, Beograd, Savremena administracija.
28. Van Greuning, H. (2011). *Međunarodni standardi finansijskog izveštavanja*, Beograd, Savez računovođa i revizora Srbije.
29. *Zakon o privrednim društvima*. (2011). Službeni glasnik RS, br. 36/2011 i 99/2011
30. *Zakon o računovodstvu i reviziji*. (2006). Službeni glasnik RS, br. 46/06 i 111/09

STRUČNI RADOVI

EKONOMSKE TEORIJE ODRŽANJA BUDŽETSKOG DEFICITA

Milojević Ivan¹

Ignjatijević Svetlana²

Đorđević Dragomir³

Sažetak: *Savremena fiskalna politika prihvatila je filozofiju da budžet sve manje postaje sredstvo nužnih socijalnih funkcija države, a sve više postaje sredstvo razvojne i stabilizacione politike.*

Politika finansiranja makrobudžeta u fiskalnoj teoriji i politici tretira se kao sinteza politike javnih prihoda i javnih rashoda, kao vrlo efikasan instrument u vođenju stabilizacione politike s jedne, uz istovremenu sintezu mera fiskalne i monetarne politike, u pokretanju ili podsticanju privrednog rasta, s druge strane.

Sa druge strane, politika finansiranja mikrobudžeta na nivou privrednog subjekta tretira se kao sinteza politike prihoda privrednog subjekta i javnih prihoda, uz sintezu poslovne politike s jedne, i fiskalne i monetarne politike s druge strane, uz povećanja profita.

Ključne reči: *fiskaliteti / porez / preduzeće / finansiranje / budžet / efikasnost*

¹ Vojna akademija Beograd, Katedra za finansije, Beograd, Generala Pavla Jurišića Šturma br. 1, e-mail: drimilojevic@gmail.com

² Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad, Cvećarska br. 2, e-mail: ceca@fimek.edu.rs

³ Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad, Cvećarska br. 2, e-mail: djordjevic@fimek.edu.rs

UVOD

Karakteristike ekonomija u tranziciji neizostavno se reprezentuju i prikazuju na polju ekonomije Republike Srbije pokazujući neke opšte zakonitosti u pogledu budžetskog deficita.

Na ekonomskom polju praćenja i uticaja na budžetski deficit u svim stabilizacionim programima ekonomija u tranziciji, pa i u Republici Srbiji, važna poluga je fiskalno uravnoteženje. Poslednji stepen krize u tranzicionim ekonomijama je bio karakterističan po ogromnim budžetskim deficitima, pa je i logično što je svaki stabilizacioni plan podrazumevao postizanje budžetske ravnoteže, odnosno uticanje na smanjenje budžetskog deficita. S tim u vezi, potrebno je sprovesti niz mera kako bi se budžetski deficit smanjio. Ovde moramo naglasiti da je na početku uvođenja stabilizacionih programa, u većini ekonomija u tranziciji došlo do neočekivanih poboljšanja.

Osnovni cilj ovog rada je doprinos razumevanju logike i iskustva koja se nalaze u osnovi savremenih istraživanja budžetskog deficita i njegovog uticaja na makroekonomsku politiku. Pošto se radi o komparativnoj analizi u okviru teorije javnog sektora, uvažavajući dosadašnja istraživanja u ovoj oblasti, cilj istraživanja je prikazivanje budžetskog deficita sistemski, sa mogućim podsistemima i vezama, analiziranje odgovarajuće teorije i prakse budžetskog deficita, kao i teorijska interpretacija i analiza budžetskog deficita u savremenoj makroekonomskoj teoriji preko opštih obeležja.

BUDŽETSKI DEFICIT U KLASIČNOJ GRAĐANSKOJ EKONOMSKOJ TEORIJI

Deficitarno finansiranje države, prema Raičeviću (2006, str. 318) (finansiranje pomoću duga), krajem druge decenije ovoga veka, naglo je poraslo u svim privredama, a posebno u zemljama u tranziciji, pa se postavlja pitanje: dokle se država može zaduživati, a da ne nastanu trajne štete za nacionalnu privredu i društvo, nestabilnost i inflatorna napetost.

Može li se utvrditi granica zaduživanja i kakav je kreditni rejting država koje se zadužuju po pitanju boniteta kao korisnika kredita. Državno deficitno finansiranje podstiče inflatorne procese kako u fazi depresije tako i u fazi uspona. Stalni ili hronični budžetski deficit podstiče neproduktivno trošenje, inflaciju tipa troškovi–tražnja, ali podstiče i inflatorna očekivanja. Državni rashodi u fazi depresije uglavnom podstiču neproizvodnu potrošnju, obaraju profitne stope, preraspode-

ljaju dohotke iz privredne sfere u konačnu potrošnju, dovode do snažnih finansijsko-realnih disproporcija u privredi.

Depresija je danas najčešće posledica nedovoljne tražnje i niske potrošnje koju treba stimulisati javnim trošenjem i apsorbovanjem robnih fondova na tržištu. Strukture javne i privatne potrošnje uglavnom se ne poklapaju, tako da agregatna potrošnja i strukturna potrošnja ne moraju biti na optimalnom nivou (posebno ne istovremeno), smatra Komazec (2004, str. 30). Deficitno finansiranje u fazi uspona, koje je zasnovano na izraženoj primarnoj emisiji novca, po pravilu snažno podstiče inflaciju i iskrivljuje strukturu potrošnje.

Državno deficitno finansiranje, u sklopu stabilizacionog potencijala kejnzijanske makroekonomske politike, uz nagli rast državnih rashoda (po stopama iznad rasta domaćeg proizvoda) zaoštava krizu i inflacionu napetost. Često se ističe da budžetski deficit sam po sebi ne mora biti faktor inflacije, posebno u slučaju kada po visini ne prelazi razliku između štednje i investicija drugih sektora. Tada deficit može da se finansira, a da ne utiče na monetarnu ekspanziju koja bi se, na kraju, odrazila na rast cena. Teško je očekivati takav odnos štednje i investicija u modernim privredama, kada je sva slobodna štednja (uglavnom sektora stanovništva) ponuđena na finansijskom tržištu i tu apsorbovana, ili preko bankarskog sistema plasirana u druge sektore u kreditnom obliku (Đorđević i Ignjatijević, 2013, str. 23). Napetost se povećava u fazi privredne stagnacije, zbog izostanka javnih prihoda uz potrebne sve veće državne intervencije (podsticaj proizvodnji, uvozne intervencije, socijalna davanja u uslovima krize, nezaposlenosti i dr.). Porast deficita u državnom budžetu traži nove neto pozajmice na tržištu kapitala ili kod emisione banke (Štiglic, 2007, str. 787).

Državni rashodi u razvijenim privredama učestvuju između 35% i 55% domaćeg bruto proizvoda (GDP), budžetski prihodi (porezi i sl.) su na nešto nižem nivou, što stvara redovno stalni budžetski deficit.

Tabela 1. Prihodi i rashodi zemalja EU.

Табела 1. Приходи и rashodi zemalja EU (% of GDP)										
	Приходи					Расходи				
	2009	2010	2011	2012*	2013*	2009	2010	2011	2012*	2013*
DK	55.2	55.1	56.0	54.5	54.7	57.8	57.6	57.8	58.6	56.6
EE	43.2	40.9	39.2	38.9	38.1	45.2	40.6	38.2	41.2	39.3
IE	34.8	35.6	35.7	35.8	35.5	48.8	66.8	48.8	44.1	43.1
EL	38.2	39.7	40.9	42.4	42.2	53.8	50.0	50.0	49.7	50.6
ES	35.1	36.3	35.1	36.0	35.7	46.3	45.6	43.6	42.4	42.0
FR	49.2	49.5	50.7	51.8	52.0	56.8	56.5	55.9	56.3	56.2
LT	34.3	33.7	32.0	33.5	33.1	43.8	40.9	37.5	36.8	36.1
MT	39.7	39.5	40.2	41.9	40.8	43.5	43.3	43.0	44.4	43.8
NL	46.0	46.2	45.5	46.3	46.1	51.6	51.3	50.2	50.8	50.8
PL	37.2	37.5	38.5	40.1	39.8	44.5	45.4	43.6	43.1	42.4
RO	32.1	33.4	32.5	33.4	33.2	41.1	40.2	37.7	36.2	35.4
SK	33.5	32.4	32.6	33.0	32.5	41.5	40.0	37.4	37.7	37.3
HU	46.9	45.2	52.9	46.1	44.6	51.5	49.4	48.6	48.6	47.6
IT	46.5	46.0	46.1	48.4	48.4	52.0	50.6	50.0	50.4	49.5
SI	43.2	44.2	44.5	44.4	44.0	49.3	50.3	50.9	48.7	47.9
UK	40.1	40.2	40.8	40.8	40.8	46.3	47.3	48.3	49.3	50.3
BE	48.1	48.9	49.4	50.9	50.4	53.7	52.7	53.2	53.9	53.7
BG	36.3	34.3	33.1	33.3	33.6	40.7	37.4	35.2	35.2	35.3
CZ	39.1	39.3	40.3	40.4	40.5	44.9	44.2	43.4	43.3	43.1
DE	44.9	43.6	44.7	44.7	44.4	48.1	47.9	45.7	45.6	45.2
CY	40.1	41.1	41.0	42.6	42.8	46.2	46.4	47.3	46.0	45.3
LV	34.7	35.7	35.6	36.0	34.9	44.5	43.9	39.1	38.1	37.0
LU	42.2	41.6	41.4	41.9	41.8	43.0	42.4	42.0	43.6	44.0
AT	48.7	48.1	47.9	48.4	48.6	52.9	52.6	50.5	51.4	50.6
PT	39.6	41.4	44.7	43.0	43.1	49.7	51.2	48.9	47.7	46.1
FI	53.4	52.7	53.2	53.6	54.3	55.9	55.2	53.7	54.3	54.7
SE	54.0	52.4	51.4	51.8	51.8	54.7	52.2	51.1	52.1	51.8
EA-17	44.8	44.7	45.3	46.2	46.1	51.2	51.0	49.4	49.4	49.0
EU-27	44.2	44.1	44.6	45.2	45.2	51.1	50.6	49.1	48.9	48.4

*Figure from Commission services' Spring 2012 forecast.

Source: Commission services.

Izvor: Report on Public Finances in EMU, 2012.

Stalno prisutan rast budžetskog deficita u svim državama je evidentan. Posmatrajući klasičnu građansku teoriju moramo poći od uloge države u smanjenju budžetskog deficita. S tim u vezi država u duhu kejnzijanske ekonomske teorije može da:

- proširi zaduživanje da bi vlastitim rashodima pokrenula ekonomski rast, koji će se kasnije smanjiti povećanim poreskim prihodima (porastom nacionalnog dohotka) ili smanjivanjem transfernih rashoda zbog porasta zaposlenosti,
- država može da smanji deficit oštrim smanjenjem izdataka iz budžeta, ali po cenu zaoštavanja problema stagnacije u razvoju i porastu nezaposlenosti. Kontraktivna budžetska politika, koju kao strategiju stabilizacije proklamuju gotovo sve države, motivisana je uglavnom stavom da bi dalje širenje deficita dalo dodatne impulse inflaciji. Pored takve težnje i proklamacija

za nužnu konsolidaciju državnih budžeta i smanjivanja deficita, očito je da deficit državnog budžeta u odnosu na ukupne budžetske rashode, u svim razvijenim državama, pokazuje i dalje sve veći procenat (Komazec, 2004, str. 32).

Fiskalna neravnoteža (kao odnos deficita budžeta prema rashodima budžeta) sve više se produbljava. Budžetski deficit raste u odnosu na domaći bruto proizvod, nacionalni dohodak i ukupnu potrošnju. Učešće države se time sve više povećava u svim makroagregatima privrede. Naravno, mora se postaviti pitanje izvora finansiranja budžetskog deficita, posebno u fazi kada je dinamika rasta budžetskih rashoda veća od rasta domaćeg bruto proizvoda i javnih prihoda, dok je rast kamate na javni dug veći od rasta nacionalnog dohotka. Državni budžet postaje jedan od osnovnih instrumenata preraspodele nacionalnog dohotka. Budžetskim prihodima se zahvata i preraspodeljuje i do 60% domaćeg bruto proizvoda. Kada bi se uzeo u obzir vidljivi i nevidljivi javni dug, tada je učešće i preko 90%.

Tabela 2. Stabilizacija javnog duga za odabrane zemlje kod kojih je % javnog duga za 2015. godinu preko 60% od GDP-a.

Табела 2. Стабилнизација јавног дуга за одабране земље код којих је % јавног дуга за 2015. годину преко 60% од GDP-а

Држава	2015 Јавни дуг % GDP	2015 раст каматне стопе	2015 раст јавног дуга % GDP	Стабилнизација јавног дуга % GDP
BE	92.3	0.2	3.5	0.2
DE	76	0.8	2.6	0.6
ES	80.8	-0.4	2.9	-0.3
FR	86.4	-0.6	2.2	-0.5
IE	117.4	1.5	2.1	1.7
IT	114.4	1.6	6.1	1.7
CY	65.4	0.4	3.6	0.3
HU	72.7	2.7	2.8	1.9
MT	65.3	1.8	3	1.1
AT	72.8	0.5	2	0.4
PT	109.5	0.2	4.5	0.2
UK	91.4	-0.8	0.9	-0.7

Source: SCPs, Commission services.

Izvor: *Report on Public Finances in EMU, 2012.*

Međutim, ni tako veoma jaka sredstva nisu dovoljna za potrebe državnih rashoda. Nastao je i stalno se širi deficit državnih budžeta gotovo svih zemalja. U nekim državama je to povećanje i preko pet puta. Radi se o ogromnim preraspodelama dohotka, o izmeni strukture potrošnje, ali i gubitka kontrole nad primarnom emisijom novca i novčanom masom (Vigvari, Raičević i Brnjas, 2003, str. 97).

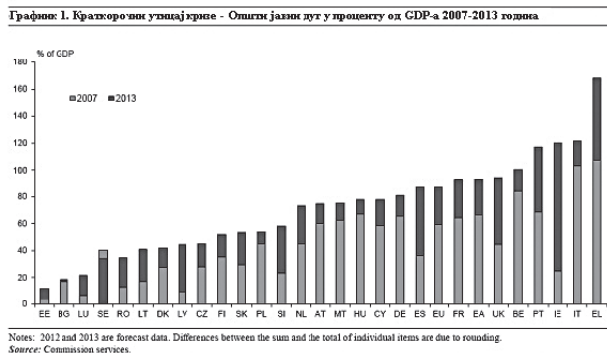
Fiskalni bilansi budžeta pokazuju permanentni budžetski deficit. Budžetski deficit je postao stalna pojava, bez obzira da li se privreda nalazi u recesiji ili visokoj konjunkturi. Ciklični budžetski deficit se pretvara u hronični. Evolucija budžetskog makroregulisanja ekonomije opredelila je i novu ulogu budžeta u makroekonomskoj politici razvijenih privreda.

BUDŽETSKI DEFICIT U SAVREMENOJ GRAĐANSKOJ EKONOMSKOJ TEORIJI

Neoklasična teorija, nasuprot kejnzijanskoj teoriji, smatra da postoje određene granice javnog zaduživanja i deficita budžeta. Uglavnom se ističu sledeće:

- Porast državnog zaduživanja dovodi do slabljenja i usporavanja cirkulacije, uz delovanje efekta istiskivanja kapitala i privatnih investicija sa tržišta. Istovremeno se pogoršava struktura i rentabilnost kapitala, ali i struktura monetarnih agregata uz sve veće teškoće monetarne kontrole (Ristić, 2002, str. 254–272).
- Granica postoji u rastu kamatnih stopa. Odnos kamatne stope (u domaćem bruto proizvodu) i rasta domaćeg bruto proizvoda je bitno ograničenije državnog duga. Ako je kamatna stopa veća od stope ekonomskog rasta (negativan neto dotok kapitala u budžet, negativan neto porast kapitala za razvoj), za plaćanje kamata moraju da se koriste dodatni porezi ili smanje drugi državni izdaci (Molnar, 2013, str. 79–88). Dolazi do kumulacije rashoda budžeta i novih dugova za njihovo pokriće. Nastaje autonomni rast budžetskih rashoda i kamatnih troškova.

Grafik 1. Kratkoročni uticaj krize – opšti javni dug u procentu od GDP-a 2007–2013. godina.



Izvor: *Report on Public Finances in EMU*, 2012.

- Korišćenje budžetskog deficita, posebno u fazama niskog ekonomskog rasta, uz korišćenje javnog duga za njegovo pokriće, privatnim investitorima otežava pristup tržištu kapitala. Padanje proizvodnih investicija, mase profita i dohotka, ugrožava ekonomski razvoj. Na taj način nastaje dvostruki negativan tok: narastanje državnog intervencionizma i širenje javnog sektora uz istovremeno širenje krize i inflacije.

Ogromni budžetski deficiti država, koji se kreću preko 9% domaćeg bruto proizvoda, uz visoke realne kamate na tržištu kapitala, dovode do poskupljenja kredita za privatne zajmotražioce. Država sve više koristi novac i štednju (porezima) za pokriće deficita, a to dovodi do daljeg rasta budžetskih deficita i kamata na javni dug. Indirektno, to utiče na krizu razvoja mnogih grana proizvodnje, usporavanje tempa rasta, porasta nezaposlenosti u privredi (uz rast neproizvodnog zapošljavanja u državnom sektoru), čime se slabi dohodna strana budžeta (porezi na dohodak i dobit). Krug se zatvara, ali uz novo zaduživanje države i stalni rast javnog duga i kamata na javni dug.

Tabela 3. Budžetski bilansi za odabrane zemlje Evropske unije %GDP-a.

	Budžetski bilans					Strukturalni bilans					Strukturalni primarni bilans				
	2009	2010	2011	2012*	2013*	2009	2010	2011	2012*	2013*	2009	2010	2011	2012*	2013*
BE	-5.6	-3.9	-3.9	-3.1	-3.3	-3.7	-3.2	-3.4	-2.7	-2.6	-0.1	0.2	-0.1	0.7	0.7
DE	-3.2	-4.3	-1.0	-0.9	-0.7	-1.3	-2.3	-0.8	-0.4	-0.3	1.4	0.2	1.8	2.1	2.0
EE	-2.0	0.3	1.0	-2.4	-1.3	-0.9	-0.5	-0.2	-0.8	-0.5	-0.7	-0.4	-0.1	-0.6	-0.3
IE	-14.0	-31.2	-13.0	-8.3	-7.5	-9.7	-9.6	-8.4	-8.1	-7.9	-7.6	-6.5	-4.9	-4.1	-2.4
EL	-15.6	-10.5	-9.2	-7.3	-8.4	-14.7	-9.0	-5.7	-2.9	-4.5	-9.6	-3.4	1.2	3.4	1.9
ES	-11.2	-9.3	-8.5	-6.4	-6.3	-8.7	-7.4	-7.3	-4.8	-4.8	-6.9	-5.4	-4.9	-1.6	-1.5
FR	-7.6	-7.1	-5.2	-4.5	-4.2	-6.1	-5.7	-4.1	-3.2	-2.9	-3.7	-3.3	-1.5	-0.6	-0.2
IT	-5.4	-4.5	-3.8	-1.9	-1.0	-4.0	-3.6	-3.6	-0.7	-0.1	0.7	1.0	1.3	4.7	5.5
LU	-0.8	-0.9	-0.6	-1.8	-2.2	1.3	0.5	0.4	-0.6	-1.4	1.6	0.9	0.9	0.0	-0.8
NL	-5.6	-5.0	-4.6	-4.4	-4.6	-4.1	-3.8	-3.5	-2.4	-2.5	-1.9	-1.8	-1.4	-0.3	-0.3
AI	-4.1	-4.5	-2.0	-3.0	-1.9	-2.1	-3.3	-2.4	-2.2	-1.8	0.0	-0.6	0.2	0.5	0.9
PT	-10.2	-9.8	-4.2	-4.7	-3.1	-8.6	-8.4	-6.2	-3.0	-1.3	-5.8	-5.6	-2.3	1.8	3.7
SI	-6.1	-6.0	-6.4	-4.3	-3.8	-4.4	-4.5	-3.9	-2.2	-1.9	-3.0	-2.9	-2.0	0.3	0.7
FI	-2.7	-2.8	-0.9	-1.0	-0.6	0.8	-0.5	0.6	0.3	0.3	1.9	0.5	1.7	1.5	1.6
MT	-3.8	-3.7	-2.7	-2.6	-2.9	-3.3	-4.4	-3.3	-3.5	-3.3	-0.4	-1.3	-0.2	-0.2	0.1
CY	-6.1	-5.3	-6.3	-3.4	-2.5	-5.9	-5.0	-5.5	-2.7	-1.7	-3.3	-2.7	-3.1	0.5	1.6
SK	-8.0	-7.7	-4.8	-4.8	-5.1	-7.7	-7.3	-5.1	-4.4	-4.6	-6.3	-5.9	-3.5	-2.5	-2.5
EA-17	-6.4	-6.2	-4.1	-3.2	-2.9	-4.6	-4.4	-3.4	-2.1	-1.9	-1.7	-1.6	-0.4	1.1	1.4
BG	-4.3	-3.1	-2.1	-1.9	-1.7	-3.1	-1.5	-1.0	-0.7	-0.8	-2.3	-0.9	-0.3	0.1	0.2
CZ	5.8	1.8	3.1	2.9	2.6	5.6	4.6	2.6	1.8	1.8	4.3	3.2	1.2	0.4	0.3
DK	-2.7	-2.7	-1.9	-4.2	-2.1	0.6	0.1	0.2	-1.7	-1.0	2.4	1.8	1.9	-0.1	0.4
LV	-9.7	-8.1	-3.5	-2.1	-2.1	-6.6	-5.0	-3.2	-2.2	-1.7	-5.1	-3.5	-1.7	-0.6	0.1
LT	-9.4	-7.3	-5.5	-3.2	-2.8	-7.1	-5.1	-4.6	-2.9	-2.1	-5.9	-3.3	-2.8	-0.8	0.0
HU	-4.5	-4.3	4.2	-2.6	-3.0	-2.1	-3.6	-4.3	-2.1	-2.0	2.5	0.4	-0.2	2.0	2.1
PL	-7.4	-7.9	-5.1	-3.0	-2.5	-7.4	-7.5	-5.0	-2.8	-1.9	-4.8	-4.8	-2.3	-0.1	0.9
RO	-9.0	-6.8	-5.2	-2.8	-2.2	-9.6	-6.1	-3.3	-1.8	-1.2	-8.1	-4.6	-1.7	0.0	0.6
SE	-1.0	-0.1	0.1	-0.5	-0.1	2.5	1.1	0.1	0.3	0.4	3.5	1.9	1.1	1.4	1.5
UK	-11.4	-10.2	-8.3	-8.0	-6.9	-9.4	-8.8	-6.9	-6.9	-5.1	-7.4	-5.9	-3.7	-3.5	-1.6
EU-27	-6.9	-6.5	-4.5	-3.8	-3.4	-5.1	-4.9	-3.8	-2.7	-2.2	-2.4	-2.2	-0.8	0.4	0.9

Note: The structural budget balance is calculated on the basis of the commonly agreed production function method (see European Commission (2004)).

*Figure from Commission services' Spring 2012 forecast.

Source: Commission services.

Izvor: Report on Public Finances in EMU, 2012.

Kritičari neokejnzijanske teorije u tome gledaju krizu ovog teorijskog pravca i nemoć kejnzijanstva u otklanjanju krize i stagflacije. To su istovremeno i granice kejnzijanske politike regulisanja konjunktura regulisanjem tražnje i potrošnje, uz istovremeno stvaranje novih mogućnosti za ekonomiku ponude. Ove kritike posmatrane sa današnje instance postaju neopravdane, jer ekonomija tražnje sve više dolazi do izražaja.

Učešće kamata u domaćem bruto proizvodu uglavnom je veće od stopa ekonomskog rasta, što, po logici stvari, vodi kumulisanju javnog duga na bazi kamatnog mehanizma. Osnovni problem nije samo visina državnih izdataka, već, pre svega, njena struktura. Da li se državnim trošenjem otvara proces multiplikatora i akceleracija (iz kejnzijanske teorije), a to znači stvaranje dohotka, a ne samo njegovo izvlačenje iz privatnog sektora i neproizvodno trošenje (neproizvodno ulaganje novčanog kapitala). Neproizvodno trošenje države, posebno stvaranje budžetskog deficita i njegovo pokriće emisijom novca, direktno podstiče inflaciju, ali ne pokreće ekonomski rast i investicije privatnog sektora. Efekat inflatornog delovanja je dvostruk: državni rashodi stvaraju disproporciju na tržištu novca i robe, dodatna emisija novca pokriva neproizvodne izdatke države, što stvara dodatni raskorak na tržištu.

BUDŽETSKI DEFICIT - NOVIJI PRAVCI

Nominalni rast javnog duga direktno podstiče inflaciju i potrošnju, ali postoji i suprotno delovanje. Naime, inflacija obezvređuje masu sredstava javnog duga dovodeći do njegovog realnog pada. Isto tako inflacija obezvređuje i masu plaćenih kamata na državne obveznice, što otežava stvaranje novih zajmova – stimulisanih kamatnom politikom. Enormni rast javnog duga dovodi do neravnoteže ekonomskih i finansijskih odnosa. Dug se najčešće pokriva državnim obveznicama tako da državne obveznice postaju najunosnije investicije. Pitanje je da li će i dalje banke i pojedinci kupovati obveznice duga, umesto da novac plasiraju na finansijsko tržište.

Tabela 4. Opšti budžetski bilans – Evropska unija % GDP-a.

Табела 4. Општи буџетски биланс - Европска Унија % GDP-а						
	2008	2009	2010	2011	2012*	2013*
Total revenue (1)	45.0	44.8	44.7	45.3	46.2	46.1
Total expenditure (2)	47.1	51.2	51.0	49.4	49.4	49.6
Actual balance (3) = (1) - (2)	-2.1	-6.4	-6.2	-4.1	-3.2	-2.5
Interest (4)	3.0	2.9	2.8	3.1	3.2	3.1
Primary balance (5) = (3) + (4)	0.9	-3.5	-3.4	-1.1	0.0	0.6
One-offs (6)	-0.1	0.0	-0.7	0.1	0.1	0.6
Cyclically adjusted balance (7)	-2.9	-4.6	-5.1	-3.3	-2.0	-1.8
Cyclically adj. prim. balance = (7) + (4)	0.2	-1.8	-2.3	-0.2	1.2	1.4
Structural budget balance = (7) - (6)	-2.8	-4.6	-4.4	-3.4	-2.1	-1.5
Change in actual balance:	-1.4	-4.3	0.2	2.1	0.9	0.3
- Cycle	-0.6	-2.4	-0.1	1.1	-0.4	0.1
- Interest	0.1	-0.2	-0.1	0.2	0.2	0.0
- CycLadj prim balance	-0.9	-2.0	-0.5	2.0	1.5	0.3
- One-offs	-0.1	0.0	-0.6	0.8	0.0	-0.1
- Structural budget balance	-0.8	-1.8	0.2	1.0	1.3	0.2

Note: Differences between totals and sum of individual items are due to rounding.

*Figure from Commission services' Spring 2012 forecast.

Source: Commission services.

Izvor: *Report on Public Finances in EMU*, 2012.

Budžetska politika Evropske unije ide i dalje preko sistema brojnih preraspodela u privredi: učešće javnih sredstava u domaćem bruto proizvodu iznosi oko 10% prosečno iznad gore iznetih zvaničnih podataka, i to:

- država provodi direktne kompleksne programe razvoja, najčešće neproizvodnog karaktera, s ogromnim angažovanim kapitalom, ali i sve širom primenom deficitnog sistema finansiranja;
- država primenjuje razvijen set mera monetarne i fiskalne politike u anticikličnom delovanju, a posebno u pravcu *ex ante* antikriznog delovanja;
- država rešava položaj krupnih proizvođača, kao i banaka, kada se nađu u krizi, tako da sprečava njihovo propadanje i likvidaciju, što je bila normalna pojava u fazi čistog tržišnog kapitalizma i liberalizma u ekonomiji;
- stalni rast državne intervencije ostvaruje se paralelno s rastom javnog duga, subvencijama, rashodima za potrebe odbrane, održavanjem nerentabilnih grana nizom fiskalnih, monetarnih i zaštitnih mera (Jovičić, Tepavac i Milojević, 2008, str. 197–209).

Brojnim mehanizmima države (rashodi za odbranu, javni radovi, uvoz i izvoz kapitala, kreditna politika, kamata, međudržavni krediti, nabavke države i stvaranje rezervi, carine, devizna politika i dr.) nastoje da se reše ili ublaže narasle protivrečnosti savremene ekonomije (kriza, nezaposlenost, inflacija, monetarna kriza, nedostatak kapitala, finansijske krize i sl.). To iz osnova menja odnose i faktore rasta privreda u tranziciji. Sada se pred ekonomsku teoriju u istraživanju savremenog ekonomskog sistema opravdano postavljaju sledeća pitanja: odnos javnog i privatnog kapitala; delovanje države i ponašanje celokupne privrede, nasuprot ranijem

dominantnom delovanju privatnog kapitala; osnovanost teorije nedovoljne potrošnje kao faktora kriza u savremenim ekonomijama; delovanje visokih socijalnih i rashoda za odbranu (Milojević, Mihajlović i Cvijanović, 2012, str. 63–71); ciklično kretanje privrede s tendencijom pada profitne stope; da li je profitna stopa u svim sektorima osnovni motiv ponašanja (Milojević, Ignjatijević i Đorđević, 2013, str. 10–19); šta se događa sa profitnom stopom, neiskazivanjem stvarnih rezultata poslovanja povezanih sa izbegavanjem oporezivanja dobiti preduzeća; danas ne treba da se suzbija deflacija, već hronična inflacija.

Korišćenje primarnog novca za finansiranje državnog budžeta uglavnom u dužem vremenskom periodu nije smanjivano (otplatama i gašenjem novca i dugova). To je dovelo do stalnog rasta dugova, emisije novca, kamata na javni dug i ponovo nove emisije novca. Stalna inflacija praćena novom emisijom vodi visokoj tražnji u odnosu na ponudu. Rešavanje privrednih problema i krizno-inflatornog mehanizma danas se sve više traži u regulisanju ponude, a ne u regulisanju globalne tražnje.

Uvek u situaciji kada nije moguće povećati poreze, jer je poreski limit dostignut gotovo u većini zemalja, preko 40% bruto domaćeg proizvoda se zahvata porezima i transformiše (preraspodeljuje u većini zemalja), što treba državi da omogući kontrolu nad vitalnim segmentima privrede i privrednim tokovima. Taj novi instrument stavljen u ruke kapitalističke države postaje snažno sredstvo redistributivnog karaktera kojim se pokušava delovati na ublažavanje, s jedne strane cikličnih kretanja privrede, a s druge strane na ublažavanje kriznih stanja u savremenoj ekonomiji. Time se istovremeno u rukama države pokušava stvoriti jedan snažan instrument kojim bi se regulisali kako socijalni problemi, tako i globalni ekonomski problemi, i konačno, problem nezaposlenosti.

Nova kriza ima svoje druge i dublje korene – radi se o tehnološkoj krizi, strukturalnoj krizi, krizi vrednosti, krizi morala, ekološkoj krizi, krizi odnosa u privredama i svetskoj ekonomiji u celini, koja se prenosi specifičnim putevima preko određenih grana privrede na celu svetsku ekonomiju. Tehnologija i korporacije diktiraju specijalizaciju proizvodnje, ugovorima određuju cene, nabavke i prodaje, tako da je teško govoriti o tržištu kao o jedinstvenom kontrolnom mehanizmu. S druge strane, monopoli ugovorima određuju visinu i strukturu proizvodnje i ponude, čime ponuda postaje presudan faktor u odnosima na tržištu i raspodeli dohotka.

Tabela 5. Prihodi i rashodi budžeta Evropske unije % GDP-a.

Табела 5. Приходи и расходи буџета Европске Уније % GDP-а						
	2008	2009	2010	2011	2012*	2013*
Total revenue	45.0	44.8	44.7	45.3	46.2	46.1
Taxes on imports and production (indirect)	12.5	12.5	12.7	12.8	13.1	13.3
Current taxes on income and wealth	12.5	11.6	11.6	11.8	12.4	12.4
Social contributions	15.3	15.8	15.6	15.7	15.7	15.5
of which actual social contributions	14.2	14.6	14.4	14.5	14.5	14.3
Other revenue	4.7	4.9	4.8	5.0	4.9	4.9
Total expenditure	47.1	51.2	51.0	49.4	49.4	49.0
Collective consumption	8.0	8.6	8.4	8.2	8.1	7.9
Social benefits in kind	12.6	13.6	13.6	13.3	13.3	13.2
Social transfers other than in kind	16.0	17.6	17.6	17.4	17.5	17.5
Interest	3.0	2.9	2.8	3.1	3.2	3.2
Subsidies	1.2	1.2	1.4	1.4	1.3	1.3
Gross fixed capital formation	2.6	2.8	2.5	2.3	2.2	2.1
Other expenditures	3.7	4.4	4.7	3.7	3.7	3.6

Note: Differences between the sum and the total of individual items are due to rounding

Expenditure figures are corrected for the difference between the definition of expenditures according to ESA95 and according to EDP rules. This mainly reflects the interest expenditures related to swap transactions.

*Figure from Commission services' Spring 2012 forecast.

Source: Commission services.

Izvor: *Report on Public Finances in EMU, 2012.*

Javni rashodi u modernim privredama učestvuju u domaćem bruto proizvodu između 34% i 52%, pri čemu dominantnu ulogu dobijaju tzv. transferni rashodi. To je vrlo neelastična kategorija potrošnje, tako da za njihovo pokriće redovno država pristupa budžetskom deficitu, emisiji novca i javnom dugu, što dovodi do sinteze monetarne i troškovne inflacije.

Fiskalna politika kejnzijanskog tipa time postaje neelastična, dok se merama monetarne politike (uglavnom kamatnom stopom i ponudom novca) teško može regulisati bilo koji makroekonomski agregat. Vraćanje neoklasičnoj teoriji, neoklasičnoj sintezi, okretanje tržištu, ponudi i tražnji, ograničavanju državno-monopolističkog kapitalizma državne intervencije samo u određenoj sferi, ukazuje na činjenicu da povremene krize kapitalističke ekonomije samo podstiču duboka teorijska istraživanja u kojima se traže novi putevi i novi pristupi krizi savremene ekonomije i privrednih sistema.

ZAKLJUČAK

Budžetski deficit danas predstavlja jednu od glavnih tema sa kojim se suočavaju sve zemlje u svetu. Naizgled njegova jednostavna definicija koja nas upućuje na to da se troši više nego što je raspoloživo u određenom vremenskom periodu, mora da da odgovor kako i na koj način tu razliku nadoknaditi.

Razne škole i teorije koje su se razvijale tokom prošlog veka nisu mogle u potpunosti da objasne i prikažu u celosti pozitivne i negativne efekte deficita budžeta.

Pristalice kejnzijanske teorije zastupaju mišljenje da deficit pozitivno deluje jer doprinosi dodatnoj kupovnoj moći i agregatnoj tražnji i da se ovim doprinosi održavanju visoke stope ekonomskog rasta. U razvijenom svetu država je uložila napor da ostvari kontrolu nad društvom, da upotrebi poreske mehanizme preraspodele dohotka. Sa druge strane, monetaristička analiza kaže da ako se deficit finansira emisijom novca, to može ubrzati inflaciju. Stalna inflacija praćena novom emisijom vodi visokoj tražnji u odnosu na ponudu. Rešavanje privrednih problema i krizno-inflatornog mehanizma danas se sve više traži u regulisanju ponude, a ne u regulisanju globalne tražnje.

Uvećano trošenje novaca od strane vlade podiže realne kamatne stope i time istiskuje privatni kapital sa tržišta, što negativno deluje na ekonomski rast. Danas budžet zahvata preko jedne trećine nacionalnog dohotka, pri čemu gotovo nije moguće uravnotežavati javne rashode samo redovnim prihodima. U uslovima velikih oscilacija u dohotku i zaposlenosti, što je karakteristično za savremene razvijene i nerazvijene privrede, nije moguće pokriti čak ni operativne državne rashode odgovarajućim poreskim prihodima.

Prevazilaženje deficita je postao toliko težak posao za državu zbog toga što su rashodi i potrebe toliko narasle da je teško više odrediti prioritete u finansiranju. Širenje javnog sektora zahvatanja države već niz godina ulaze u krizu u fazu sve nižih profitnih stopa, efikasnost kapitala opada, produktivnost rada stagnira ili opada, konkurentna moć privrede se smanjuje, dok su javna davanja sve veći teret za preduzetnički (realni) sektor.

Snažan javni sektor i njegov veliki uticaj na sve makroagregate (domaći proizvod, dohodak, investicije, zaposlenost, rashodi, uvoz, izvoz i dr.) doveo je i do istiskivanja privatnog sektora sa tržišta kapitala. Javni sektor, dokazano je, zbog socijalnih i drugih društvenih funkcija koje privatni sektor nikada uspešno ne bi mogao obavljati, manje je profitno efikasan, dok su profitni motivi na znatno nižem nivou od privatnog sektora.

Ekonomska kriza koja je postala sastavni deo privrednog života, pokazuje da nijedno tumačenje deficita ne može da se uzme kao apsolutno, kao ni da svaki metod koji objašnjava prevazilaženje deficita ne može da se objasni kao apsolutno uspešan. Države Evropske unije teško uspevaju da i pored moćnih ekonomija, jakog javnog sektora smanje budžetski deficit koji i pored svih snaga ulaže Evropska komisija.

ECONOMIC THEORIES OF CONSERVATION OF BUDGET DEFICIT

Milojevic Ivan
Ignjatijevic Svetlana
Djordjevic Dragomir

Abstract: *Modern fiscal policy has adopted the approach according to which budget is increasingly being viewed as a tool of development and stabilization policy, rather than an instrument of necessary social functions of a country.*

In fiscal theory and policy, the policy related to macro-budget financing is viewed as the synthesis of public revenues and public expenses policies, being a very effective instrument of stabilization policy, as well as a synthetic instrument of fiscal and monetary policy, initiating and stimulating economic growth.

Corporate policy of micro-budget financing presents a synthesis of revenue policy of company and public revenues, and a synthesis of business and fiscal and monetary policies.

Key words: *fiscalities, tax, company, financing, budget, efficiency.*

LITERATURA

1. Đorđević, D., Ignjatijević, S. (2013). *Javne finansije – fiskalna ekonomija i menadžment javnog sektora*, Novi Sad, FIMEK.
2. Jovičević, P., Tepavac, R., Milojević, I. (2008). Structural and dynamic coverage of the budgetary expenditures for financing the defence in the European member states of NATO. *Vojno delo*, 60 (1), 197–209.
3. Komazec, S. (2004). *Neoliberalizam, privatizacija i finansijski kapital*, Beograd, Jantar.
4. *List of countries by tax revenue as percentage of GDP*. Preuzeto sa: http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_tax_revenue_as_percentage_of_GDP
5. Milojević, I., Ignjatijević, S., Đorđević, D. (2013). Spatial expression of business risks. *Ekonomija: teorija i praksa*, 6 (1), 10–19.

6. Milojević, I., Mihajlović, M., Cvijanović, M. (2012). Impact of organizational failure of relevance consolidated budget. *Ekonomika poljoprivrede*, 59 (1), 63–71.
7. Molnar, D. (2013). Da li je decentralizacija dobra za privredni rast?. *Kvartalni monitor*, 34, 79–88.
8. Raičević, B. (2006). *Javne finansije*, Beograd, Ekonomski fakultet.
9. *Report on Public Finances in EMU*. (2012). Economic and Financial Affairs. Preuzeto sa: http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/european_economy/2012/pdf/ee-2012-4.pdf (Commission services)
10. Ristić, Ž. (2002). *Fiskalna strategija*, Beograd, Ekonomski fakultet.
11. Štiglic, J. (2007). *Ekonomija javnog sektora*, Beograd, Ekonomski fakultet.
12. Vigvari, A., Raičević, B., Brnjas, Z. (2003). *Osnovi teorije državnog budžeta i finansijske poslovi samouprava*, Beograd, Evropski pokret za Srbiju.

DRUŠTVENA ODGOVORNOST HOTELA U SRBIJI KAO ELEMENT MENADŽMENTA UKUPNOG KVALITETA

Milovanović Vesna¹

Sažetak: *Mnoge kompanije su shvatile da ekonomska i finansijska kriza nisu kratkoročna pojava, već dugoročna tendencija. Taj zaključak uslovio je kreiranje strategija za prevazilaženje teških uslova poslovanja. Na početku je to bilo smanjivanje troškova kroz tzv. outsourcing proizvodnje i usluga, a zatim downsizing i reinženjering poslovnih procesa. S obzirom da se kvalitet istakao kao ključni faktor dugoročne konkurentnosti, menadžment ukupnog kvaliteta (TQM) postao je savremeni sistem konstantnog unapređenja kvaliteta svih aktivnosti preduzeća, ne samo outputa. Jedna od dimenzija menadžmenta ukupnog kvaliteta je korporativna društvena odgovornost (CSR), koja na značaju dobija upravo u doba ekonomske krize, kada poverenje kupaca igra važnu ulogu u procesu donošenja odluka o kupovini. Zbog sve zahtevnijih očekivanja kupaca, hotelska preduzeća vide menadžment ukupnog kvaliteta, a posebno korporativnu društvenu odgovornost, kao vitalnu komponentu konkurentnosti. Svrha ovog rada je da ukaže na primenu koncepta društvene odgovornosti u hotelima Srbije, kao i na prednosti stečene tim putem, uključujući zadovoljstvo internih i eksternih kupaca, javnog mnjenja, povećanje prihoda, uštede u troškovima, i druge.*

Ključne reči: *društvena odgovornost / menadžment ukupnog kvaliteta / konkurentnost / hotel / performanse*

UVOD

Uspešno poslovanje na savremenom tržištu, koje se odlikuje snažnom konkurentnošću i internacionalizacijom, sofisticiranim zahtevima kupaca, pritiscima javnosti u pogledu očuvanja životne sredine i slično, zahteva holistički pristup upravljanja kakav je menadžment ukupnog kvaliteta. Menadžment ukupnog kvaliteta (MUK) obuhvata set praksi usmerenih ka kontinuiranom poboljšanju, zadovo-

¹ Univerzitet u Kragujevcu, Fakultet za hotelijerstvo i turizam, Vrnjačka Banja, Vojvođanska bb, e-mail: vesna.milovanovic@kg.ac.rs

ljenju kupčevih očekivanja, smanjenju prepravki, povećanju uključenosti zaposlenih i timskom radu, redizajniranju procesa, komparativnoj analizi, konstantnom merenju rezultata i jačanjem veza sa dobavljačima. Fundamentalna pretpostavka MUK-a je da je trošak niskog kvaliteta veći od troška razvoja procesa koji obezbeđuju visok kvalitet, a kvalitet zapravo obezbeđuje dugoročan opstanak preduzeća na tržištu.

Mnogi slučajevi dokazuju da je potrebu za MUK-om izazvala kriza koja nije mogla biti otklonjena konvencionalnim sredstvima. Zajednička osobina svih organizacija koje implementiraju MUK jeste spremnost na preuzimanje rizika, pravljenje grešaka i, najvažnije, učenje iz tih grešaka. Konkurentska prednost ostvarena preko MUK-a ne može se lako imitirati od strane konkurenata iz razloga što kompanija gradi jedinstven identitet koji je nemoguće duplirati. Svesnost, potencijal za promene i motivacija su faktori koji stvaraju uslove za MUK kao filozofiju organizacije.

Obezbeđujući kvalitet *output*-a, poslovnih procesa, odnosa prema zaposlenima, kupcima, dobavljačima, vlasnicima i životnoj zajednici, unapređuje se produktivnost, inovativnost, reputacija, fleksibilnost odnosno prilagodljivost organizacije promenama u okruženju koje su učestale i nepredvidive. Upravo su istraživači, ali i menadžeri, prepoznali potencijal menadžmenta ukupnog kvaliteta kao faktora opstanka preduzeća na tržištu, posebno u uslovima ekonomske krize. Ovaj pristup omogućava snižavanje troškova kvaliteta koji se odnose na doradu, prepravku, škart i kontrolu, uz istovremeno poboljšanje procesa kojima se unapređuje produktivnost i kvalitet dobara. Posebno mesto zauzimaju neopipljivi i teško merljivi elementi MUK-a, kao što je negovanje dobrih poslovnih odnosa sa kupcima, dobavljačima, zaposlenima, vlasnicima, širom javnošću, ali i briga o očuvanju životne sredine. Iako je teško precizno izmeriti efekte MUK-a koji se odnose upravo na ove elemente, brojni autori potvrđuju pozitivan uticaj na imidž preduzeća i poverenje kupaca, motivaciju zaposlenih, napredniju saradnju sa dobavljačima i inovacije, što se na kraju uglavnom odražava i na finansijske performanse.

Stepen društvene odgovornosti smatra se jednim od važnih činilaca kvaliteta hotelskog proizvoda. Međunarodne hotelske kompanije kao što su lanci hotela, su inicijatori i lideri u domenu društvene odgovornosti u hotelijerstvu. Putem društveno odgovornog ponašanja hoteli mogu pomoći u rešavanju problema zagađenosti životne sredine, siromaštva, položaja marginalizovanih grupa i slično, kroz dobrotvorne aktivnosti, sponzorstva, stipendiranje i obuku. Međunarodne organizacije igraju ključnu ulogu u podizanju svesti potrošača o imperativu zaštite planete, čime se kroz funkciju tražnje nagrađuju hoteli koji brinu o životnoj sredini,

a kažnjavaju oni koji to ne rade. Ekološki standardi poslovanja teže ka nultom uticaju na okruženje, gde je polazni osnov princip 3R (*Reduce, Reuse, Recycle*).

Strategijska društvena odgovornost podrazumeva izbor onih aktivnosti društveno odgovornog ponašanja od kojih će hotel imati najveće koristi, odnosno onih aktivnosti koje se najbolje uklapaju u poslovni model hotela. Na taj način se obezbeđuje optimalno iskorišćenje resursa i održivost društvene odgovornosti hotela. U radu će biti izloženi primeri društveno odgovornog ponašanja hotela u Srbiji i percepcije menadžera o korisnosti ovih aktivnosti za poslovanje hotela.

POJAM I DIMENZIJE DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI

Prirodna i društvena sredina predstavljaju okruženje u kome svaka organizacija posluje i sa kojim neminovno ulazi u interakcije. Društvena odgovornost je relativno nov pristup, koji se od 1950. godine pojavljuje u akademskoj literaturi. Komisija Evropske unije je definiše kao koncept gde kompanije integrišu društvene i prirodne probleme u svoje poslovne operacije na dobrovoljnoj bazi. Društvena odgovornost podrazumeva etičke i transparentne poslovne odluke u pravcu opšteg dobra i izbegavanja nanošenja štete bićima i prirodi (Campbell, 2007). Prema Carrollu (1979) postoje četiri dimenzije društvene odgovornosti: ekonomska, pravna, etička i filantropska. Ekonomska dimenzija podrazumeva odgovornost kompanije prema zainteresovanim stranama u pogledu operativne efikasnosti, produktivnosti, konkurentnosti i drugih ekonomskih ciljeva. Pravna dimenzija se ogleda u stepenu poštovanja zakona i regulativa, dok su etičkom dimenzijom obuhvaćeni poštenje i pravednost kompanije. Poslednja, filantropska dimenzija odnosi se na aktivnosti kompanije da promoviše blagostanje ljudi. To je najosetljivija strategija društvene odgovornosti, s obzirom da se ne vrše investiranja u nove tehnologije, smanjenje troškova, unapređenje kvaliteta, zadovoljstvo zaposlenih i kupaca, pa je zato često viđena kao konflikt interesa među stejkholderima.

Danas su kompanije na neki način uslovljene da budu društveno odgovorne s obzirom da su stejkholderi svesni brojnih problema prouzrokovanih ekonomskom aktivnošću (zagađenje, prekomerna upotreba resursa, eksploatacija radne snage, degradacija prirodne sredine itd.) i zahtevaju od kompanija da budu društveno odgovorne. Značajnu ulogu u podizanju svesti i glasa javnosti imaju nevladine organizacije i mediji, koji takođe vrše pritisak na državnu upravu da uključi društvenu odgovornost kao zakonsku obavezu preduzeća (Harrison i Freeman, 1999). Prirodno-društveni kontekst je viđen kao strategijska varijabla za hotelsko preduzeće koje je snažno orijentisano na kupce i čiji kvalitet direktno zavisi od kvaliteta okruženja (Felipe, 2002).

Teorija zasnovana na resursima sugeriše da zaštita okruženja može pomoći u obezbeđivanju održive konkurentske prednosti. Održiv razvoj danas privlači posebnu pažnju kompanija i zajednica. Evropska unija stavlja akcenat na održivi razvoj, nastojeći da integriše i konsoliduje ekonomsku, društvenu i prirodnu dimenziju održivosti u okviru strategije održivog razvoja (Delbard, 2008). U hotelskoj industriji princip održivosti igra važnu ulogu među korporativnim posetiocima, od kojih trećina bira hotele koji su odgovorni prema prirodnoj sredini. Istraživanje koje je vršio Stark (2009) pokazalo je da 28% ispitanih biznismena izražava spremnost da plati do 10% višu cenu za smeštaj u tzv. zelenim hotelima, što je interesantan podatak za menadžere koji su pod konstantnim pritiskom da povećaju profitabilnost. Nisu samo kupci ti koji očekuju od kompanija da budu društveno odgovorne, već postoji rastuća tendencija da se društveno odgovorno ponašanje kompanija reguliše zakonom. Pionir u ovom nastojanju je Kraljevina Danska, u kojoj su kompanije obavezne da informacije o društvenoj odgovornosti uključe u godišnje izveštaje o radu, počevši od 1. januara 2009. godine (*Danish Commerce and Companies Agency*, 2009).

Društvena odgovornost se shvata kao kompromis u većitoj dilemi maksimizacije vrednosti za vlasnike i zadovoljenja očekivanja ostalih stejkholdera (Moir, 2001). Freeman (1984) je razvio teoriju stejkholdera u kojoj definiše stejkholdere kao interne i eksterne grupe koje utiču na rad organizacije ili su pod njenim uticajem. Henriques i Sadorsky (1999) predlažu četiri kategorije stejkholdera: organizacioni stejkholderi (kupci, zaposleni, vlasnici i dobavljači), stejkholderi zajednice (stanovnici), zakonodavni i medijski stejkholderi. Friedman (1970) ističe da se odgovorno ponašanje menadžera ogleda u najboljoj alokaciji resursa i u maksimizaciji prinosa. Na osnovu ovog viđenja i teorije stejkholdera iz 1984. godine, grupa naučnika se složila da su moderne kompanije proširile sferu interesovanja sa vlasnika na ostale grupe uključujući kupce, zaposlene, dobavljače, zajednicu i prirodno okruženje.

Jensen (2001) tvrdi da firma ne može maksimizirati dugoročnu vrednost ukoliko ignoriše interese različitih stejkholdera. Zato je potrebno implementirati različite politike kako bi se zadovoljili interesi svih stejkholdera, što podrazumeva odnose sa zaposlenima i zajednicom, kvalitet dobara, očuvanje životne zajednice i raznovrsnosti. Odnosi sa zaposlenima podrazumevaju stepen u kojem kompanija poštuje zakonska prava zaposlenih i očekivanja društva (bezbednost, zdravstveno i penziono osiguranje, uslovi rada i slično). Kvalitet dobara podržava odnose sa kupcima kroz obezbeđenje kvaliteta i bezbednosti proizvoda i usluga. Odnosi sa zajednicom predstavljaju uključenost kompanije u dobrotvorne i volonterske pro-

grame, obrazovanje itd. Očuvanje životne sredine uključuje doprinos kompanije u programima reciklaže, zaštite resursa, smanjenja zagađenja i slično. U pogledu poštovanja raznovrsnosti podrazumeva se stav kompanije prema pravima žena i manjinskih grupa kao zaposlenima ili dobavljačima. Istraživanja pokazuju da svaka dimenzija ima drugačiji efekat na performanse kompanija, u vidu poboljšanja profitabilnosti, atraktivnosti poslodavca ili vrednosti za vlasnike. Dok su odnosi sa zaposlenima i kategorije proizvoda jedine dve dimenzije koje pozitivno utiču na profitabilnost, uključivanje kompanije u rešavanje problema prirodne sredine, zajednice i raznovrsnosti ima veći pozitivan uticaj na atraktivnost kompanije kao poslodavca, ali i na povećanje vrednosti za vlasnike (Stone i Heiner, 2002).

Od velike važnosti je da kompanija prepozna one probleme u zajednici, za koje ima sposobnosti da pomogne u rešavanju, ali iz kojih takođe može izvući najveću konkurentsku prednost (Porter i Kramer, 2006). To je način da se harmonizuju interesi različitih stejkholdera. U cilju osiguranja optimalne alokacije resursa i satisfakcije društvene zajednice i vlasnika, kompanija treba da analizira međuzavisne faktore u okviru programa društvene odgovornosti s obzirom na to da se određene investicije mogu iskoristiti za više programa. Studija iz 2010. godine (Tsai, Hsu, Chen, Lin i Chen, 2010) nudi hotelima integrisan pristup izbora programa društvene odgovornosti i evaluacije troškova za različite inicijative.

Često se pominje koncept održivog turizma, koji je zapravo paradoksalan, budući da održivost podrazumeva očuvanje prirodne sredine, dok je cilj turističkih preduzeća maksimizacija profita koja se postiže povećanjem broja turista, što uglavnom vodi degradaciji prirodnog okruženja. Negativne eksternalije, kao posledica boravka turista, ogledaju se u velikoj količini čvrstog otpada, prekomernoj upotrebi vode i energije, zagađenju vode i vazduha, uništavanju zelenih površina i slično. Iako su brojni hotelijeri kao strategiju društvene odgovornosti usvojili rešavanje pomenuatih problema, u velikom broju slučajeva ne vrše se adekvatne provere ostvarenja postavljenih ciljeva.

Društvena odgovornost, kao ni menadžment ukupnog kvaliteta, nije regulisana zakonom, odnosno ne postoje jasni obrasci za merenje društveno odgovornih inicijativa, što ostavlja prostor za misinterpretaciju koncepta i na neki način zloupotrebu ideje. Tačnije, neke kompanije tvrde da su društveno odgovorne iz marketinških razloga, ali zapravo ne preduzimaju inicijative kako bi doprinele životnoj zajednici. U tom smislu, društvena odgovornost ponekad se koristi kao manipulativno sredstvo za prevaru stejkholdera. Iz tog razloga, postoje brojne kritike ovog koncepta koje dovode u pitanje legitimitet društveno odgovornih praksi. Prirodno je da koncept društvene odgovornosti ima manjkavosti, s obzirom da predstavlja

relativno nov pristup u menadžmentu. Neki od načina unapređenja svakako su prikupljanje i analiza podataka, proces izbora strategije društvene odgovornosti, merenje ostvarenih rezultata i frekventna komunikacija sa stejkholderima.

UTICAJ DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI NA PERFORMANSE PREDUZEĆA

Investicije u društveno odgovorne inicijative treba da se preispituju u formi finansijskih performansi kompanija, iz razloga što ukoliko ne doprinose poboljšanju performansi, neće biti održive u dugom roku. Brojna istraživanja bavila su se efektima društvene odgovornosti na finansijske performanse kompanija. Rezultati su bili različiti i pokazali značajne međusektorske varijacije (Berman, Wicks i Jones, 1999). Što se tiče hotelske industrije, istraživanjem sprovedenim u Španiji (Rodriguez i Cruz, 2007) ustanovljena je pozitivna veza između odgovornosti prema društvenom i prirodnom okruženju i ekonomskih rezultata. Finansijske performanse ocenjuju se putem računovodstvenih i tržišnih pokazatelja koji odražavaju kratkoročnu profitabilnost, ali i indikatorima koji odražavaju sposobnost kompanije da generiše buduće profite (Luo i Bhattacharya, 2006). McGuire, Sundgren i Schneeweis (1988) su zaključili da društvena odgovornost ima snažniji uticaj na kratkoročnu profitabilnost nego na tržišnu evaluaciju buduće profitabilnosti, međutim Hillman i Keim (2001) dokazuju suprotno od toga. Inoue i Lee (2011) ističu da aktivnosti društvene odgovornosti usmerene na zajednicu i kvalitet dobara povećavaju kratkoročnu i dugoročnu profitabilnost, dok podržavanje raznovrsnosti ima uticaja najviše na dugoročnu profitabilnost.

Kao što je već ranije navedeno, strategija društvene odgovornosti je uspešna, održiva i profitabilna kada se temelji na poslovnom modelu kompanije. Porter i Kramer su klasifikovali aktivnosti društvene odgovornosti na strategijske i replicirajuće u zavisnosti od stepena konekcije između poslovnog modela kompanije i date situacije. Strategijske aktivnosti su tesno povezane sa poslovnim modelom kompanije i omogućavaju sticanje konkurentске prednosti, dok replicirajuće aktivnosti imaju za cilj rešavanje indirektnih društvenih problema i uglavnom nemaju pozitivan uticaj na performanse (Porter i Kramer, 2006). U slučaju hotelskih kompanija može se zaključiti da se najviše koristi može ostvariti putem aktivnosti usmerenih na rešavanje problema u lokalnoj zajednici, s obzirom da hoteli imaju visok stepen interakcije sa okruženjem i ne mogu ga zameniti za drugo. To se posebno odnosi na faktor raspoloživosti radne snage i dobavljača, ali i na atraktivnost destinacije. Ulaganjem u obuku i zadržavanje kvalitetnih kadrova, negovanjem odnosa sa dobavljačima, očuvanjem i unapređenjem atraktivnosti destinacije može se povećati

kratkoročna operativna efikasnost, kao i pozitivne tržišne evaluacije buduće profitabilnosti. Mnoga pitanja su se pojavila u pogledu evaluacije društveno odgovornih performansi. S obzirom da ne postoji jedinstven model za merenje prinosa na investicije u društveno odgovorno ponašanje (Wolfe i Aupperle, 1991), subjektivne mere ostaju primarno sredstvo u tom pogledu (Carroll, 2000).

Ljudski kapital se smatra važnim izvorom konkurentnosti, posebno u uslužnom sektoru, jer direktno utiče na kvalitet usluge kako internim, tako i eksternim kupcima, čime se obezbeđuje njihovo zadovoljstvo, širi pozitivna usmena propaganda i jača imidž kompanije. Briga o zaposlenima, kao aspekt društvene odgovornosti kompanija, povećava zadovoljstvo poslom, smanjuje stopu odsutnosti i otkaza, čime se smanjuju troškovi zapošljavanja i obuke novih kadrova (Vitaliano, 2010).

Charitoudi, Giannarakis i Lazarides (2011) pokazuju da investicije u društveno odgovorne aktivnosti rastu u periodima ekonomske krize. Iako to na prvi pogled izgleda čudno zato što kompanije tada radije štede resurse, utvrđeno je da društvena odgovornost jača poverenje kupaca, što je od vitalne važnosti upravo u teškim uslovima u kojima se i sami kupci nalaze (Weber, 2008). Značajno je takođe sagledati situaciju iz perspektive investitora, s obzirom da odluke o plasmanu kapitala donose jednim delom na osnovu poverenja u kvalitet poslovanja kompanija. Treba posebno naglasiti da su finansijski plasmani u doba krize oskudni, pa društvena odgovornost može na više načina da pomogne kompaniji da opstane u teškim uslovima.

DRUŠTVENA ODGOVORNOST HOTELA U SRBIJI

Hotelsko poslovanje u Srbiji dobija na značaju poslednjih godina. Zbog nerešenih vlasničkih odnosa, neuspelih privatizacija, političke nestabilnosti u zemlji, kao i dugotrajne ekonomske krize, ovaj sektor je duže vremena stagnirao. Pomenuti problemi predstavljali su barijeru za dolazak stranih turista i investicije u razvoj grane. Tokom poslednje decenije dvadesetog veka hotelska industrija u Srbiji je poslovala na nivou godišnje iskorišćenosti kapaciteta od 20%.

Danas je situacija dosta drugačija, posebno zbog otvaranja zemlje ka Evropskoj uniji i stranim investitorima, što zahteva kreiranje stabilnog poslovnog i političkog okruženja. Kao rezultat, broj stranih turista, uključujući poslovne posetioce, je dosta porastao, kao i investicije u ovu granu, pa je primetan broj novih i obnovljenih starih hotela. Od 2009. godine otvoreno je više od 50 novih hotela sa tri, četiri i pet zvezdica, koji koriste nove tehnologije za smanjenje prekomerne upotrebe resursa.

Društveno odgovorne inicijative nisu u potrebnoj meri zastupljene u hotelijerstvu Srbije. Društveni ciljevi su kompleksni i uključuju bezbednost, obrazovanje, zapošljavanje i zaštitu ekosistema. Međunarodni standard koji se odnosi na društvenu odgovornost kompanija je poznat kao ISO 26000. Njegovi principi su: odgovornost, transparentnost, etičnost, poštovanje stejkholdera, zakona i prava ljudi. Međunarodni hotelski lanci, kao što su Holiday Inn, Accor, Marriott, Hyatt, InterContinental i drugi, uveliko primenjuju ovaj standard s obzirom da imaju sposobnosti za uvođenje skupih programa za smanjenje korišćenja energije i vode, reciklažu i slično. U cilju implementacije koncepta društvene odgovornosti neophodno je analizirati karakteristike, misiju i kulturu hotela, kao i sredinu koja ga okružuje. Zatim je potrebno sastaviti listu negativnih aspekata poslovanja datog hotela i definisati aktivnosti kojima će se eliminisati ili minimizirati negativni efekti. Društveno odgovorna komunikacija je veoma važna za pridobijanje poverenja i poštovanja zaposlenih, zajednice i klijenata. U daljem tekstu će biti navedeni programi društvene odgovornosti implementirani od strane hotela u Srbiji.

Hotelski lanac InterContinental (IHG) implementirao je 2009. godine tzv. *Green Engage* sistem za evaluaciju, menadžment i izveštavanje u cilju efikasnije upotrebe energije i vode, smanjenja otpada i negativnog uticaja na životnu sredinu i zajednicu. Rezultati ovog programa ogledaju se u smanjenju potrošnje energije za 25%. Green Engage sistem koristi podatke o hotelu i poredi ih sa podacima hotela u svetu, uzimajući u obzir i klimatske uslove, nakon čega sistem predlaže aktivnosti koje je potrebno izvršiti kako bi se korigovao uticaj određenih faktora na posmatrane parametre. U beogradskom hotelu Continental emisije gasa i dima se kontrolišu na dnevnoj osnovi. Za održavanje čistoće, u hotelu se koriste isključivo netoksični proizvodi u obliku koncentrata. Takođe je uveden program racionalizacije korišćenja vode i energije putem štedljivih sijalica, isključivanja nepotrebnih sijalica i električnih uređaja, zatim korišćenja otpadnih voda kao tehničke vode čiji se kvalitet kontrolišu na mesečnom nivou. Na regularnoj osnovi hotel reciklira papir, plastiku, staklo, ulje, metal i tehnički otpad. Hotel praktikuje upotrebu anketa i knjige utisaka kako bi identifikovao nivo zadovoljstva gostiju, ocenio sadašnje i procenio buduće potrebe u cilju kreiranja izuzetne ponude i unapređenja odnosa sa gostima. Hotel saraduje i sa univerzitetima u domenu organizacije stručne prakse za studente, koji imaju mogućnost da teorijsko znanje primene u praksi, steknu potrebne veštine za rad, ali i značajnu referencu, što im omogućava bolje zaposlenje nakon studija.

U kategoriji velikih domaćih hotela, hotel Palas je nagrađen za obrazovanje generacija studenata, od kojih mnogi danas rade u prestižnim domaćim i međunarod-

nim hotelima na menadžerskim pozicijama, a najbolje kandidate hotel Palas rado zadržava. Godine 2009. ovaj hotel je priključen na daljinsko grejanje, što je rezultiralo smanjenjem korišćenja energije. Hemijska sredstva koja se upotrebljavaju u hotelu moraju imati sertifikat. Hotel nastoji da zaposlenima omogući kontinuirani program edukacije. Zaposleni su iskazali zadovoljstvo što učestvuju u programu zaštite sredine i resursa, što je važan rezultat društvene odgovornosti hotela.

Zahvaljujući novim tehnologijama hotel Hyatt Regency u Beogradu je smanjio upotrebu energije za 20%. Hotel je takođe uveo program reciklaže papira. Odeljenje hotelskog domaćinstva za održavanje čistoće koristi mikrofiber krpe jer zahtevaju manju upotrebu hemijskih sredstava za čišćenje, a u istom cilju upotrebljavaju i hemikalije u aerosolima, čime se obezbeđuje manji procenat zagađenja životne sredine. Ovaj hotel je preduzeo nekoliko programa društvene odgovornosti koji se odnose na zajednicu, zaposlene i prirodnu sredinu (Lazarevic, 2009). Prvi projekat pod nazivom Izbor najlepše okićene jelke za UNICEF u okviru programa Hyatt zajednica je filantropski program fondacije Global Hyatt, kojim se nastoji pomoći u rešavanju problema lokalne zajednice i prirodne sredine. Hotel je doprineo podizanju svesti zajednice o problemima, a iznos od 500.000 dinara koji je sakupljen u okviru ove akcije doniran je za program UNICEF-a pod nazivom *Škole bez nasilja*. Drugi program pod nazivom Priznajmo i cenimo svoje zaposlene je program obuke zaposlenih koji je za cilj, pored sticanja znanja, imao izgradnju timskog duha i poverenja. Najzanimljiviji deo programa obuke zaposlenih bila je zamena radnih pozicija u hotelu, pri čemu je portir mogao na kratko da bude menadžer i obrnuto. Hotel takođe studentima pruža mogućnost obavljanja stručne prakse, a najboljima nudi mogućnost zaposlenja i sticanje međunarodnog iskustva. Treći projekat poznat kao Hyatt Zemlja posvećen je kreiranju i implementaciji strategija za smanjenje korišćenja vode, energije i emisije gasova. Zeleni tim je formiran da prati i smanjuje zagađenje životne sredine putem programa reciklaže. Ovaj tim je organizovao akciju čišćenja dela obale reke i zasađivanja drveća oko hotela. Hotel je potpisao ugovor sa kompanijom Toyota Srbija kojim se predviđa zajedničko učešće u zaštiti planete putem kontrole zagađenja i emisije štetnih gasova.

ZAKLJUČAK

Savremeni uslovi poslovanja nameću potrebu za korišćenjem sofisticiranih sistema menadžmenta, kakav je menadžment ukupnog kvaliteta, kojim se obezbeđuje opstanak na tržištu i dugoročna konkurentska prednost. Menadžment ukupnog kvaliteta je poslovna filozofija koja zagovara neprekidno usavršavanje svih procesa

u preduzeću, ali i odnosa sa stejkholderima i životnom sredinom što je obuhvaćeno društvenom odgovornošću preduzeća.

Pioniri u implementaciji koncepta društvene odgovornosti u hotelijerstvu Srbije su hoteli koji pripadaju međunarodnim hotelskim lancima, što i ne čudi budući da su ti hoteli već familijarni sa praksama društvene odgovornosti, imaju neophodnu infrastrukturu za implementaciju istih koja se ogleda u posedovanju modernih tehnologija, kapitala i znanja. Ovi hoteli su prethodnih godina u Srbiji razvili brojne programe društvene odgovornosti kako bi pomogli u rešavanju prirodnih i društvenih problema, ali i unapredili odnose sa klijentima, zaposlenima i dobavljačima. Domaći hoteli u Srbiji, koji imaju daleko manje sposobnosti, takođe implementiraju koncept društvene odgovornosti, najčešće polazeći od unapređenja odnosa sa stejkholderima i doprinosom obrazovanju u oblasti hotelijerstva. To je najjeftinija strategija društvene odgovornosti ali je istovremeno veoma produktivna – zadovoljni zaposleni unapređuju kvalitet usluge što se odražava na zadovoljstvo i lojalnost gostiju, dok istovremeno stopa otkaza pada čime se smanjuju troškovi zapošljavanja i obuke.

Hoteli koji imaju mogućnosti za implementaciju programa efikasne upotrebe resursa i smanjenja zagađenja, pored visokih inicijalnih troškova, ostvaruju znatno smanjenje troškova u budućem periodu, tako da inicijative društvene odgovornosti treba posmatrati kao investicije, a ne kao troškove. Pomoć lokalnoj zajednici u prevazilaženju društvenih problema vodi ka izgradnji poverenja i jačanju imidža hotela, što motiviše stejkholdere da ostanu lojalni hotelu, uključujući zaposlene, klijente, dobavljače i investitore.

Hotelijeri u Srbiji su zadovoljni rezultatima implementacije programa društvene odgovornosti ističući da ovakvi programi donose brojne prednosti u pogledu troškova, kvaliteta, radne atmosfere, odnosa sa klijentima, poslovnim partnerima i širom zajednicom, imidža hotela, poverenja i lojalnosti stejkholdera. Društvena odgovornost se pokazala kao moćan alat za tržišno diferenciranje i sticanje konkurentske prednosti, posebno u uslovima ekonomske krize i globalizacije. Očekuje se porast inicijativa društvene odgovornosti u budućnosti od strane hotela u Srbiji uzimajući u obzir odnos investicija u programe društvene odgovornosti i prednosti koje iz njih proističu.

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY OF HOTELS IN SERBIA AS AN ELEMENT OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT

Milovanovic Vesna

Abstract: *Many companies have realized that economic and financial crisis is not a short-term phenomenon, but rather a long-term trend. This finding has caused the creation of a strategy for overcoming the difficult business conditions. In the beginning, that was the outsourcing of production and services, followed by downsizing and business processes reengineering. Since quality has emerged as a key factor for ensuring the long-term competitiveness, Total Quality Management (TQM) has become a modern system of continuous quality improvement for all company activities. Corporate social responsibility (CSR) is one of the dimensions of total quality management which is increasingly gaining importance during the economic crisis when customers' trust plays an important role in making purchasing decisions. Due to complex expectations of guests, hotel companies see TQM, and especially CSR as a vital component of competitiveness. The purpose of this article is to highlight the extent of CSR use in the Serbian hotel industry as well as benefits gained by the implementation of this approach, including employee satisfaction, customer satisfaction, public opinion, revenue increase, cost savings, and others.*

Key words: *corporate social responsibility, total quality management, competitiveness, hotel, performance*

LITERATURA

1. Berman, S. L., Wicks, A. C., Jones, T. M. (1999). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 42(5), 488–506.
2. Campbell, J. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32, 946–967.
3. Carroll, A. B. (1979). A three dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management of Review*, 4(4), 497–505.
4. Carroll, A. B. (2000). A Commentary and an Overview of Key Questions on Corporate Social Performance Measurement. *Business and Society*, 39, 466–478.

5. Charitoudi, G., Giannarakis, G., Lazarides, T. (2011). Corporate Social Responsibility Performance in Periods of Financial Crisis. *European Journal of Scientific Research*, 63(3), 447–455.
6. Delbard, O. (2008). CSR legislation in France and the European regulatory paradox: An analysis of EU CSR policy and sustainability reporting practice. *Corporate Governance*, 8(4), 397–405.
7. Felipe, J. (2002). *Gestio ' n de hoteles. Una nueva vision*. Madrid, Thomson-Paraninfo.
8. Fiske, S. T. (1980). Attention and weight in person perception: the impact of negative and extreme behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38(6), 889–906.
9. Freeman, R. (1984). *Strategic Management: A stakeholder perspective*, Boston, Pitman.
10. Friedman, M. (1970). The Social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, September 13.
11. Harrison, J. S., Freeman, Y. R. E. (1999). Stakeholders, social responsibility and performance: empirical evidence and theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, 42(5), 479–487.
12. Henriques, P., Sadosky, P. (1999). The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance?. *Academy of Management Journal*, 42(1), 89–99.
13. Hillman, A. J., Keim, G. D. (2001). Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line?. *Strategic Management Journal*, 22, 125–139.
14. Inoue, Y., Lee, S. (2011). Effects of different dimensions of corporate social responsibility on corporate financial performance in tourism-related industries. *Tourism Management*, 32, 790–804.
15. Jensen, M. C. (2001). Value maximisation, stakeholder theory, and the corporate objective function. *European Financial Management*, 7(3), 297–317.
16. Lazarevic, S. (ed.) (2009). *AmCham Serba Conference "Corporate responsibility during economic downturn"*. American Chamber of Commerce in Serbia.
17. Luo, X., Bhattacharya, C. B. (2006). Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. *Journal of Marketing*, 70, 1–18.
18. McGuire, J. B., Sundgren, A., Schneeweis, T. (1988). Corporate social responsibility and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 31(4), 854–872.
19. Moir, L. (2001). What we mean by corporate social responsibility. *Corporate Governance*, 1(2), 16–22.

20. Porter, M. E., Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.
21. *Reporting on corporate social responsibility*. (2009). Danish Commerce and Companies Agency.
22. Rodriguez, F. J. G., Cruz, Y. (2007). Relation between social-environmental responsibility and performance in hotel firms. *Hospitality Management*, 26, 824–839.
23. Stark, A. (2009). Communicate your green commitment. *Hotel & Motel Management*, 224 (1), 8–8.
24. Stone, K., Heiner, K. (2002). Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness. *Business & Society*, 41, 292–318.
25. Tsai, W. H., Hsu, J. L., Chen, C. H., Lin W. R., Chen, S. P. (2010). An integrated approach for selecting corporate social responsibility programs and costs evaluation in the international tourist hotel. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 385–396.
26. Vitaliano, D. F. (2010). Corporate social responsibility and labor turnover. *Corporate Governance*, 10(5), 563–573.
27. Weber, M. (2008). The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR. *European Management Journal*, 26, 247–261.
28. Wolfe, R., Aupperle, K. (1991). Introduction to Corporate Social Performance: Methods for Evaluating an Elusive Construct. U J. E. Post (ur.), *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 12, 265–268.

INTERNA KONTROLA U FUNKCIJI MENADŽMENTA

Popović Slobodan¹

Eremić Đorđić Jelica²

Mijić Ranko³

Sažetak: *Narastajućom globalizacijom i usled veoma dinamičnih promena na tržištima, pogotovo na tržištima kapitala, vlasnicima kapitala i investitorima potrebno je nezavisno mišljenje o finansijskim izveštajima preduzeća koja su predmet njihovog interesovanja. Istovremeno, menadžment preduzeća traži za načinom boljeg uspostavljanja kontrole preduzeća, što predstavlja dug i kontinuiran proces. Punu podršku u tome pruža mu interna kontrola. Na primeru Sierpinskijevog trougla prikazanog u obliku dijagrama, dati su elementi upravljačkog pristupa internoj kontroli. Prikazani elementi koegzistiraju u međusobnom odnosu i zajedno čine jaku i kohezivnu celinu. Ne postoji takav sistem interne kontrole koji bi svaki put obezbedio perfektne rezultate.*

Gljučne reči: *upravljanje / menadžment / Sierpinskijev trougao / interna kontrola*

UVOD

Da bi preduzeće opstalo potrebno je da poseduje sopstveni stil organizovanja i upravljanja. U okviru postavljene organizacije upravljanja, potrebno je da ima i izgrađen sistem internih kontrola. Dugo se tragalo za načinom na koji će menadžment bolje kontrolisati preduzeće kojim upravlja. Interna kontrola mu pruža punu podršku u tome. Bez blagovremene i precizne interne kontrole menadžment neće biti u poziciji da pravilno usmeri preduzeće ka zadatim ciljevima od strane vlasnika preduzeća. S obzirom da kontrole ne mogu egzistirati u izolaciji, već čine deo njegovog okvira, menadžment treba da omogućiti da proces interne kontrole

¹ JKP Gradsko zelenilo, Novi Sad, Sutjeska br. 3, e-mail: slobodan.popovic49@gmail.com.

² Elektrovojvodina d. o. o., Novi Sad, Bulevar oslobođenja br. 100, e-mail: jelica.eric@ev.rs.

³ Viša škola za ekonomiju i informatiku, Prijedor, Mitropolita Petra Zimonjića bb, e-mail: ranko.mijic@gmail.com.

bude redovno revidiran, odnosno optimalan. Zbog toga u dobro vođenim preduzećima, izvršioci nastoje da održavaju svoje veštine i znanja i da obezbede protok informacija, a menadžment se trudi da im pruža podršku u tome.

Ne postoji nijedna unificirana metodologija internih kontrola koja bi se opšteprihvaćeno smatrala najboljom praksom. Takođe, ne postoji opšteprihvaćeni model za njenu primenu u preduzeću. Upravljanje internom kontrolom podrazumeva jasan opis uloga i odgovornosti pri vršenju kontrole počev od pozicija menadžmenta, operativnosti, tehnika sprovođenja u preduzeću, raspoloživih sredstava koje su na raspolaganju odgovornima zaduženim za sprovođenje internih kontrola. Na taj način se izbegava konfuzija prilikom upravljanja preduzećem. Istovremeno se postiže pouzdanost informacija i obezbeđuje prilagodljivost strategiji preduzeća i zaštiti interesa vlasnika preduzeća.

U zavisnosti od stepena programirane sigurnosti sistema, veličine preduzeća i drugih kriterijuma, jedan broj preduzeća formira i internu reviziju kao zasebnu celinu. Interna revizija se može posmatrati u dva osnovna okvira. Prvi je u okviru preduzeća u kojem se odigravaju procesi funkcionisanja istog. Drugi okvir je na širokom nivou, uključuje posmatranje šireg društva, odnosno obuhvata posmatranje celokupnog javnog sektora. Posmatranje interne revizije kao funkcije, i internih revizora, može se posmatrati kao produžetak i logični nastavak razvoja službe interne kontrole koja postoji već decenijama u preduzećima. Prema tome, što je kvalitetniji rad interne kontrole, sve je više relevantan za eksterne revizore, jer se oni mogu na njega potpunije i u većem obimu osloniti u vršenju funkcije eksterne revizije i kontrole (Ljutić, 2005, str. 121 i 153).

Interna kontrola je inkorporirana u aktivnosti upravljanja u okviru preduzeća. Prema rečima COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) autora, interna kontrola je „inherentna na način na koji menadžment vodi posao“ (*Committee of Sponsoring Organizations-COSO*, 1992, str. 10). Interna kontrola uključuje politike, procedure, procese, planove, strategije, funkcije, sisteme, inicijative, aktivnosti i druge radnje preduzete od strane menadžmenta radi postizanja zadatih poslovnih ciljeva. Sistem internih kontrola predstavlja mere, metode i postupke koje je uvelo preduzeće radi zaštite integriteta sredstava i pružanja podrške upravljačkoj strukturi, kako bi se svi poslovi u toku odvijanja tekućeg procesa rada obavljali na način kako je to propisano ili predviđeno (Vitorović, 2002, str. 63). Ujedno, sistem internih kontrola poslovnog sistema je i najvažniji i najčešće primenjen oblik internog nadzora. „Rešenje interne kontrole predstavlja integralni deo upravljanja rizikom i ugrađeno je u strukturu menadžmenta pokrivajući sve oblasti poslovanja preduzeća“ (Chorafas, 2001, str. 43).

Interne kontrole predstavljaju proces koji je oblikovan od strane nadzornog odbora preduzeća, odnosno menadžmenta sa ciljem dobijanja razumnog uverenja o ostvarenju ciljeva u sledećim područjima:

- poboljšanju efikasnosti donošenja odluka od strane menadžmenta,
- povećanju pouzdanosti finansijskog izveštavanja,
- očuvanju usklađenosti s primenljivim zakonima i propisima i
- zaštiti imovine (Soltani, 2009, str. 303).

Elementi upravljačkog pristupa internoj kontroli prikazani su u obliku dijagrama na primeru Sierpinskijevog trougla. On je pogodan za vizueliziranje pristupa. Pomoću njega su prikazani elementi koji moraju da koegzistiraju u međusobnom odnosu. Zajedno čine veoma jaku i kohezivnu celinu. Svaki od šesnaest elemenata na svoj način treba da bude snažan i potpun. Važno je istaći da sistem interne kontrole ne može obezbediti potpunu sigurnost u funkcionisanju preduzeća, odnosno ona predstavlja kompromis između troškova i sigurnosti. Međutim, veruje se da će ponuđen pristup imati prednosti u odnosu na druge okvire. Ova prednost se ogleda u direktnom integrisanju načina na koji menadžment organizuje, planira i rukovodi aktivnostima kako bi se postigli poslovni ciljevi preduzeća. „Novi standardi interne revizije kontrolu definišu kao svaku aktivnost koju preduzme menadžment, odbor ili ostala lica da bi unapredili upravljanje rizikom i da bi se povećala verovatnoća da će se planirani ciljevi ostvariti“ (Stanišić, 2006, str. 24).

ELEMENTI UPRAVLJANJA PROCESA INTERNE KONTROLE

U radu je dat prikaz šesnaest elemenata od kojih zavisi funkcionisanje uvedene interne kontrole u preduzeću. Oni predstavljaju širok okvir, koji menadžment preduzeća može organizovati i primeniti u preduzeću, sa ciljem poboljšanja rezultata poslovanja i povećanja sigurnosti rada preduzeća. Važno je istaći da su prikazani elementi upravljanja samo mogući okvir za uspostavljanje interne kontrole u preduzeću. Njihovo uspostavljanje po dubini preduzeća i obimu, zavisi od vizije menadžmenta i programiranih troškova kontrole. Naime, što je sveobuhvatnija kontrola, sa više stepena sigurnosti, to su troškovi po pravilu veći, ali postoji i viši stepen sigurnosti za rad i funkcionisanje preduzeća.

Navedeni elementi prikazani su na Slici 1.

Slika 1. Elementi upravljačkog pristupa interne kontrole.



Izvor: Root, 1999, str. 171.

Strateško razmišljanje

U mnogim preduzećima strateško razmišljanje je sačinjeno od procesa strateškog planiranja i izraženo je u formi dugoročnog strateškog plana. Strateško razmišljanje sastoji se od: vizije menadžmenta, misije koju definiše menadžment, analize bitnih performansi preduzeća i tržišta, internih i eksternih informacija, korišćenja društvenih mreža, saradnje svih u timu menadžmenta, pozicioniranja, komunikacije, intuicije i reagovanja, procene, odlučnosti, upravljanja rizicima, posvećenosti i fleksibilnosti menadžmenta.

Interno planiranje

Postoji znatno preklapanje strateškog razmišljanja i internog planiranja. Ova dva elementa su posebno izložena jer strateško razmišljanje naginje ka tome da se odigrava unutar i van procesa internog planiranja. „Pitanje koje se često postavlja pri formulisanju plana preduzeća je gde vidimo sebe za deset godina? Da bi uspešno odgovorila na ovo pitanje, firma mora da razmotri:

- šta želi da postigne (njeni ciljevi),
- kako to namerava da postigne (njena strategija),
- koji resursi će biti zahtevani (njeni operativni planovi),
- koliko uspešno radi u poređenju sa planom (kontrola)“
(Lynch, 2007, str. 39).

Interno planiranje pokriva formalne dugoročne procese strateškog planiranja kao i kratkoročne procese planiranja. Dugoročni plan će obuhvatiti izveštaj o viziji, izveštaj o zadatku, diskusije menadžmenta i analize tržišnih segmenata, kao i finansijske projekcije. Finansijske projekcije mogu biti godišnje, kvartalne ili i jedne i druge. Kratkoročni planovi sadrže više detalja i prognoziraju mesečne operativne rezultate. Kratkoročni planovi na neki način moraju biti u vezi sa dugoročnim planovima tako da bi stepen do kojeg su planovi integrisani mogao biti demonstriran. Interno planiranje ne može da bude efikasno bez efikasnog strateškog razmišljanja.

Određivanje ciljeva

Postavljanje ciljeva objedinjuje elemente strateškog razmišljanja i internog planiranja. Podelementi koji nisu prethodno spomenuti su komentari u narednim stavovima: realizam (ciljevi treba da budu realni), relevantnost (potrebno je uspostaviti relevantne ciljeve i za kratkoročne i dugoročne strategije), rezultati (određuju konačnu sudbinu preduzeća). Da bi postavka ciljeva bila efikasna potrebno je da bude integrisana sa kratkoročnim i dugoročnim taktikama i strategijama.

Konkurentno pozicioniranje

Konkurentno pozicioniranje zahteva razumevanje kako se određena merila učinka upoređuju sa sličnim merilima drugih konkurenata. Namera je da se prikaže zbog čega je konkurentno pozicioniranje bitan aspekt za pristup upravljanja internoj kontroli. Postoji veliki broj podelemenata vezanih za konkurentno pozicioniranje. O podelementima informacije, istraživanja, procene, analize, komunikacije, relevantnosti, kompetencije, inovacije, angažovanja, saradnje, rezultata, integracije, razumevanja i postavljanja ciljeva se već diskutovalo u kontekstu drugih elemenata, pa se ovde govori samo o podelementima preostala dva: o *networking-u* i o primeni.

Networking. Podatak o konkurentnom pozicioniranju je koristan u onoj meri koliko i uporedivost tog podatka. Svaki pokušaj pozicioniranja potrebno je da uključi određeno istraživanje i analizu kako bi se shvatio stepen uporedivosti. Potrebe pozicioniranja usmerene su ka informisanju kako su drugi u stanju da dostignu najviši rang. Te istrage olakšane su procesom uspostavljanja i održavanja kontakata sa onima koji su u poziciji da pomognu u dobijanju odgovora. To je ono što čini korišćenje veza (*networking*). Korišćenje veza poput pozicioniranja, funkcioniše na svim nivoima preduzeća.

Primena. Neophodno je da konkurentno pozicioniranje bude primenljivo na interesna područja onih koji ga i kreiraju. Stoga je potrebno da informacija bude od vrednosti za one koji je traže. Da bi se maksimizirala vrednost pozicioniranja važno je fokusirati se samo na korisnu informaciju koja se može primeniti na situaciju od interesa. Bez takve koncentracije, pozicioniranje može da predstavlja gubljenje vremena.

Sposobnost održavanja celine

Sposobnost održavanja celine predstavlja veštine koje obezbeđuju konkurentnu prednost preduzeća. Sposobnost održavanja celine sadrži 16 (šesnaest) podelemenata za koje se smatra da su bitni za većinu preduzeća. Prethodno razmatrani podelementi obuhvataju informaciju, pozicioniranje, strategiju, interno planiranje, postavljanje ciljeva, angažovanost, inovativnost, procenu, analizu, razumevanje, rezultate i brzo reagovanje.

Inovativna rešenja

Inovativna rešenja podrazumevaju težnje za ranije neisprobanim strategijama, taktikama, inicijativama, projektima i programima sa uverenjem da će takve težnje doneti više koristi za one na koje to utiče, što mogu biti kupci, zaposleni, akcionari i tako dalje. Inovativna rešenja su rezultat primene imaginativnog, inspirativnog i stvaralačkog razmišljanja. Pošto inovacija donosi promene, pojave otpora i sumnje su neizostavne. Često je rezultat toga neuspeh. Iako je težnja na staklenim nogama, inovacija je glavna za postizanje i održavanje konkurentnih prednosti. Stoga predstavlja obavezu menadžmenta preduzeća da stvori i održava atmosferu u kojoj inovacija može da doživi uspeh. Inovativna rešenja mogu pokrenuti preduzeće, prestići konkurente, stvoriti nove proizvode, iskoristiti prilike i povećati vrednost.

Upravljanje rizikom

Koncept upravljanja rizikom je u srazmeri sa konceptom interne kontrole. Koncept interne kontrole zahteva da se rizik minimizira i svede na bezopasan nivo. Ipak, upravljanje rizikom i interna kontrola nisu nekompatibilni koncepti. Pri upravljanju internom kontrolom, rizik je stepen nesigurnosti praćen određenim tokom radnji. Rizik se može definisati kao promenljivost neočekivanih ishoda vrednosti imovine ili interesnih obaveza (Jorion, 2001, str. 3).

Menadžment bi trebalo da učini sve što je u njegovoj moći, kako bi rizik sveo na tolerantan nivo. COSO definiše toleranciju rizika na sledeći način: „prihvatljiv stepen varijacija povezanih sa postizanjem ciljeva. Prilikom određivanja specifičnih tolerancija rizika, menadžment razmatra važnost povezanih ciljeva i usklađuje rizik sa njima“ (Alen, Dickson, Graziano, Kreitner, Lajoux, Ozier, Chair, Salamasick, Sinnett i Waller, 2006, str. 15).

Procesi i metodologije

Procesi i metodologije predstavljaju termine koji obuhvataju sredstva pomoću kojih menadžment postiže svoje ciljeve. Procesi i metodologije često obuhvataju više od jedne od ovih jedinica, pa time prelaze organizacione granice. Nasuprot tome, postoje procesi i metodologije unutar procesa i metodologija. Na primer, proces nabavke je deo procesa isporuke proizvoda. Bespovratni naponi, poput inicijativa, projekata i programa mogu takođe da imaju procese i metodologije.

Podsticanje

Način na koji su zaposleni motivisani da u svom radu sprovedu ono što je neophodno za postizanje procesnih ciljeva znači podsticanje. Podsticaji mogu biti finansijski i nefinansijski.

Neprekidno poboljšanje

Osnov neprekidnog poboljšanja u dovoljnoj meri je obuhvaćen u prethodnom razmatranju procesa i metodologija. Njegovi podelementi su: procesi i metodologije, informacije, analize, procena, komunikacije, takmičenje, obuka kadrova, vrednost akcije, reagovanje, podsticanje, strategija, interno planiranje, određivanje ciljeva, rezultati, inovacije i pozicioniranje.

Kadrovi

Razvoj kadrova predstavlja proces koji optimizira skup ljudskih vještina unutar preduzeća kako bi ono privlačilo i zadržavalo visokostručne i obrazovane ljude. Ne postoje kvantitativna merila po kojima se pouzdano mogu dovesti u uzajamni odnos aktivnosti razvoja kadrova i napredak preduzeća. Ipak, preduzeća koja investiraju u svoje zaposlene, teže ka većem uspehu od onih koji to ne čine.

Vrednost akcija

Akcionarska vrednost predstavlja koncept kreiranja vrednosti, stvaranja vrednosti, dodatu ekonomsku vrednost i tržišnu procenu. Konačni cilj preduzeća i najviši cilj menadžmenta je da se dostigne konkurentska dividenda za akcionare u preduzeću. Težnja za dostizanjem navedene vrednosti obuhvata upotrebu merila akcionarskih vrednosti u strateškom razmišljanju, internom planiranju, postavci ciljeva, podsticajnoj naknadi i proceni performansi.

Informacija i analiza

Iako se konceptualno može činiti da su zasebne teme, informacija i analiza u cilju sažetosti se razmatraju zajedno. „Informacija se može definisati kao obrađeni podatak. Podatak se sastoji od činjenica koje se mogu prikupiti i sačuvati, na primer, u računarskim datotekama. Podatak nema jasno značenje sve dok se ne obradi (analizira i organizuje) u informaciju“ (Lynch, 2007, str. 4).

U praksi su međusobno dovoljno povezani u pogledu opravdanja jedinstvene diskusije. Informacija i analiza mogu biti finansijske i nefinansijske, ili obe. Da bi bili od koristi, informacija i analiza moraju biti i pouzdane i relevantne. Prema tome, sve informacije i analize moraju poticati iz procesa koji su dovoljno kontrolisani u pogledu postizanja tog standarda. Nakon obavljene interne kontrole, *COSO Framework* oblikuje objavljene finansijske izveštaje putem informacija dobijenih unutar preduzeća. Neophodno je da objavljeni finansijski izveštaji budu pouzdani i sigurni. Osim toga, prilikom prezentovanja finansijskih izveštaja, treba voditi računa o upotrebi važećih računovodstvenih standarda, proceni nivoa inherentnog rizika, izvođenju testova kontrole sistema, kao i računa o izdavanju izveštaja o reviziji (Ivaniš, 2002, str. 35).

Rezultantna orijentisanost

Najbolji dokaz da je menadžment rezultatno-orijentisan je dostizanje konkurentskog rezultata. Na najvišem nivou, to bi se pokazalo finansijskim merilima po-

put sledećih: zarade po deonici, neto zarada, neto aktive, prihodi od investicija, dodata ekonomska vrednost i stope godišnjeg rasta.

Reagovanje

Reagovanje je osobina koja omogućuje brzo procenjivanje nastale situacije, prilagođavanje raspoloživoj informaciji i hitro upuštanje u bilo koju radnju koja se čini da će efikasno održati ili ponovo ostvariti performanse koje idu u pravcu željenog cilja. Osobina reagovanja mora da bude prisutna u čitavom preduzeću, na svim nivoima menadžmenta i u svim primenljivim elementima interne kontrole. To je od krajnje važnosti za upravljanje procesom interne kontrole u preduzeću.

Sukcesivno planiranje

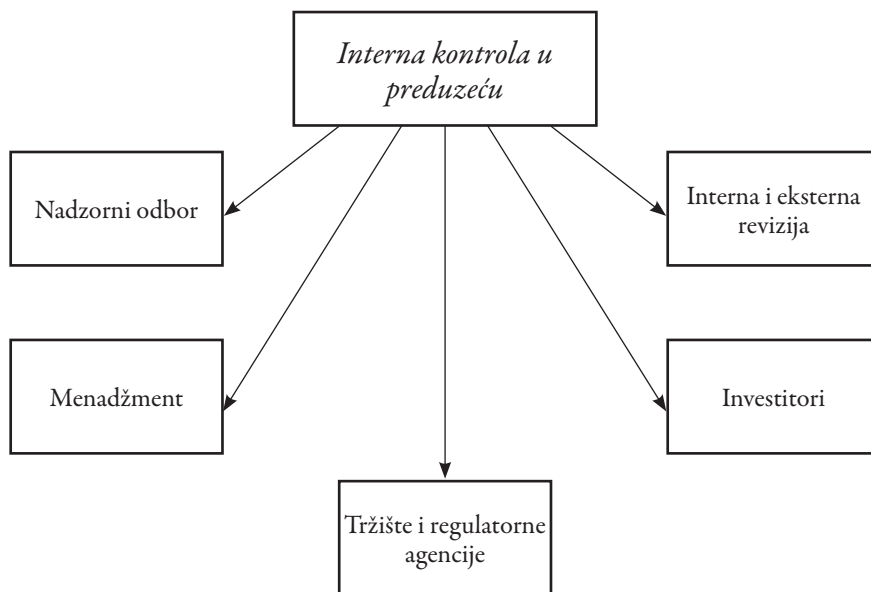
Sukcesivno planiranje je proces kojim se procenjuje prikladnost kandidata unutar preduzeća i pomaže pri njihovom pripremanju za performanse najvišeg stepena. Sukcesija planiranja omogućuje da se prilikom prenosa vlasti umanju izloženost nepovoljnim uticajima. Na nižim nivoima, sukcesija planiranja je manje kritična jer je primena moći i vlasti na nižim nivoima mnogo manja, dok se najefikasnije obavlja na najvišim nivoima.

Diskrecija je važna jer održava zdrave i harmonične odnose na visokom stepenu. Podelamenti sukcesivnog planiranja su:

- razmatranje budućih kandidata za radna mesta sa većim ovlašćenjima je uveliko olakšano jasnim izveštajima o viziji i misiji,
- prisustvo kompetentnih ljudi ima značajan uticaj na efikasnost sukcesivnog planiranja,
- tačna i kompletna informacija potencijalnih kandidata mora da bude sastavljena, analizirana i procenjena kao deo procesa sukcesije,
- sukcesivno planiranje iziskuje intuiciju i inovaciju da se izdvoji koji vodeći kandidati će se najverovatnije integrisati sa vizijom, misijom, strategijom i ciljevima preduzeća.

Potrebno je istaći da je interna kontrola preduzeća povezana sa eksternim okruženjem i internim delovima u preduzeću. Prikaz mogućih veza je dat u prikazu Slike 2.

Slika 2: Interna kontrola, važni delovi u odnosu kompanije i okruženja.



Izvor: Autori, 2014.

Veze interne kontrole i jačina tih veza mogu uticati na sveobuhvatno planiranje bitnih događaja u preduzeću. Osim iznetog, važno je istaći da sukcesivno planiranje predstavlja jedan neprekidan proces, koji zahteva odgovarajući stepen reagovanja da se održi korak sa promenljivim uslovima. Kada se posmatra upravljanje internom kontrolom, sukcesivno planiranje predstavlja bitan element. Sukcesivno planiranje pomaže da se oblikuje način na koji će se kadrovi razvijati. Preduzeće koje nema efikasan program sukcesivnog planiranja verovatno neće imati ni efikasan proces ljudskog razvoja (Eremić-Đođić, Savanović i Sikimić, 2013, str. 309).

ZAKLJUČAK

Putem interne kontrole otkriva se sistem slabih tačaka poslovanja te menadžmentu postaje sve jasnije na kakvoj podlozi donosi odluke i sa kojom sigurnošću upravlja preduzećem. Opisan pristup upravljanja procesom interne kontrole nudi prednost integracije načina na koji poslovne inicijative najefikasnije funkcionišu u preduzeću pomoću šesnaest (16) ilustrovanih elemenata. Ovaj pristup pruža podršku upravljačkim strukturama da uspešnije vode poslovni sistem i njime

upravljanju. Predstavlja najbolje gledište koje se pojavilo tokom skorašnjih godina, uključujući i *COSO Framework*-a.

Kao takvo, prepoznaje važnost strukture pet međusobno povezanih komponenti (kontrolno okruženje, procena rizika, kontrolne aktivnosti, informacije i komunikacije, nadgledanje ili monitoring) koje predstavljaju merilo za efikasan sistem interne kontrole. Integrisane su u upravljački sistem i proističu iz načina na koji menadžment upravlja preduzećem. Stoga prepoznaje važnost strukture koja je u kombinaciji sa razmatranjem poslovnih etika i vrednosti ekvivalent komponenti kontrolne sredine *COSO*-a. Elementi informacije, analize, upravljanje rizikom, pozicioniranje i procesi i metodologije su u korelaciji sa *COSO* komponentama kontrolnih aktivnosti i procena rizika. Ilustracije podelemenata: procene, komunikacije i sisteme poredi sa komponentama procene rizika, monitoringa i informacijama i komunikacijama.

Elementi strateškog razmišljanja, internog planiranja, određivanje ciljeva, sposobnost održavanja celine, inovativnih rešenja i motivisanja kadrova vode internu kontrolu izvan granica izloženih u *COSO Framework*-u.

Vrednost akcija, sposobnost održavanja celine, primena inovativnih rešenja, razvoj kadrova i brzo reagovanje na promene su elementi koji zajedno omogućuju poslovnim preduzećima da vrše superiorne performanse. U konkurentnom okruženju predstavljaju sredstva pomoću kojih se mogu formulirati strategije, planovi i procene efikasnosti korporativnog upravljanja. Svih šesnaest (16) ilustrovanih elemenata zajedno čine kompletan pristup upravljanju internom kontrolom u preduzeću.

INTERNAL CONTROL AS A MANAGEMENT TOOL

Popovic Slobodan

Eremic-Dordic Jelica

Mijic Ranko

Abstract: *Due to the increasing globalization and very dynamic changes in international markets, especially capital markets, capital owners and investors need an independent assessment in terms of financial statements of companies that are the subject of their interest. At the same time, company management is looking for ways to establish better control over companies, which is a long and*

continuous process. Full support in that process can be provided by internal control. The example of Sierpinski's triangle represents managerial approach to internal control. The presented elements coexist in interrelationship, thus forming a strong and cohesive unit. There is no such system of internal control which can ensure perfect results at all times.

Keywords: management, Sierpinski's triangle, internal control.

LITERATURA:

1. Alen, H. J., Dickson, R. M., Graziano, C., Kreitner, C., Lajoux, A., Ozier, W., Chair, V., Salamasick, M., Sinnett, B., Waller, K. (2006). *Information Technology controls: GTAG - Global Technology Audit Guide*, Orlando, The Institut of Internal Auditors.
2. Chorafas, N. D. (2001). *Implementing and Auditing the Internal Control System*, Chippenham, Great Britain by Antony Rowe Ltd.
3. Eremić-Đođić, J., Savanović, N., Sikimić, V. (2013). *Upravljanje procesom interne kontrole*, Sremska Kamenica, Atelje Delač.
4. *Internal Control-Integrated Framework* (1992). Jersey City, Committee of Sponsoring Organizations.
5. Ivaniš, M. (2003). Osnovni aspekti revizije ciklusa prodaje. *Revizor*, 5 (19–20), 35–47.
6. Jorion, P. (2001). *Value At Risk: The New Benchmark for Managing Financial Risk*, New York, McGraw-Hill.
7. Lynch, F. (2007). *Finansijske informacije za menadžment: Prevod Saveza računovođa i revizora Srbije*, Beograd, Kosmos.
8. Ljutić, B. (2005). *Revizija logika, principi i praksa*, Beograd, Mladost biro šped.
9. Root, J. S. (1999). *Beyond COSO-internal Control To Enhance Corporate Governance*, New York, John Wiley & Sons, Inc.
10. Soltani, B. (2009). *Revizija: međunarodni pristup*, Zagreb, Mate.
11. Stanišić, M. (2006). Modeli interne kontrole. *Računovodstvo*, 50 (9–10), 22–35.
12. Vitorović, B. (2002). Uspostavljanje i organizovanje interne revizije. *Revizor*, 5 (17), 63–77.

ODLIKE MENADŽMENTA U SAVREMENIM KOMPANIJAMA

Marković Jovica¹

Pavlović Marko²

Sažetak: U ovom članku autori razmatraju savremene koncepte, odlike i odluke menadžera novog stoleća. U radu je prikazan i analiziran značaj konkurentnosti i primena menadžmenta u kompanijama, značaj menadžmenta znanja u kompanijama, organizaciona kultura, organizacija koja uči, analiza okruženja, menadžment informacionih sistema i restrukturiranje srpskih kompanija. Ovaj rad pre svega ima za cilj da pokaže osnovna obeležja „novog menadžera u XXI veku“, kako uspešni menadžer ne bi treabalo da troši svoje vreme već da unapredi svoju kompaniju u nastaloj situaciji. Bitno je istaći da je dobar čovek i dobar menadžer. Početkom XXI veka su se dogodile ogromne promene u Srbiji u poslovanju svih kompanija. Dogodile su se privatizacije preduzeća, nastanak novih kompanija sa stranim učešćem, dolazak stranih banaka i dr. Rad takođe obuhvata i novonastalu situaciju tj. svetsku ekonomsku krizu i stanje kompanija u njoj.

Ključne reči: menadžer / organizacija / kompanija / učenje / odlike

PROBLEM ISTRAŽIVANJA

Problem koji se nameće poslednjih godina je kako poboljšati poslovanje određenih kompanija. Uslužne delatnosti kao i finansijske institucije pokušavaju na svaki način da se prilagode tržištu. Tržište sve više postaje konkurentno što je dobro za korisnike istih, ali menadžerima to predstavlja veliki problem. Kako zadržati stare komitente i zadobiti poverenje novih? To je ključno pitanje za menadžere istih kompanija. U novonastalim uslovima poslovanja najznačajnija uloga menadžera

¹ Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad, Cvečarska br. 2, e-mail: prof.drjovicamarkovic55@gmail.com

² Student doktorskih studija na Fakultetu za ekonomiju i inženjerski menadžment Univerziteta Privredna akademija u Novom Sadu, e-mail: markopavlovic82@open.telekom.rs

jeste njegova uloga prilagođavanja na promene, a intelektualni kapital se koristi za uspješnije poslovanje samih organizacija. Zato se i nametnula potreba za istraživanjem „Odlike menadžmenta u savremenim kompanijama“ kako bi se omogućilo čitaocu da pronađe odgovore na neka pitanja koja ga muče. Poznato nam je da postoji razlika između razvijenih i nerazvijenih zemalja, zato nam je menadžment bitan, jer znamo da su prethodni vek obeležile informacione tehnologije koje su omogućile lakši način poslovanja, ali zato će XXI vek obeležiti znanje.

Srpske kompanije da bi opstale moraju se okrenuti i otvoriti tržištu, tj. nametnuti svoje usluge, zadržati, tj. poboljšati nivo poslovanja. Rad analizira određene segmente menadžmenta. U radu je korišćeno iskustvo inostranih menadžera, kao i domaćih. Autori su se trudili da prikažu osnov odlika menadžmenta u kompanijama sa posebnim osvrtom na Srbiju.

CILJEVI ISTRAŽIVANJA

Osnovni cilj rada je analiza primene savremenih koncepata menadžmenta od strane srpskih kompanija. Analiza je rađena na osnovu pregleda različite literature, što domaće, tako i inostrane, a na temu menadžmenta, sa osvrtom na situaciju u Srbiji.

POLAZNE HIPOTEZE

- H1. U savremenom poslovnom okruženju centralno pitanje novog menadžmenta je „Organizacija koja uči“.
- H2. U Srbiji nije dovoljno zastupljen rad na daljinu (tj. od kuće).
- H3. U poslovnom svetu koncept *lifelong learning* predstavlja komparativnu prednost.
- H4. U srpskim kompanijama nije dovoljno razvijena kultura menadžmenta.
- H5. U Srbiji nije odrađeno restrukturiranje određenih kompanija.
- H6. Znanje predstavlja najvredniji kapital kompanije (ljudski i strukturalni kapital predstavlja značajne stavke intelektualnog kapitala).

UVOD

Termin menadžment je sastavljen od dve engleske reči i to: *men* što znači čovek i *age* što znači starost, i što u prevodu znači čovek od iskustva. Menadžment je usmeravanje organizacije kao univerzalnog sistema u procesu ostvarenja ciljeva. Funkcioniše kao proces istraživanja i prikupljanja informacija, planiranja, izvo-

đenja poslovnih akcija uz adekvatan sistem kontrole. Da bi sve to funkcionisalo potrebna je odgovarajuća organizaciono-kadrovska struktura. Rezultat procesa menadžmenta je optimalno zadovoljenje ciljeva kompanije i potreba kupaca. Suvremene kompanije posluju u uslovima turbulentnog poslovnog okruženja koje prati visok stepen neizvesnosti i rizika. Na osnovu sposobnosti da menjaju kompaniju ili poslovno okruženje, strategijski menadžeri mogu da prihvate neku od četiri bazične orijentacije u odnosu na poslovnu neizvesnost. Menadžeri koji su spremni da anticipiraju budući razvoj i primenjuju strateški menadžment, odnosno strategijsko ponašanje, menjajući sebe i nastojeći da ostvare aktivan uticaj na promenu nekih elemenata poslovnog okruženja, stvaraju povoljnije uslove za uspešno poslovanje u uslovima povećanja stepena neizvesnosti i rizika. Solucije izbegavanja, uticanja ili reagovanja menadžmenta ne mogu se smatrati strategijskim ponašanjem. Takvo ponašanje samo privremeno odlaže neophodne promene koje dovode do strategijske usklađenosti i ravnoteže. Sistem menadžmenta uključuje strategijsku i operativnu dimenziju. Strategijski menadžment određuje pravce, metode i tempo rasta i razvoja kompanije. Na toj se osnovi, planskim putem, definišu područja poslovne aktivnosti, lokacije sredstava i rada, i utvrđuju načini kreiranja konkurentne prednosti i ostvarenja definisanih ciljeva. Operativni menadžment proizilazi iz strategijskog i čini sa njim jedinstvenu celinu. Osnovni smisao operativnog menadžmenta jeste da obezbedi da se preduzeće u tekućem poslovanju elastično prilagođava promenama u okruženju, i to na osnovu planskih odluka donetih od strane strategijskog menadžmenta. Strategija je kao usklađena koncepcija sadržana u sledeća tri nivoa (Jančetović i Đurić, 2005, str. 95):

- kompanijski nivo - formiranje i upravljanje portfoliom poslovnih jedinica, definisanje investicionih prioriteta i usmeravanje kompanijskih resursa;
- poslovni nivo - formiranje odgovora na promene u spoljnom okruženju, usmeravanje aktivnosti na specifična pitanja i operativne probleme itd.;
- funkcionalni nivo - podrška poslovnoj strategiji i ostvarenje funkcionalnih ciljnih performansi.

ZNAČAJ KONCEPTA KONKURENTNOSTI I PRIMENA KOMPANIJE

Poslednja dekada prošlog veka je posvedočila da je počeo period globalne konkurencije, koji se identifikuje prodorom standarda svetskog tržišta i međunarodne orijentacije kompanija. Preduzeća koja nastoje da dugotrajno i uspešno napreduju i rade moraju se ponašati globalno. Smatra se da su dva elementa opredeljujuće uticala na razvoj globalizacije poslovnih aktivnosti: tehnologija i homogenizacija ponašanja klijenata. Brzi tehnološki napredak stvorio je uslove da tehnologija po-

stane raspoloživa svima u svetu pod prihvatljivim uslovima. S druge strane, brzo širenje tehnološkog progressa uticalo je na smanjivanje monopola nad znanjem, što je rezultovalo mogućnošću ulaska svih koji su organizaciono i finansijski spremni u borbu za veoma zahtevno tržište. Majkl Porter je popularizovao ideju da kompanija profitira ukoliko stvara relevantnu i održivu konkurentsku prednost. Poseđovati konkurentsku prednost je isto kao i posedovati pištolj u borbi noževima. Da bi kompanija realizovala tržišni uspeh potrebno je da poseduje konkurentsku prednost u vidu nižih troškova i diferencijacije proizvoda uz strategiju dugotrajnog obezbeđivanja proizvoda i usluga visokog kvaliteta, uključujući permanentno inoviranje. Preduzeća moraju da ulažu sve značajnije napore da bi zadovoljili zahteve sve obrazovanih i informisanih klijenata (potrošača). U takvim uslovima kvalitet poslovanja predstavlja elementarni faktor konkurentnosti koji se bazira na stalnom unapređivanju produktivnosti rada i znanja. Prema Porteru, konkurentska prednost u internacionalnim razmerama se bazira na inovacijama i promenama proizvoda, uključivanju unutrašnjeg sistema vrednosti, kontinualnom unapređivanju poslovanja, nadograđivanju resursa i globalnom pristupu strategiji. Unapređenje konkurentnosti Srbije treba tražiti u pomeranju fokusa na mikroekonomski nivo donošenja poslovnih odluka i na prihvatanju nove filozofije privređivanja, tj. strategijskom upravljanju i inovativnosti. Jedan od načina kojim se može značajno uticati na podizanje nivoa konkurentnosti je razvoj koncepta CRM (*Customer Relationship Management*). Kompanije na internetu imaju potencijal da putem internet mreže dopru do desetina miliona potencijalnih kupaca (u Srbiji se broj potencijalnih kupaca na internetu meri desetinama hiljada, zbog sporijeg razvoja IT segmenta i otpora prema prihvatanju novih tehnologija) i upravo ih to čini moćnijim, konkurentnijim i profitabilnijim u odnosu na kompanije koje ne koriste potencijale interneta.

Poslovna politika svake domaće kompanije treba da obuhvati navedene pretpostavke. U ovom radu je dat pregled potrebnih činilaca koji deluju na realizaciju i jačanje konkurentnosti domaćih preduzeća. Moderan način rada kompanija podrazumeva preuređivanje funkcija poslovanja. Od tradicionalnog shvatanja sa "usklađenim" načinom razmišljanja, gde su sve funkcije poslovanja posedovale ujednačenu važnost, preduzeća se moraju okrenuti proaktivnom razmišljanju, koje podrazumeva shvatanje i kreiranje promena, kao i davanje većeg značaja onim funkcijama poslovanja koje omogućavaju preduzeću da realizuje, zadrži i jača svoju konkurentnost. Kvalitet i marketing predstavljaju dve funkcije koje poseduju stratešku važnost za poslovanje kompanije. U uslovima modernog tržišta, put do uspeha predstavlja realizacija optimalnog odnosa cena-kvalitet, zasnovanog na kontinualnom unapređivanju produktivnosti poslovanja. Kvalitet postaje primarni

razvojni cilj, opredmećen kroz postizanje poslovne izvrsnosti i dostizanje svetske klase proizvoda i usluga, a nosioci unapređivanja kvaliteta poslovanja su zaposleni u organizaciji, počevši od najvišeg menadžmenta. Svaki zaposleni postaje pojedinac koji mora da doprinosi kvalitetu.

Kvalitet poslovanja podrazumeva tržišnu, poslovnu i društvenu dimenziju. Sa aspekta organizacije, unapređivanje kvaliteta poslovanja podrazumeva, pored realizacije poslovnih aspekata kvaliteta (niži troškovi, veća produktivnost, rast profita) i tržišnih aspekata kvaliteta (zadovoljenje zahteva klijenata, postizanje zadovoljstva klijenata, konkurentnost i čvrsta tržišna pozicija), ostvarivanje društvenog aspekta kvaliteta koji se manifestuje u zaštiti zdravlja ljudi, zaštiti interesa klijenata, zaštiti životne sredine, štednji prirodnih resursa itd. Kvalitet poprima obeležje integrisanog menadžment pristupa, koji objedinjava upravljački, marketinški i razvojni aspekt poslovanja, sa krajnjim ciljem zadovoljavanja potreba klijenata, ali i celokupne društvene zajednice. Kompanije mogu da kreiraju konkurentsku prednost iz mnogobrojnih izvora, kao što su superiornost u pogledu kvaliteta, brzina, sigurnost, usluga, dizajn i pouzdanost, zajedno s nižim troškom, nižom cenom itd. Često se radi o jedinstvenoj kombinaciji svega nabrojanog, a ne o jednoj univerzalnoj i magičnoj soluciji, tj. kombinaciji koja daje nadmoć. Potrebno je razumeti da su konkurentске prednosti relativne, a ne apsolutne. Tako je na primer, singapurska avio-kompanija poboljšavala svoj kvalitet, ali „Ketej Pacifik“ to radio znatno brže i time postupno smanjivao njihov međusobni jaz. Glavni problemi koji su prisutni u domaćem ambijentu kada je u pitanju tržišni razvoj su:

- neusvajanje marketing logike,
- neshvatanje integralnog marketing koncepta,
- neadekvatno tretiranje investiranja u razvoj tržišta,
- problemi organizacione strukture,
- sporost usvajanja novih trendova, metoda i tehnika menadžmenta.

Domaća preduzeća su u poslednjih nekoliko decenija imala značajne probleme sa produktivnošću rada, što je uticalo na rast troškova i formiranje prodajnih cena koje su bile nekonkurentne na tržištu. Bez obzira na trend rasta broja kompanija koje imaju uveden sistem menadžmenta kvalitetom i razvojem pokreta za kvalitet, u domaćoj privredi su, generalno posmatrano, rezultati još uvek obeshrabrujući (Đorđević i Bogetić, 2007).

Nažalost, domaća, mala i srednja preduzeća još uvek nedovoljno primenjuju sistem menadžmenta kvaliteta, što znatno utiče na njihovu konkurentnost kako na domaćem tako i na međunarodnom tržištu. Naime, rukovodioci ovih preduzeća najviše zbog svoje neinformisanosti nisu zainteresovani za investiranje u implementaciju

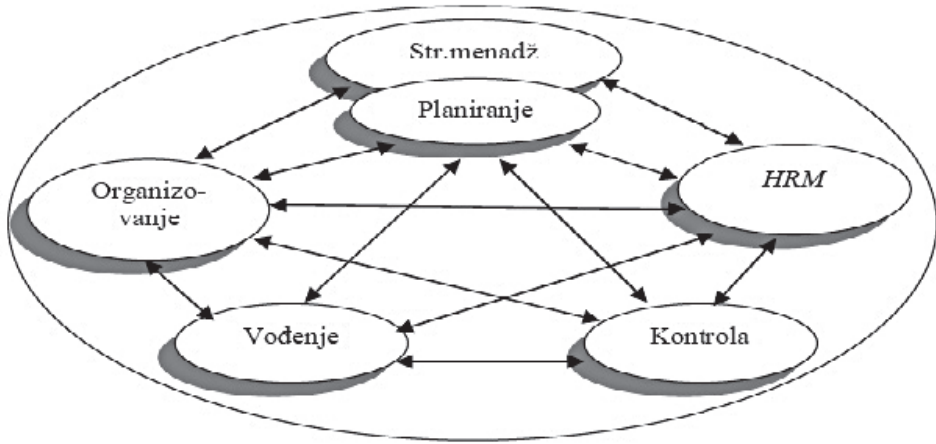
ISO 9000:2000 jer smatraju da im to još nije potrebno. Međutim, realnost međunarodnog tržišta ih uvek brzo natera da promene mišljenje, ali tada je najčešće kasno jer je konkurencija na ovom tržištu izrazita. U promovisanju međunarodnih standarda, osim države i njenih institucija, važnu ulogu moraju imati preduzetnici jer bez njihove inicijative i motivacije svi drugi napori su uzaludni.

Domaćim menadžerima je potrebno unapređenje znanja iz oblasti upravljanja preduzećem. Isto tako, svaki pojedinac zaposlen u preduzeću mora da se neprestano usavršava i da unapređuje svoje znanje. Skup takvih osoba koje se kontinualno usavršavaju i unapređuju produktivnost svog znanja izgrađuje produktivnu kompaniju. Unapređenjem znanja se unapređuje i produktivnost poslovanja. Znanje postaje elementarni poslovni resurs. Svi drugi poslovni resursi su od sekundarnog značaja jer njihova produktivnost direktno zavisi od korišćenja znanja. Moderno (informaciono) društvo predstavlja društvo znanja u kome je znanje postalo fundamentalni resurs i korisno dobro. U uslovima moderne ekonomije razvoj konkurentnosti kompanija mora da otpočne na domaćem tržištu, gde je preduzeće izloženo nasrtajima globalnih tržišnih predvodnika. Poređenje sa konkurentima mora da krene već na domaćem tržištu kako bi se definisala jasna tržišna pozicija domaćih preduzeća i prepoznao plan aktivnosti za prevazilaženje jaza konkurentnosti. S druge strane, pitanje nedovoljne konkurentnosti domaćih preduzeća kratkotrajno može da se reši primenom reinženjeringa, a dugotrajno gledano na bazi implementacije koncepta sistema upravljanja kvalitetom i kreiranjem integrisanih menadžment sistema.

Jedan od najvažnijih zadataka savremenog menadžmenta je da uspostavi organizaciju, definiše ciljeve i utvrdi strategiju za njihovo ostvarenje. Za menadžment je od izuzetne važnosti da odabere saradnike, motivše ih, odnosno inspiriše da obavljaju radne zadatke koji vode ka ostvarivanju postavljenih organizacijskih ciljeva uz istovremeno zadovoljenje i individualnih potreba izvršilaca, tj. zaposlenih. Ove aktivnosti često zavise od sposobnosti menadžera i njegovih ličnih karakteristika.

Kroz obavljanje poslovnih procesa menadžeri obavljaju širok spektar poslovanja aktivnosti. Da bi bolje razumeli menadžerske uloge teoretičari menadžmenta su grupisali srodne poslovne aktivnosti u menadžerske funkcije. Uprkos brojnim klasifikacijama i dalje dominira klasifikacija menadžerskih funkcija u planiranju, organizaciji, upravljanju ljudskim resursima, upravljanju i kontroli. Menadžerske funkcije su međusobno povezane tako da je gotovo nemoguće da se uspostavi jasna distanca između njih, kao što je prikazano na Slici 1.

Slika 1: Prikaz menadžerskih funkcija.



Izvor: Gušić, 2012, str. 443–455.

ORGANI UPRAVLJANJA KOMPANIJOM

Bez obzira na različita rešenja, akcionarska organizacija najčešće ima sledeće organe upravljanja:

- akcionarsku skupštinu;
- upravni odbor;
- nadzorni odbor;
- generalnog menadžera.

Prema pravno-organizacionoj regulativi razvijenih tržišnih privreda, akcionarskim društvom upravljaju akcionari, kao vlasnici akcija – deonica. Nadležnost pojedinih organa, tehničko-normativna, statusna, pravna i organizaciona pitanja različitih društava regulisana su na različite načine, što zahteva detaljnije obrazloženje (Radostavljević i Tomić, 2007).

Akcionarska skupština

Osamdesete godine ovog veka bile su karakteristične po davanju velikih ovlašćenja radnicima u korporacijama razvijenih tržišnih privreda. U tome je prednjačila Amerika, smatrajući participaciju radnika u upravljanju značajnim demokratskim pravom.

Detaljna analiza prakse upravljanja i odlučivanja pokazuje da korporacijom upravljaju profesionalni timovi. Time se negira snaga i moć radničke participacije i akcionarske skupštine kao najvišeg organa upravljanja.

Upravni odbor

Upravni odbori su postali jake kohezione grupe. Članovi odbora komuniciraju jezikom ekonomije dok ih tehničko-tehnološke osnove ne zanimaju. To smanjuje mogućnost nesporazuma, jer je jezik ekonomije jedan od najjasnijih. Članovi odbora uopštavaju iskustva iz drugih kompanija i time pružaju značajan doprinos u donošenju kvalitetnih upravljačkih odluka. Upravni odbor sa pravom imenovanja i smenjivanja generalnog menadžera ispoljava najveći uticaj na poslovanje kompanije. Praksa pokazuje da većina akcionarskih skupština upravnim odborima daje različita ovlašćenja i ovlašćenja različitog stepena. Postoje različite metode u poslovanju upravnih odbora:

- rad bordova direktora organizovan je tako da svi članovi popunjavaju upitnik za donošenje određene upravljačke odluke. Nakon prikupljanja upitnika, razmatra se varijanta za koju se izjasnio najveći broj članova upravnog odbora.
- kompanija "Lukens" praktikuje da bord direktora razmatra interesne i dugoročne odluke u vezi sa rastom i razvojem društva. Upravni odbor savetuje menadžerski tim o donošenju najcelishodnije odluke (Radosavljević i Tomić, 2007).

Upravni odbor je jedan od najvažnijih upravnih organa u akcionarskom društvu. On formuliše politiku društva. Čine ga akcionari sa najvećim brojem akcija i stručnjaci izvan preduzeća. U njegovoj nadležnosti je donošenje najvažnijih odluka koje utiču na rad kompanije. Upravni odbor postavlja i razrešava predsednika ili generalnog menadžera ukoliko je to normativno regulisano.

Nadzorni odbor

U svakom akcionarskom društvu mora da postoji poseban organ za nadzor nad radom i poslovanjem društva koji se najčešće naziva nadzorni odbor. Osnovni zadatak nadzornog odbora je da kontroliše upravni odbor, predsednika i da štiti interese akcionara. Broj članova nadzornog odbora je različit kao i njegov sastav. Nemačko pravo predviđa da društvo sa preko 50 radnika mora da ima jednu trećinu nadzornog odbora od predstavnika radnika. Ova odredba se dosledno primenjuje

u nemačkim akcionarskim društvima. Prema holandskom pravu, samo jedno lice može da obavlja funkciju nadzornog odbora. Ovde nije bitan broj već kvalitet lica.

Generalni menadžer

Kažu da je Emerson rekao: "Institucije su senke prvog čoveka." Čini se da se navedena izreka može najbolje primeniti na poslovne sisteme. Sva dostignuća savremenog sveta mogu se pripisati veoma malom broju velikih ljudi koji su biznis ne samo voleli već i osećali. Mnogi velikani svetskog biznisa postali su genijalni zahvaljujući sopstvenom instinktu, energiji i upornosti, ali i brojnim okolnostima koje im najčešće nisu bile naklonjene, nego su im otežavale ostvarivanje zamisli, što njihov uspeh čini još veličanstvenijim i blistavijim. Veličina čoveka i leži u činjenici da pobedi sam sebe i da ne stane pred prvom preprekom. Prepreke se moraju savladivati, odnosno zaobilaziti. To su velikani svetskog biznisa znali i zahvaljujući tome upisani su zlatnim slovima u udžbenike svetskog biznisa. Njihova iskustva i strategije izučavaju se na visokim poslovnim školama sveta. Generalni menadžer je centralna figura, odnosno ličnost u biznisu. On je, zajedno sa menadžerskim timom, najvažniji faktor od kojeg zavisi uspešnost poslovanja kompanije. To ima dobrih ali i loših strana po generalnog menadžera i njegov tim. Generalni menadžer mora znati da je uspešnost biznisa zasluga svih zaposlenih, ali u slučaju da kompanija posluje negativno, odgovornost za takvo stanje pripada samo generalnom menadžeru i njegovom timu.

ORGANIZACIJA KOJA UČI

U današnjem svetu, organizacije treba da se stalno prilagođavaju novim situacijama ukoliko žele da prežive i prosperiraju. Tekući trend se obavlja prema razvoju organizacije koja uči, koja je siže stalne organizacije promene i rasta. Organizacija koja uči angažuje sve u rešavanju problema i stalno poboljšava osnovu učenja i iskustva. Interaktivni sistem koji čini organizacija koja uči, liči na mrežu u kojoj svaki element odgovara i utiče na svaki drugi element ka ostvarenju promene. Uzmimo primer gde liderstvo obezbeđuje viziju za razvoj novih strategija i usluge kao krucijalnu funkciju podrške za ovlašćenje radnika i široku otvorenost za udeo informacija. Ovlašćenja oslobađaju radnike, ali im nameću dodatne odgovornosti radne saradnje inicirane promenama i učešćem u strategiji boljitka ukupne organizacije. Strategija je isto tako vezana za strukturu i kulturu kao i za organizacione promene na svom osnovnom putu stvaranja biznisa, dozvoljavajući promenu inicijative koja tada može da teče od dna ka vrhu, i obrnuto. Organizacija koja uči simultano se bori za dva tipa planiranih promena, a to su: operativne

promene koje su zasnovane na organizacionoj snazi za poboljšanje osnovnog rada i organizacionom procesu na različitim poljima biznisa i transformacione promene koje uključuju redizajniranje i obnavljanje ukupne organizacije (Đorđević i Stojanović, 2004, str. 45). U savremenim uslovima, gotovo je sigurno da nijedna kompanija ne može biti uspešna ukoliko ne bude učila. Zahvaljujući učenju, neučeni će postati učeni i pametni, odnosno oni koji ne budu učili postaće neznalice i glupi. Korporacijski menadžment mora shvatiti da učenje novog znanja postaje ključ uspeha (<http://www.valentinkuleto.com/2012/06/organizacija-koja-uci/>, preuzeto dana 10.01.2014.). Teorijske analize pokazuju da se kompanije koje kreiraju znanje različito nazivaju. U opticaju je učeća organizacija (*learning organization*), kompanija koje kreiraju znanje (*knowledge creating company*) ili organizacija zasnovanih na znanju (*knowledge based organization*) (Radosavljević, 2008). Učeća organizacija je ona čiji zaposleni uče nove stvari i primenjuju naučeno u poboljšavanju kvaliteta, proizvoda ili usluga. Mesto gde ljudi konstantno šire svoj potencijal da bi kreirali rezultate koje stvarno žele, gde se razvijaju novi i eksterni modeli mišljenja, gde je kolektivna aspiracija oslobođena i gde ljudi stalno uče zajedno, možemo slobodno da nazovemo organizacijom koja uči. To je organizacija koja stalno širi svoj kapacitet da bi stvarala svoju budućnost.

Učeća organizacija je način ponašanja, tj. način postojanja u kojem je svako radnik znanja i preduzetnik. Ona je osposobljena da kreira, usvaja, prenosi i modifikuje svoje ponašanje u skladu sa onim što zahteva od strane potrošačkog auditorija (Radosavljević, 2008). Menjaće se samo forme i intenzitet učenja, ali učenje nikada neće prestati, jer je čovek od svog potencijala iskoristio samo dvadeseti deo što ukupno iznosi 5% ukupnog potencijala. Da bi uvideli nove trendove koji će neminovno doći u narednim godinama našeg milenijuma, potrebno je da u učećoj organizaciji svako bude uključen u dijagnosticanje problema i mogućih žarišta nastajanja problema, ali i u rešavanje organizacionih problema. Osnovne karakteristike učeće organizacije su:

- stalno učenje i povećavanje nivoa individualnih i organizacijskih znanja,
- stalno učenje postaje obaveza svih članova organizacije,
- učenje se smatra sastavnim delom posla i elementom radne discipline,
- prenošenje, odnosno transfer stvorenog znanja postaje obaveza svih zaposlenih,
- u učećoj organizaciji, svako je učitelj i učenik,
- sposobnost učenja i prenošenje znanja postaju značajan element u proceni uspešnosti svakog pojedinca,

- cilj učenja je stvaranje novog načina ponašanja i primena novog, odnosno efikasnijeg i
- efektivnijeg rešavanja problema u praksi i stvaranja proizvoda, odnosno pružanja usluge,
- učeće organizacije uče iz svojih iskustava, ali i od svakog i na svakom mestu,
- najbolji parametar da li organizacija uči ili stagnira, jeste konkurentska sposobnost i visina troškova, odnosno zadovoljstvo potrošača,
- osnovni resurs učeće organizacije je znanje (Radosavljević, 2008).

Iz ovoga možemo videti da organizacija direktno određuje konkurentsku prednost, a stalno učenje i širenje znanja postaje glavni zadatak menadžmenta, kao i svih zaposlenih. Bez ovoga se teško mogu ostvariti promene i usklađivati iste sa promenama u okruženju, kreirati inovacije i obezbeđivati uspešnost organizacionih sistema, ali i pojedinaca u organizaciji. Menadžeri sve više postaju učitelji, zamenjuju profesionalne trenere i njihov zadatak će sve više biti organizovanje učenja unutar kompanije. Danas smo suočeni sa eksponencijalnim promenama okruženja. Svet je postao turbulentan i haotičan. Teorija haosa otkriva bescilnost i nered koji postoji u mnogim kompanijama, tj. organizacijama. Svakim danom događaji u mnogim organizacijama su bescilni i nepredvidivi. Novi pogled na svet i nove paradigme zasnovane su na daleko odsutnim ekvivalentima. Menadžeri koji pokušavaju da kontrolišu stvari vraćanjem u stabilan ekvivalent nalaze da su njihovi zadaci nemogući. Organizacije treba da nađu načine da prihvate paradoks XXI veka podržavajući sve što stvara i u isto vreme menja svet. Učiniti sve, to znači gledati na svet kroz različite optike. Organizacija koja uči može se definisati kao jedan entitet gde je svako angažovan u identifikovanju i rešavanju problema i sposoban da organizacija stalno eksperimentiše, menja i poboljšava povećane kapacitete za rast, učenje i ostvarivanje ciljeva. Suštinska ideja je rešavanje problema koja je u suprotnosti sa tradicionalno oblikovanom organizacijom. U organizaciji koja uči svi zaposleni rešavaju probleme i prihvataju posebne potrebe kupca. Zaposleni rešavaju probleme, odnosno stavljaju stvari i potrebe u jedinstveni koncept kupca. Organizacija koja uči istovremeno uvećava veličinu pameti kompanije. Zaposleni učestvuju u svim misaonim aktivnostima, uključujući i strategiju pored svih granica koje postoje između zaposlenih u različitim sektorima ili između vrha i dna. Svi komuniciraju i rade zajedno i stvaraju ogromno znanje i fleksibilnost da bi se bavili uvećanim promenama u okruženju. Organizacijama je više stavljen imperativ na to da svoje radnike inspirišu u interpretiranju savremenih dostignuća nauke, tehnologije i znanja, nego na to da imaju veći izbor podataka. U osnovi, organizacijama se nameće imperativ da nauče radnike kako da koriste svoje neprimećene, mada vredne izvore, kao što su talenat, timski rad i sposobnost učenja zaposlenih. U sve-

tu digitalne ekonomije, znanje se preporučuje kao resurs koji je gotovo identičan sa resursima kao što su fizička sredstva, finansijski kapital i prirodni resursi potrebni za ekonomski razvoj. Menadžerski pristup je svestan vrednosti intelektualnog kapitala i on obezbeđuje i kreira novo organizacijsko okruženje u kome je proizvodnja, distribucija i korišćenje znanja vrhunski prioritet u odnosu na konkurenciju.

ZNAČAJ MENADŽMENTA ZNANJA ZA RAZVOJ KOMPANIJE

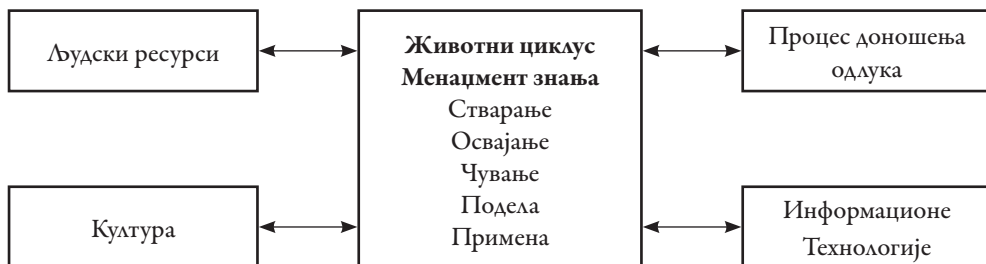
Živimo u vremenu sve bržih, dramatičnijih, kompleksnijih i nepredvidljivih promena. Tehnološki, tržišno-ekonomski, politički, društveni i globalni faktori, utiču na ubrzanje promena, kao i na oblikovanje teorije i prakse ekonomije i menadžmenta. Koncept menadžmenta znanja predstavlja dakle „sposobnost da se za relativno kratko vreme dođe do informacije koja će omogućiti svakome u organizaciji da donese najbolju odluku, bilo da se radi o uslovima na tržištu, proizvodu, usluzi, procesu, planiranim aktivnostima konkurenata ili nekim drugim informacijama važnim za uspeh kompanije“ (Mašić i Đorđević-Boljanović, 2005, str. 71–85). Jedina konkurentna prednost je sposobnost da se uči i menja (Mašić i Đorđević-Boljanović, 2005, str. 71–85). Sasvim je sigurno da sposobnost neke organizacije da uči i da se menja, da uči brže od drugih i da naučeno brzo pretvori u akciju, predstavlja najveću prednost koju ona može da poseduje. Zemlja, kapital, oprema nemaju više odlučujuću ulogu na svetskom tržištu. Pojedinci, kompanije, čak i nacije, sve više su zavisne od načina na koji razvijaju svoje sposobnosti i primenjuju svoje znanje radi realizacije postavljenih ciljeva. Cilj savremene organizacije je da se svi poslovni procesi posmatraju kao procesi znanja. Ovo uključuje stvaranje, osvajanje, čuvanje, podelu i primenu znanja kao faze životnog ciklusa menadžmenta znanja. Vreme u kome živimo označava se kao doba digitalne revolucije, informaciono doba, doba digitalne ekonomije, veb-ekonomije, ekonomije znanja i dr. Postoje dva međusobno povezana razloga koja determinišu novu ekonomiju zasnovanu na znanju, odnosno, organizaciju koja uči. Tu se misli na globalizaciju koja ruši sve nacionalne granice i svetsko tržište preimenuje u globalno selo. Tu se zatim misli i na komunikacije koje postaju sve jeftinije i savršenije, uz trenutno pretraživanje i analize informacija. U međusobnoj sprezi ove dve poluge determinišu se globalna ekonomija, gde se znanje istovremeno koristi kao input i output. Znanje kao resurs predstavlja osnovno sredstvo za uvećanje efikasnosti proizvodnje i procesa distribucije, kvaliteta i usluga za kupce. Ono u organizacijama koje uče predstavlja osnovno sredstvo poslovanja, resurs koji uistinu znači proces, a ne čin. Uspešni privredni sektori u vremenu koje dolazi biće samo oni koji za imperativ imaju inovativnost, primenu inovativne tehnologije, korišćenje novih procesa

i ideja, odnosno one organizacije koje permanentno primenjuju diverzifikovanu proizvodnju i usluge. Ima eksperata koji nedvosmisleno tvrde da će potencijal novih tehnologija za smanjenje učesća rada i zahtevi za novim znanjem i veštinama dovesti do novog talasa nezaposlenosti u određenim segmentima radne snage. Međutim, najveći broj eksperata tehnološke promene i nastajuće informaciono društvo obećavaju povećanje zaposlenosti i bolji životni standard, ukoliko su poslodavci i radnici spremni da se promene i prilagode. Optimisti više ne leže u društvenoj podeli na one koji imaju i one koji nemaju, već na one koji znaju i one koji ne znaju. U novoj informatizovanoj ekonomiji uspeće samo one organizacije koje budu globalno orijentisane, visokoproduktivne i koje snažno investiraju u znanje i veštinu. Radi se o organizacijama koje će neprestano morati da uče. Pod znanjem se podrazumeva i pronalaženje boljeg načina da se stvori i uradi taj resurs koji je oduvek bio faktor za povećanje produktivnosti i dugoročnog ekonomskog rasta. Novi milenijum, a sa njim i nova ekonomija, usloviće prihvatanje stalnih primena u znanju za odlučujuću determinantu uspeha. Ključ za uspeh u ekonomiji zasnovanoj na znanju, dakle u organizacijama koje uče, je uspešno stvaranje, raspodela i upotreba znanja. Ekonomija zasnovana na znanju stvara snažan zahtev za onima koji stiču i primenjuju znanje, ljudima koji hoće i znaju kako da uče, da razvijaju postojeće i stiču nove veštine. Takve ljude nazivamo radnicima znanja. Ekonomija zasnovana na znanju takođe zahteva veštine koje su opšte i visoko transeribilne, kao što su rešavanje problema ili sposobnost da se uči i napreduje. Pravi izazov za organizacije nalazi se u zahtevu da se transformišu u učeće subjekte kako bi obezbedile opstanak radnika znanja i njihovu difuziju. Za radnike se izazov iskazuje u neprekidnom usavršavanju i proširivanju već stečenih znanja i veština kroz učenje na radnom mestu i u manje formalnom okruženju. Znanje koje koristimo u organizacijama podrazumeva najčešće iskustvo, koncepte, vrednosti, verovanja i načine rada koji se mogu podeliti i komunicirati. Za menadžment znanja važi sadržaj, tj. da on obuhvata obraćanje posebne pažnje na stvaranje, održavanje, primenu, proširenje i obuhvatanje znanja kako bi se poboljšali učinci i stvorila uvećana vrednost. Znanje se danas najčešće sagledava kao objekt ili kao proces. Organizaciono znanje je povezano sa kulturom, strukturom, tehnologijom i ljudima u organizaciji. Znanje ima svoj sopstveni život – ono ima svoj samoorganizujući entitet. Od same kompanije zavisi koje će informacije kvalifikovati kao intelektualnu svojinu baziranu na znanju. Generalno gledano, intelektualna svojina zasnovana na znanju može se svrstati u dve kategorije: eksplicitno i prećutno znanje. Eksplicitno znanje se sadrži u svemu što bi moglo biti dokumentovano, arhivirano i kodifikovano, najčešće uz pomoć informacione tehnologije. Mnogo teži za razumevanje je koncept prećutnog znanja ili znanja koje je sadržano u umovima zaposlenih. Oko 95%

informacija postoji kao tzv. prećutno znanje. To je zapravo pokretačka snaga za inovacije – jedina konkurentna prednost koja podržava kompaniju u nepredvidivom poslovnom okruženju. Svrha savremenog poslovanja je korišćenje tehnologije tako da se znanje čuva, distribuira i širi kroz celu organizaciju povezivanjem zaposlenih sa dokumentovanim znanjem, a sve putem složenog sistema menadžmenta znanja. Cilj savremene organizacije je da se svi poslovni procesi posmatraju kao procesi znanja. Ovo uključuje stvaranje znanja, njegovo širenje, nadgradnju i primenu u celoj organizaciji. Savremene organizacije traže način za stvaranje dodatne vrednosti kroz identifikovanje, primenu i korišćenje znanja na jedinstven način, a to je proces koji je delom nauka, delom umetnost, a delom i sreća. Organizacije i menadžeri u njima treba da teže stvaranju što više eksplicitnog znanja, koje je po svojoj prirodi kolektivno. Takvo znanje uvedeno u operacije ne može nestati na način na koji pojedinac može napustiti neku organizaciju.

Na osnovu analize mnogobrojnih podela i faza životnog ciklusa menadžmenta znanja, ovaj bi se životni ciklus mogao prikazati grafički na sledeći način, kako bi obuhvatio sve bitne elemente ovog procesa zastupljene u teoriji.

Slika 2. Životni ciklus procesa menadžmenta znanja i organizacija.



Izvor: Mašić i Đorđević-Boljanović, 2005, str. 71–85.

Svaki transfer znanja treba da bude najveći cilj organizacije. Veza između ciljeva i znanja treba da bude jasno definisana i efektno ostvarena u okvirima strateških planova upravljanja znanjem organizacije. Najveći izazov koji se javlja kod menadžmenta znanja jeste objasniti šta je menadžment znanja i kako isti može doprineti unapređenju korporativnog okruženja. Neophodno je da se menadžment znanja ugradi u korporativnu kulturu, tj. u organizacionu i individualnu filozofiju. Kultura nastaje i razvija se od vrha organizacije. Ukoliko kultura ne ohrabruje kooperaciju i poverenje među zaposlenima oni neće saradivati. Mnogi eksperti sugerišu da je neophodno najpre učiniti znanje dostupno kako zaposlenima, tako i organizaciji u celini. Na taj način se menja korporativna kultura i utiče na zaposlene da međusob-

no utiču na promene u ponašanju, delovanju, pa i u kooperativnosti. Modifikacija organizacione kulture, sledeći kao izazov procene znanja koje firma poseduje, od strane zaposlenih. Tokom procene neophodno je voditi računa o ljudskom, ali i o tehnološkom ulaganju i investiranju. Istraživanja ove vrste bi trebalo da otkriju načine prikupljanja, čuvanja, obrade i širenja znanja, a sve na način prilagođen jedinstvenoj strukturi organizacije. Proces menadžmenta znanja podrazumeva kooperaciju i priznavanje promena. Organizacija mora da uči i da se kontinuirano prilagođava dinamičnom okruženju i promenama da bi izvukla korist od inicijative za menadžmentom znanja. Treba naučiti da se bori sa „prećutnim znanjem“ (*tacit knowledge*). Konačno, poslednji izazov je boriti sa tzv. „prećutnim znanjem“. Organizaciono učenje nam pomaže da spoznamo ćutljivo znanje mada, nažalost, većina vremena se posvećuje tzv. „vidljivom znanju“ (*explicit knowledge*). Ćutljivo znanje je teško izraziti, i samim tim, teško ga je sistematizovati, prenositi i deliti. Jedan od načina za motivaciju zaposlenih za učešće u procesu menadžmenta znanja jeste kreiranje podsticajnih programa. Najbolji napor menadžmenta znanja je omogućiti *workflow* (tok posla) što je moguće više. Idealno, učešće u menadžmentu znanja treba da bude nagrada sama po sebi. Ukoliko menadžment znanja ne olakšava život i rad zaposlenima, nema ni šanse za uspeh. Menadžment znanja nije statičan. Vrednost znanja vremenom može da se smanji. Kako je znanje podložno delovanju zuba vremena i brzo može da izbledi, sadržaji menadžmenta znanja moraju redovno da se ažuriraju, menjanju i po potrebi brišu. Relevantnost znanja se, posmatrano sa aspekta vremena, menja, kao i veštine i sposobnosti zaposlenih. Upravo zbog toga, krajnja tačka menadžmenta znanja ne postoji. Menadžment znanja je konstantna razvojna poslovna praksa. Kompanije ne mogu više očekivati da će ih proizvodi i praksa koje su ih u prošlom periodu činili uspešnim činiti uspešnim i u budućnosti. Učestale promene ne ostavljaju mesta neuspešnoj proizvodnji. Vreme za stvaranje novih proizvoda i njihovo istupanje na tržištu postaje sve dinamičnije i sažetije. Kompanije sada zahtevaju kvalitet, vrednost, inovacije i brzinu kao faktore koji će biti opredeljujući u budućnosti. Kompanije će se diferencirati među sobom po onome što znaju. Ukratko, znanje i informacije su postale sredina u kojoj poslovni problemi nastaju. Kao rezultat toga, menadžment znanja predstavlja primarnu šansu za postizanje suštinskih ušteda, značajnih napredaka u radnom učinku i konkurentskoj prednosti. Ovo nisu samo problemi velikih firmi. Malim organizacijama je formalni pristup menadžmentu znanja možda i potrebniji zato što nemaju tržišnu snagu, inerciju i resurse kao velike kompanije. One moraju biti fleksibilnije, odgovornije i spremne da donose prave odluke, jer čak i mala greška može biti fatalna za njih. Danas organizacije ulažu milione dolara u tehnologiju

koja bi omogućila bolji protok informacija, ali ipak, duboko pohranjeno znanje koje postoji unutar same organizacije ostaje nedirnuto i neiskorišćeno.

ANALIZA OKRUŽENJA MENADŽMENTA I KOMPANIJE U SRBIJI

Srbija je retka zemlja u svetu na čijim prostorima menadžment nije zaživeo i pored značajnih promena koje su se desile u svetu, pa i u Srbiji. Ova oblast je ostala potpuno po strani prakse, dok je u teorijskom i naučnom smislu napravljen određeni pomak. Analizom prakse i parcijalnim istraživanjima koja su rađena za potrebe pojedinih državnih organa i organizacija, odnosno privrednih komora itd., može se konstatovati da Srbija nema ni izdaleka kvalitetan menadžment i da nedovoljno čini da on bude na nivou savremenosti (Radosavljević i Tomić, 2007, str. 145). Srpski menadžment nije školovan za upravljanje poslovnim sistemima. On je priučen za birokratsko upravljanje ljudima i bitisanje u birokratskoj, odnosno mirnoj organizaciji. Srpski menadžment nije školovan da deluje u preduzetničkoj i turbulentnoj organizaciji kakve postoje u savremenom svetu. Shodno navedenom, nije u mogućnosti ni da upravlja poslovnim sistemima na moderan način (Radosavljević i Tomić, 2007, str. 145). Brojna dostignuća razvijenih zemalja Zapada izostala su i još uvek se ne primenjuju u srpskoj praksi upravljanja i organizovanja. Samo delimičan pogled na neke slabosti potvrđuje prednje konstatacije. Zanimanje menadžera je pored instituta braka postalo jedino zanimanje kojim se čovek može baviti, a da prethodno nije završio nikakvu školu. Zaboravlja se da je upravljanje poslovnim sistemima zanat, kao i svaki drugi i da ima svoje zakonitosti, algoritme i pravila ponašanja. Ista je situacija i sa srednjim rukovodećim kadrom kao što su: direktori i upravnici pogona, načelnici sektora, odeljenja, odseka itd. kao i neposrednih taktičkih rukovodioca: brigadira, predradnika, poslovođa, supervizora, tehničara itd. Znanje je najznačajniji i najbitniji faktor ekonomije. Ono se označava kao centralni kapital, najbitniji faktor koji utiče na smanjenje troškova i na uspešnost mezoekonomskih sistema. Stručna sprema ima direktnog uticaja na proizvodnost svakog rada, pa samim tim i na proizvodnost odnosno efikasnost srpskih direktora. Sovjetski akademik Strumelin je dokazao: "Proizvodnost radnika sa četiri razreda osnovne škole veća je za 43% od proizvodnosti nepismenog radnika. Isto tako proizvodnost radnika sa srednjom stručnom spremom veća je za 108%, sa visokom stručnom spremom 300% od proizvodnosti nekvalifikovanog radnika". Srpski direktori nastoje da dominiraju poslovnom scenom i onda kada im performanse proizvoda ili usluge to ne dopuštaju. Profesionalizovan menadžment u prvi plan mora stavljati interes kompanije, a ne sopstvenu poziciju, veću mudrost, a manje vlast (Mitrović, 2009, str. 46). Analize govora i referata direktora pokazuju

da srpski direktori mnogo češće upotrebljavaju zamenicu *ja* nego zamenicu *mi*. *Ja* se koristi kada se nešto dobro desilo, kada pojedinac treba sebi da prepíše sve rezultate. „Ljudi su svesni svojih nedostataka i ograničenja, pa je prirodno da sami sebi odaju priznanja”. Tako srpski direktori ispadaju posebno smešni, jer žele da budu ono što nisu. Reč *mi* srpski menadžeri koriste kada su se desile nepovoljnosti i kada treba svoju odgovornost da umanje. U ovim situacijama, birokratski menadžeri idu korak dalje pa koriste zamenicu *oni*. Ovde postoji opšte nastojanje da se za sve loše stvari u kompaniji okrive drugi i da na taj način opravdaju svoju krivicu ili krivice.

RESTRUKTURIRANJE SRPSKIH KOMPANIJA

Restrukturiranje organizacije je model koji obuhvata znatno širi asortiman mera, kako bi došlo do podizanja unutrašnje sposobnosti organizacije i njene tržišne konkurentnosti. Širina restrukturiranja organizacije polazi od širokog spektra mera, kao što su: zatvaranje ili prodaja neprofitabilnih delova preduzeća (redukcija imovine), kontrola i redukcija svih troškova, čvrsta finansijska kontrola, redukcija broja radnika, preseljenje nekih proizvodnih linija na druge, jeftinije lokacije, reorganizacija organizacione strukture, restrukturiranje dugova i sl. Pored ovih, defanzivnih strategija, uključuje se i čitav niz ofanzivnih strategija za unapređenje poslovanja, kao što su: očuvanje i razvoj zdravog jezgra kompanije, dodatno investiranje u razvoj i nove proizvode, angažovanje novog menadžmenta, fokusiranje na određene proizvode i nova tržišta, unapređenje prodaje, udruživanje sa drugim kompanijama i sl. Restrukturiranje preduzeća se takođe često primenjuje ne samo u kriznim situacijama, već i kod promene vlasničke strukture. Nova uprava kroz ovaj model vrši strategiju zaokreta ka povećanju performansi preduzeća i povećanju njegove tržišne vrednosti. U svetu je čest slučaj da investicione kompanije ili fondovi kupuju preduzeća čija tržišna vrednost nije visoka u tom trenutku, vrše njihovo restrukturiranje radi povećanja njihove vrednosti i, zatim, na berzi prodaju to preduzeće, praveći na taj način profit (Mitrović, 2009, str. 46). Postoji više vrsta restrukturiranja: restrukturiranje poslovnog portfolija, organizaciono restrukturiranje, finansijsko restrukturiranje i sl. Finansijsko restrukturiranje najuspešnije dovodi do izlaska iz krize i do najvećeg poboljšanja učinka organizacije, odnosno preduzeća. Koji od modela prihvatiti kao odgovor na krizu poslovanja, nije jednostavno preporučiti. Sve zavisi od slučaja do slučaja. Ako ste u dilemi, angažujte konsultanta za pitanja strategijskog menadžmenta i transformaciju organizacije. U svetu ova praksa daje odlične rezultate.

POJAVNI ZNACI KRIZE U KOMPANIJAMA

Aktuelna ekonomska kriza je samo jedan jak talas koji pogađa kompanije. Efekti krize neće podjednako uticati na različite privredne grane, na male, srednje i velike kompanije, na stabilne ili manje stabilne kompanije. Preduzeća su već naviknuta na brojne krizne udare. Među eksterne faktore propadanja kompanije mogu se navesti: jačanje konkurencije i nemogućnost da je kompanija prati, što stvara nekonkurentnost sopstvenih proizvoda; nagle tehnološke promene koje kompanija ne može da isprati; socijalno-politički potresi u nacionalnim i međunarodnim okvirima; opadanje životnog standarda stanovništva; naglo povećanje cena ulaznih resursa, sirovina; promene uslova kreditiranja; pad vrednosti nacionalne valute; visoka inflacija i dr. Da ne bi doživelo kolaps, preduzeće, odnosno njegov menadžment, mora pronaći puteve i odgovore na dejstvo iz okruženja različitom vrstom strategije, promenom poslovne politike i sl. Na uticaje iz okruženja mnogo je teže reagovati i naći odgovarajuća rešenja. U toj situaciji, rešenja se najčešće nalaze u prilagođavanju novonastalim uslovima privređivanja. Do krize preduzeća ne mora doći samo zbog poremećaja u eksternom okruženju. Mnoge kompanije su propadale, najvećim delom usled svojih internih problema. U suštini, mnogo značajniji uzroci propadanja preduzeća su internog karaktera. Za razliku od prethodnog, kompanija može lakše i efikasnije uticati na njih kako bi zaustavila slabljenje performansi kompanije, loše poslovne rezultate, i u krajnjoj liniji sprečila kolaps i propast firme. Među interne uzroke krize preduzeća najčešće spadaju: nizak nivo produktivnosti; visoki troškovi proizvodnje, pa time i cene proizvoda; nedostatak finansijske kontrole; nedostatak obrtnih sredstava; hronična nelikvidnost; visoka stopa nenaplaćenih potraživanja; nekvalitetan marketing i prodaja; visoka zaduženost firme; na kraju i nekvalitetan menadžment firme. I sami vlasnici često su uzrok kriznih situacija: prevelike ambicije, želja za brzim razvojem, širenje kapaciteta i poslovnih delatnosti u različitim oblastima privrede, kupovina drugih preduzeća sa lošim karakteristikama, preterano poverenje u postojeći menadžment i dr. Nikada se u praksi kriza u preduzeću ne javlja naglo, bez obzira na spoljne ili unutrašnje razloge razvoja, već kumulativno i mnogo češće u pojedinačnim oblastima, a ne u svim paralelno. Zbog toga, krizu je moguće i predvideti i blagovremeno preduprediti. Signali krize, čak i oni slabi, se ne smeju ignorisati. Zdravlje kompanija je slično kao i kod ljudskog organizma – što se bolest pre otkrije lakše se leči. Ukoliko je kriza uzela maha, a u međuvremenu se akcije nisu preduzimale, odgovornost je isključivo na menadžmentu. U kriznoj situaciji uprava preduzeća, vlasnici i menadžment imaju na raspolaganju više mogućih modela transformacije organizacije kao način izlaska iz krize. Ovi modeli nisu lokalni izum, već se koriste u čitavom svetu. Koji će model biti izabran i primenjen zavisi od uzroka, karakte-

ra i obima krize. Tako se mogu primeniti parcijalni ili sveobuhvatni modeli, koji znače radikalnu strategiju zaokreta, duboke transformacione promene. U nekim situacijama pribegava se onim metodama transformacije koje daju brza i kratkoročna rešenja. Pre nego što se donese odluka o primeni odgovarajućeg modela izlaska iz krize, najčešće se uvodi tzv. krizni menadžment, koji ne pretpostavlja samo promenu postojećeg menadžmenta ili dovođenje novog, već uspostavljanje takvog ambijenta u kompaniji koji zahteva brzu i usmerenu akciju svih nivoa preduzeća. Postojeći menadžment se često menja zbog uloge koju je imao u neblagovremenoj identifikaciji pojave i rasta krize i sopstvenih grešaka koje je činio iz nemara ili neznanja. Teško je očekivati da isti menadžment bude sposoban da da rešenje izlaska iz krize.

KRIZA U GLOBALNOM OKRUŽENJU

Svetska privreda je u poslednjih stotina godina prolazila različite periode uspona i padova. Ti padovi su nekad poprimali karakter sveopšte depresije, sa katastrofalnim posledicama na globalnom, nacionalnom, korporativnom i individualnom planu. Za aktuelnu, rastuću, globalnu finansijsko-ekonomsku krizu eksperti procenjuju da može imati još veće razmere i negativne posledice u odnosu na krizu 30-ih godina prošlog veka. Razlog tome je i velika osetljivost i zavisnost nacionalnih ekonomija od globalnih, nadnacionalnih, finansijskih i ekonomskih centara moći, kao i od institucija i mehanizama funkcionisanja globalnog finansijskog tržišta. Ovome bi trebalo dodati i prekomerno poverenje i očekivanje uspeha i velikih i malih „igrača” na berzama širom sveta. U toj pohlepi za brzim bogaćenjem veliki broj pojedinaca, kompanija ali i država doveden je na ivicu potpunog kraha. Povezanost i međuzavisnost privrednih subjekata, kao posledica ekonomske globalizacije, dovela je i dovešće i sve druge privredne subjekte u ozbiljne teškoće i krizu. Iz ovog toka neće biti isključena ni naša zemlja, njene institucije i privredni subjekti, sa manjim ili većim posledicama. Možda je za nas pozitivna okolnost što naše kompanije, bez obzira na veličinu, sticajem različitih okolnosti, nisu bile uključene u globalna tržišna kretanja. Pa ipak, veoma brzo je i naše tržište osetilo udare u oblasti kursa dinara, uslova za dobijanje kredita, tržišta nekretnina, smanjenje priliva investicija i sl. Direktno posledice navedenog vrlo brzo osetiće i sami privredni subjekti, preduzeća u gotovo svim privrednim granama, a takođe i sami građani. Odgovori na krizu se moraju tražiti i dobiti na svim nivoima i u svim sektorima privređivanja. Što se pre pristupi analizi dejstva krize, utoliko su veće šanse da se ona predupredi ili barem umanje njene posledice. Nažalost, na nedavno održanom Svetskom ekonomskom forumu u Dasu, pored ocena da je kriza sveopšta, ozbiljna

i dugoročna, predstavnici najznačajnijih državnih i privrednih institucija i organizacija nisu ponudili nikakve odgovore ni preporuke za moguća rešenja izlaska iz krize.

MENADŽMENT INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA U KOMPANIJAMA

Upravljanje IS (informacionim sistemima) zauzima veliki značaj u poslednjih 50 godina. Na samom početku upravljalo se tehnologijom, tj. upravljalo se informacionim resursima, uspostavljala se podrška menadžmentu u donošenju odluka i prenosila informacija gde i kada je bila potrebna. Danas IT prožima i integriše kompletno poslovanje preduzeća. Upravljanje IS predstavlja oblik infrastrukturnog menadžmenta. IT menadžer bi trebalo da pripada top menadžmentu organizacije, tj. da ima mogućnosti da utiče „sa vrha“ u organizacionoj hijerarhiji. Potrebno je da ima dovoljno kredibiliteta da vodi i prevaziđe teškoće, da bi postigao odgovarajuće rezultate. Predloženi model bi trebalo da ima: odgovarajuću tehnologiju, a tu se misli na elektronsku i informatičku infrastrukturu, obučene kadrove koji koristeći IT mogu odgovarati zadatku, odgovarajući razvoj i isporuku koji će povezati tehnologiju i korisnike i odgovarajući, odgovoran IT menadžment. Donošenje odluka o informacionom sistemu trebalo bi da bude podeljeno. Menadžment koristi IZ u donošenju odluka, dok IT specijalisti upravljaju IT infrastrukturom. Osnovu IS čine baza podataka kao izvor sistema, objekat u sistemu i njihova veza. MIS (menadžment informacionih sistema) je skup postupaka za sakupljanje, obradu i memorisanje informacija koji ima za cilj da omogući menadžerima brz, jednostavan i razumljiv uvid u informacije potrebne za donošenje poslovnih odluka, predviđanja i eventualne prognoze za organizaciju.

MIS je glavni interfejs za komunikaciju ljudi oko događaja koji se tiču poslovanja kompanija. Tu se misli na integrisani sistem, tj. čovek–oprema koji nam obezbeđuje informaciju za podršku operativnih aktivnosti, menadžmenta i donošenja poslovnih odluka u preduzeću. Ovakv sistem mora da koristi hardver i softver, ručne procedure, upravljačke modele, modele odlučivanja i bazu podataka. MIS se koristi gotovo u svim nivoima menadžmenta. MIS ima cilj da postigne poboljšanje komunikacije između zaposlenih, obezbeđivanje sistema za čuvanje i primenu funkcija nad podacima, podršku ciljevima organizacije i smanjenje troškova zbog smanjenja korišćenja manuelne radne snage (Mitrović, 2003, str. 154).

KARAKTERISTIKE IT MENADŽERA

Osnovna definicija projekt menadžera je promenljiva. Kako se menjaju ekonomski faktori i poslovno okruženje, tako se i uloga projekt menadžera prilagođava promenama da bi zadovoljila nove potrebe i odgovorila na nove izazove. Kao dodatak i tako već konfuznoj situaciji je i činjenica da pojam dobrog menadžera ima različito značenje za različite ljude u organizaciji. Za poslodavca je dobar projekt menadžer onaj koji realizuje projekat na vreme i u okviru budžeta. Član u projektnom timu, tj. dobar projekt menadžer može biti i onaj koji održava prijatnu radnu atmosferu. Umetnost vođa zahteva razvijenu komunikativnost, viziju i razvijene veštine za međuljudske odnose. U IT svetu projekt menadžeri moraju na sve ovo dodati i poznavanje tehnologije koja se razvija.

Najbitnija kompetencija projekt menadžmenta je njegova sposobnost da komunicira sa drugima licem u lice, u malim grupama i pred velikom publikom. U svakoj od navedenih situacija projekt menadžer mora biti sposoban da jasno prenese konačnu viziju i očekivanja koja se očekuju od tog projekta i to svim učesnicima, uključujući i krajnje korisnike. Ovakva aktivnost najčešće podrazumeva korišćenje naprednih veština komunikacije, kako bi se ubedili sponzori projekta, direktor IT-a, članovi tima, prodavci i svi drugi uključeni u projekat, a sve to sa ciljem da bi se preduzele neophodne akcije ili pružila podrška procesima rada usmerenim na ostvarivanje konačne vizije projekta.

Uspešan projekt menadžer mora posedovati razvijenu sposobnost za slušanje drugih, mora biti sposoban da pokaže saosećanje, mora biti sposoban da pruži priznanje i zahvalnost članovima projekta koji mogu dovesti do promene obima projekta, vremenskog plana i troškova, te mogu ozbiljno uticati na uspeh ili neuspeh projekta.

Takođe, jedna od najvažnijih veština koju svaki projekt menadžer mora posedovati jeste sposobnost da motiviše zaposlene. Ovo se najefikasnije postiže davanjem priznanja i nagrada onima koji ostvare određene ciljeve. U prirodi svakog čoveka je želja da se oseća značajnim i zato će ljudi uložiti puno vremena i truda da ostvare neki zadatak ako znaju da će se time istaći u svakom okruženju.

RAD NA DALJINU

Rad od kuće ili kako stručnjaci nazivaju *telework*, *e-work*, *telecommuting*, *e-commuting* zahvaljujući razvoju informacionih tehnologija rad van kancelarijskih prostora dokazuje da je i takav posao moguće obavljati. Rad na daljinu je nov pojam koji podrazumeva rad od kuće ili s nekog drugog mesta koje može biti udaljeno

mesto. Ovakav vid rada odbacuje pravila klasične radne sredine sa fiksnim radnim vremenom zaposlenih, svakodnevnim putovanjem do posla i ograničenim radnim prostorom. Ovakav vid rada je logična posledica ubrzanog razvoja informaciono-komunikacionih tehnologija. Rad od kuće je sve više popularniji u svetu, bilo da se radi o stalnom poslu ili povremenom, tj. honorarnom. Rad na daljinu će postati sve prisutniji i značajniji u narednom periodu. Međunarodna organizacija rada (*ILO*) procenjuje da danas na svetu više od deset miliona ljudi radni dan započinje kod kuće, pred ekranima svojih računara.

Koristi od ovakvog rada su višestruke kako za zaposlene tako i za poslodavce. Rad na daljinu povećava mogućnost zapošljavanja marginalizovanih grupa kao što su: roditelji koji imaju malu decu, ljudi sa invaliditetom, ljudi koji žive na udaljenim mestima. Mnoge zemlje u svetu podstiču preduzeća na ovakvo zapošljavanje jer takav rad, uz mnogobrojne ostale prednosti, daje bolje poslovne rezultate. Radom na daljinu značajno se poboljšava marketing, velike kompanije se uspešno decentralizuju i sa relativno niskim troškovima izlaze na udaljena tržišta, u javnom sektoru poboljšava se kvalitet usluge, prevazilaze se vremenske zone i dr.

Najvažniji razlozi za uvođenje rada na daljinu takođe mogu biti omogućavanje menadžmentu i zaposlenima, koji prirodom posla često službeno odsustvuju, da u realnom vremenu rade sa svojim saradnicima u bilo koje vreme dana i sa bilo kojeg mesta. Međutim, ovakav rad ima i svoje loše strane. To može biti osećaj izolovanosti što izaziva gubitak motivacije. Zato se rad od kuće ne savetuje početnicima i ljudima bez radnog iskustva. Velike kompanije koje zapošljavaju ljude na daljinu pre zasnivanja radnog odnosa organizuju psihološke testove i razgovore sa ljudima zainteresovanim za rad od kuće kako bi utvrdili da li ispunjavaju sve propisane uslove. Osim osnovnih uslova za posao za koji konkurišu, oni moraju imati i druge specifičnosti, tj. kriterijume. Tu se misli na zrelost, pouzdanost, samostalnost, samodisciplinu i određeno radno iskustvo. Raspon poslova koji se danas može obavljati na daljinu je veliki: vođenje knjigovodstva preduzeća, unos podataka, finansijske analize, skeniranje fotodokumentacije i slanje informacija, novinarstvo i izdavaštvo, marketing, programiranje, projektovanje, grafički i veb-dizajn, prevođenje, odnosi s javnošću, brokersko poslovanje itd. U svetu, kompanije sa ozbiljnošću pristupaju radu na daljinu jer kompanije formiraju grupe, tj. timove stručnjaka koji pomažu zaposlenima kada se odlučuju na takav način rada. Zbog boljeg učinka određene kompanije pokreću kurseve, provere i obuke koje obuhvataju tri tematske celine:

1. znanja i veštine za određeni posao koji će obavljati, a koja su potrebna i u klasičnoj kancelariji u preduzeću,

2. znanja potrebna za rad kod kuće, što podrazumeva: rad na računaru, služenje internetom i ostalim komunikacionim uređajima, razvijene sposobnosti komunikacije putem interneta i telefona, dobru organizovanost i dr.,
3. odgovornost, samostalnost u odlučivanju, procena i vođenje projektne dokumentacije.

ZAKLJUČAK

Opšte je prihvaćen stav kod malih i srednjih preduzeća da se krizne situacije događaju isključivo kod većih kompanija. Krizu može zadesiti bilo koje preduzeće, bez obzira na veličinu i u bilo koje vreme. Ona nastaje kada se najmanje očekuje. U Srbiji su krize vrlo česta pojava. Društvena slika je zapravo oblikovana neprestanim krizama i konfliktima. Današnju generaciju su obeležili događaji iz prošlosti: ratovi, inflacija, raspad tržišta, bombardovanje, štrajkovi, ekološke nesreće, prirodne katastrofe i dr.

Društveno-političke prilike su se prenosile i na privredne tokove. Menadžeri (ranije rukovodioci ili direktori) su bili izloženi krizama – socijalnim, privrednim i ličnim. Nakon raspada SFRJ, krize su se pojavljivale jedna za drugom. Evo i danas nam se isto dešava. Svetska ekonomska kriza uzima maha sve više. Generalno posmatrano, kriza nikad ne prestaje. Ona je uvek tu, među nama, pritajeno ili bukvalno. Nekada smo direktno pogođeni kriznom situacijom, a nekada posredno. Vidljivo za sve krize je da one u sebi skrivaju izvesnu pretnju i opasnost za kompaniju. One se pojavljuju iznenada i neočekivano.

Kako da kompanija najbezbolnije prevaziđe kriznu situaciju? Pitanje je sa svakoga od nas. Ne smemo se zavaravati da se kriza može bezbolno prevazići. Ukoliko nije pripremljena za nju i ne poseduje krizni plan, onda će njeno prevazilaženje zavisiti od mudrosti ljudi koji rukovode kompanijom (ako nema mudrih direktora, ipak postoje mudri konsultanti). Sistem se po definiciji uvek opire promeni. Suština je da sistem ostane integrisan.

Kako to možemo postići? Pitanje je jednostavno: koje su to vredosti i ciljevi za koje se kompanija zauzima u „regularnim” okolnostima? Na drugoj strani je pitanje da li se za te ciljeve treba zauzimati u kriznim situacijama? Ključna stvar u prevazilaženju kriznih situacija je redefinisavanje misije, vizije i ciljeva kompanije. Ako smo navikli na godišnji rast od 10%, mala je verovatnoća da ćemo to postići u kriznim vremenima.

Od kompanije koja je zapala u kriznu situaciju se zahteva da istinito prikaže situaciju u javnosti i da preuzme odgovornost, obezbedi stalno i potpuno izveštavanje

javnosti, obaveštava javnost o mogućim rizicima, iznosi sve raspoložive informacije čak i kada situacija ide neželjenim i neprijatnim tokom, da pokaže svoje nastojanje da kontroliše, ukloni ili redukuje potencijalne opasnosti.

Kriza nudi kompanijama više mogućnosti za sopstveni dalji razvoj. Oblast prevazi- laženja krize i ovladavanje njom kroz uspešnu komunikaciju do danas nije bila do- voljno u centru pažnje istraživanja. Međutim, velike kompanije poput *Volkswagen- a*, *Deutsche Bank-e*, *Hoechst-a* imaju svoje organizacione sektore koji se bave isklju- čivo kriznim situacijama (Komazec, 2010, str. 213).

U Srbiji, nažalost, najveći broj kompanija se površno bavi upravljanjem krizom ili se uopšte ne bavi njom. Sprovedeno istraživanje među srpskim kompanijama o stanju odnosa s javnošću u kriznim situacijama izvršeno je za potrebe knjige „KRI- ZNI PR“ u periodu 12.12.2008–20.2.2009. na uzorku od 76 privrednih subjekata (22 mala preduzeća do 10 zaposlenih, 31 srednje preduzeće između 50–200 zapo- slenih, 23 kompanija preko 200 zaposlenih) i pokazuje da se srpski preduzetnici uglavnom površno bave komunikacijom. Čak 49% njih nema na svojoj internet prezentaciji sekciju za vesti i saopštenja za javnost. Samo mali broj ispitanika (11%) vidi kriznu situaciju kao priliku da se pokažu komunikacijske veštine kompanije. Najveći broj (41%) vidi krizu kao pretnju za imidž kompanije. Tačno je, međutim, da srpske kompanije znaju šta treba da bude prioritet komunikacije u krizi. Najviše ispitanika (66%) smatra da kompanija mora brzo i iskreno da reaguje kako bi oču- vala svoj imidž (Kostadinović, 2009).

Polazne hipoteze H1 su potvrđene analizom jer organizacija mora stalno da uči i usavršava se. Bez usavršavanja, tj. učenja nema uspeha u poslovanju. Potvrđena je hipoteza H2 da nije dovoljno zastupljen rad na daljinu, tj. od kuće. Nametnulo se sijaset pitanja zašto je to tako. Hipoteza H3 je potvrđena jer doživotno učenje predstavlja stalno usavršavanje i usvajanje novina, što u Srbiji doskora nije bilo za- stupljeno. Hipoteza H4 je potvrđena jer doskora u našim kompanijama nije bilo ni reči o kulturi, ali nametnula se potreba održavanja raznih seminara na tu temu, što i daje odlične rezultate. Hipoteza H5 potvrđena je jer će se u Srbiji tek dogoditi određena restrukturiranja, ali kakvog će to rezultata dati na poslovanje to će se videti. Hipoteza H6 je potvrđena je je budućnost u znanju i znanje će predstavljati kapital.

CHARACTERISTICS OF MANAGEMENT IN MODERN COMPANIES

Markovic Jovica

Pavlovic Marko

Abstract: *In this article the authors discuss modern concepts, features and decisions of managers for the new century. This paper presents and analyzes the importance of competitiveness and management system in companies, the importance of knowledge management, organizational culture, learning organization, environmental analysis, management information systems and restructuring of Serbian companies. This paper primarily aims at showing only the basic features of the “new manager for the 21st century”, knowing that a successful manager should not waste time, but try to make improvements in company in the given situation. Also, it is worth noting that a good man is also a good manager. At the beginning of the 21st century there have been tremendous changes in Serbia in operations of companies. There have been privatizations of enterprises, creations of new companies with foreign participation, appearance of foreign banks, etc. The paper also addresses the global economic crisis and the position of companies in them.*

Keywords: *manager, organizations, companies, learning and characteristics*

LITERATURA

1. Anđelić, G., Đaković, V. (2010). *Osnove investicionog menadžmenta*, Novi Sad, Fakultet tehničkih nauka.
2. Ballwieser, W. (2013). *Was kostet Eigenkapital?*, Anwendungen, F. Schoningh.
3. Đorđević, D., Bogetić, S. (2007). *Uloga međunarodnih standarda u postizanju poslovne izvrsnosti domaćih malih i srednjih preduzeća*, Beograd, JUSK.
4. Đorđević, D., Stojanović, M. (2004). *Posebne teme menadžmenta*, Niš, Ekonomika.
5. Đurić, Z. (2013). *Menadžment malih i srednjih preduzeća*, Beograd, Beogradska poslovna škola.
6. Ivanović, M., Stojmirović, Lj., Vučićević, S. (2013). *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd, Beogradska poslovna škola.
7. Gorčić, J. (2009). *Upravljanje krizom - svet i mi*, Beograd, Prinkom.

8. Gušić, H. (2012). Menadžment i menadžeri u državnoj službi BIH. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta*, (6), 443–455. Preuzeto sa: <http://www.cceol.com/asp/getdocument.aspx?logid=5&id=723904a8>.
9. Haag, S., Cummings, M. (2013). *Management information systems for the information age*, New York, McGraw-Hill Irwin.
10. Jančić, D. (2005). *Poslovno ponašanje menadžera*, Beograd, KUM.
11. Jančetović, M., Đurić, Z. (2005). *Strategijski menadžment*, Beograd, Beogradska poslovna škola.
12. Komazec, S. (2010). *Globalna finansijska kriza i ekonomska kriza u Srbiji: uzroci, dubina i mogućnosti prevazilaženja*, Zemun, Asterix i Obelix.
13. Komazec, G. (2012). *Nauka, nove tehnologije i inovacija menadžmenta u svetu*, Beograd, Geografski institut „Jovan Cvijić“; SANU.
14. Kostadinović, S. (2009). *Predavanja iz predmeta „Kompanijsko pravo“ na doktorskim studijama*, Novi Sad, Forkup.
15. Mašić, B. (2012). *Strategijski menadžment*, Beograd, Univerzitet Singidunum.
16. Mašić, B., Tot, V. (2012). *Principi menadžmenta*, Sremska Kamenica, Univerzitet Educons.
17. Mašić, B., Đorđević-Boljanović, J. (2005). Menadžment znanja – koncept za kreiranje konkurentske prednosti u novoj ekonomiji. *Montenegrin Journal of Economics*, 1 (2), 71–85.
18. Mitrović, J. (2003). *Informatika*, Kosovka Mitrovica, Ekonomski fakultet.
19. Popov, Đ. (2010). World economic crisis and Serbia. *Zbornik radova Pravnog fakulteta Novi Sad*, 44 (3), 7–26.
20. Radosavljević, Ž. (2008). *Menadžment znanja i(li) znanje u menadžmentu*, Beograd, FORKUP.
21. Radosavljević, Ž., Tomić, R. (2005). *Menadžment u modernom biznisu*, Beograd, Grafeks Trade.
22. Radosavljević, Ž., Tomić, R. (2007). *Menadžment u modernom biznisu*, Novi Sad, Privredna akademija.
23. Stavrić, B., Đokić, N. (2009). *Osnovi menadžmenta*, Kosovska Mitrovica, Ekonomski fakultet.
24. Simić, R., Živković, M. (2010). *Menadžment informacioni sistemi u elektronskoj upravi*, Beograd, Beogradska poslovna škola; Visoka škola strukovnih studija.
25. Tasić, S. (2012). *Svetska ekonomska kriza*, Beograd, Službeni glasnik.
26. Vujić, V. (2010). *Preduzetnički menadžment*, Novi Sad, Fakultet za pravne i poslovne studije; Prometej.

27. Živković, M., Knežević, B. (2013). *Menadžment informacionih sistema u elektronskoj upravi*, Beograd, Beogradska poslovna škola.

UPUTSTVO AUTORIMA ZA PISANJE I PRIPREMANJE RUKOPISA

Ekonomija – teorija i praksa predstavlja časopis međunarodne orijentacije koji ima za cilj objavljivanje radova iz svih oblasti ekonomije i privrednog poslovanja. Časopis objavljuje radove na srpskom i na engleskom jeziku. Časopis *Ekonomija – teorija i praksa* otvoren je za sva argumentovana mišljenja i ideologije. Empirijska istraživanja i teorijske analize problema u svim oblastima ekonomije od podjednagog su značaja i biće objavljeni, ukoliko po mišljenju recenzentata i urednika zadovoljavaju kriterije časopisa u pogledu relevantnosti i profesionalnog nivoa.

DOSTAVLJANJE RUKOPISA

Autori mogu dostavljati rukopise, **obavezno** u elektronskoj formi na e-mail adresu: redakcija@fimek.edu.rs, a u papirnoj verziji na adresu: Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Novi Sad, Cvećarska 2, Srbija, sa naznakom „Za redakciju časopisa *Ekonomija – teorija i praksa*”. Rukopisi će biti uzeti u razmatranje za objavljivanje, uz uslov da isti rad nije istovremeno ponuđen nekom drugom časopisu, a u slučaju kolektivnih radova – kada su svi autori saglasni sa tim da rad bude objavljen. Ukoliko je rukopis prihvaćen za objavljivanje u časopisu, pravo reprodukcije rada u svim drugim medijima pripada izdavaču. Smatra se da sva mišljenja izneta u objavljenom radu spadaju pod isključivu odgovornost autora. Urednik, recenzenti ili izdavač ne prihvataju odgovornost za izneta mišljenja autora.

Rukopisi treba da ispunjavaju osnovne tehničke i stilske kriterijume. Nepoštovanje navedenih kriterijuma može da rezultira neprihvatanjem teksta, traženjem da se rad prilagodi ili kašnjenjem prilikom objavljivanja. (U slučaju da se dostavlja u papirnoj verziji, sa istovetnom verzijom u elektronskoj formi, tekst treba da bude odštampan jednostrano, sa duplim proredom, na papiru formata A4. Sve stranice, osim naslovne, treba da budu numerisane). Verzija dostavljena u elektronskoj formi, kao i ona u papirnoj, mora biti otkucana tačno i bez grešaka, u obliku dokumenta u Word-u, sa uključenim svim tabelama i grafikonima kao što se predviđa da bude u objavljenom tekstu. Redakcija će rukopis dostaviti recenzentima kompetentnim za odgovarajuće oblasti.

Pravila recenzije nalažu da se rukopis šalje bez identifikacije autora. Autori treba da **posebno pripreme naslovnu stranu rukopisa** tako da sadrži naslov rada i osnovne podatke o autoru (ili autorima), uključujući prezime i ime, naučno zvanje i titulu, instituciju zaposlenja, adresu stanovanja, telefon i *e-mail* adresu autora sa kojim će se obavljati sva eventualna prepiska. Na prvoj stranici koja dolazi posle naslovne strane, potrebno je ponovo napisati naslov rada, razmak, zatim dati sažetak do 200 reči, na srpskom i engleskom jeziku. Ispod sažetka treba navesti do 10 ključnih reči. Tekst rada počinje na drugoj strani. Mole se autori da unutar teksta ili fusnota ne navode bilo kakve podatke na osnovu kojih bi moglo da se ustanovi ili prepozna autorstvo rada.

Radove pisati jezgrovito, razumljivim stilom i logičkim redom koji, po pravilu, uključuje: uvodni deo, cilj i metode istraživanja, razradu teme i zaključak. Za pisanje referenci koristiti APA (Priručnik za publikovanje, Američko psihološko društvo) međunarodni standard za pisanje referenci. Napomene tj. fusnote mogu sadržati dopunska objašnjenja ili komentare koji su u vezi sa tekстом.

Na kraju svakog naučnog članka obavezno je napisati Literaturu, odnosno, spisak korišćenih, tj. citiranih referenci po abecednom redu.

TEHNIČKO UPUTSTVO ZA FORMATIRANJE RADOVA

Rad treba da sadrži sledeće:

1. Naslov rada (ne više od 10 reči) na srpskom i engleskom jeziku, centrirano.
2. Podnaslov (opciono) na srpskom i engleskom jeziku.
3. Podaci o autorima: prezime, ime (u fusnoti institucija zaposlenja, adresa, telefon i e-mail).
4. Apstrakt rada maksimalne dužine do 200 reči na srpskom i engleskom jeziku.
5. Ključne reči (ne više od 10) na srpskom i engleskom jeziku.
6. Tekst rada na srpskom ili engleskom, maksimalnog obima 16 stranica, uključujući tabele, slike, grafikone, literaturu i ostale priloge.
7. Bibliografiju.

Uputstvo za oblikovanje teksta:

1. Rad treba pripremiti pomoću tekst procesora Word.
2. Format stranice: A4
3. Sve margine: 25 mm
4. Font: latinični, Times New Roman, veličine 12 pt., (važi za sve podnaslove, nazive tabela, slika, sažetak, ključne reči), sa proredom 1,5. Sažetak (Abstract) kucati *italic*. Naslov rada 14 pt. bold, fusnote 10 pt.
5. Nazivi tabela, slike treba da su numerisani arapskim brojevima. Slike, ilustracije, sheme potrebno je priložiti u jednom od formata: jpg ili tiff formatu, rezolucije 300 dpi (minimalno!), crno-bele (grayscale). Ako ima vektorskih crteža (grafikona, shema, blok dijagrami), oni bi trebalo da budu u ai, eps ili cdr formatu, isto crno-bele. Za tekst u slikama, ilustracijama i shemama poželjno je koristiti font Arial, veličine 9 pt.
6. Za listu referenci i citate dato je posebno uputstvo.

1. Lista referenci:

U referencama se izvori kao što su: knjiga, članak u časopisu ili internet stranica, navode detaljno tako da čitaoci mogu da ih identifikuju i konsultuju. Reference se stavljaju na kraju rada, a izvori se navode po abecednom redu: (a) po prezimenu autora ili (b) po na-

slovima ako nije poznato ime autora. Više izvora jednog autora prikazuju se hronološkim redom, npr.:

Bandin, T. (1995).

Bandin, T. (1998).

Bandin, T. (2000).

A. Knjige, brošure, poglavlja iz knjige, enciklopedijske odrednice, recenzije

Osnovni format za knjige

Autor, S. I. (godina izdavanja). *Naslov dela*, Mesto izdavanja, Izdavač

Jedan autor

Carić, S. (2007). *Bankarski poslovi i hartije od vrednosti*, Novi Sad, Privredna akademija

Jedan autor, novo izdanje

Vunjak, M. N. (2008). *Finansijski menadžment: Poslovne finansije* (7. izd.). Subotica, Proleter A.D. Bečej, Ekonomski fakultet

Dva autora

Van Horn, J. C., Wachowicz, J. M. JR. (2007). *Osnovi finansijskog menadžmenta* (12. izd.). Beograd, DATA STATUS

Tri do šest autora

Ljubojević, K., Dimitrijević, M., Mirković, D., Tanasijević, V. i Perić, O. (2006). *Importance of software testing*, Subotica, Ekonomski fakultet

Bez autora

Publication Manual of the American Psychological Association (Fourth Edition). (1994). Washington, D.C., American Psychological Association

Bez autora, ima samo urednika, editora, ed.

Cattell, R.B. (Ed.). (1966). *Handbook of Multivariate Experimental Psychology*, Chicago, Rand McNally & Company.

Navođenje neobjavljenih radova (doktorska disertacije, magistarski radovi i drugi neobjavljeni radovi)

Jovanović, M. (2009). *Investicioni instrumenti u bankarskom poslovanju*. Magistarski rad, Novi Sad, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment.

Ignjatijević, S. (2011). *Komparativne prednosti agrara Srbije u spoljnoj trgovini*, Doktorska disertacija, Novi Sad, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment.

Poglavlje u knjizi

Prezime, inicijal imena. (Godina). Naslov poglavlja. U inicijal imena urednika prezime urednika (ur.), Naslov knjige (str. Prva strana poglavlja-poslednja strana poglavlja). Mesto, Izdavač.

Momirović, K., Bala, G. i Hošek, A. (2002). Taksonomska struktura nekih simptoma aberantnog ponašanja dece od 4 do 7 godina. U: K. Momirović i D. Popović (ur.), *Psihopatija i kriminal* (str. 125-142). Leposavić, Univerzitet u Prištini, Centar za multidisciplinarna istraživanja Fakulteta za fizičku kulturu.

B. Časopisi i ostale periodične publikacije

Članak u časopisu, jedan autor

Prezime, inicijal imena. (Godina). Naslov. Naziv časopisa, volumen, (broj), prva strana članka-poslednja strana članka.

Schneider, F. (2005). Shadow economies around the world: what do we really know?. *European Journal of Political Economy*, 21(3), 598-642

Članak u časopisu, dva autora

Hill, M., & Hupe, P. (2007). Street-level bureaucracy and public accountability. *Public Administration*, 85 (2), 279-299.

Članak u časopisu, tri do šest autora

Vunjak, N., Ćurčić, U., Simetić, R. i Davidović, M. (2008). Korporativne performanse banke. *Anali*, 19, 175-182.

Članak u časopisu, više od šest autora

Ljubojević, K., Dimitrijević, M., Mirković, D., Tanasijević, V., Perić, O., Jovanov, N. et al. (2005). Putting the user at the center of software testing activity. *Management Information Systems*, 3 (1), 99-106.

Saopštenje u zborniku konferencije, simpozijuma ili kongresa ili prilog iz Enciklopedije) Inicijali prezimena autora, godina, naslov rada, naziv simpozijuma, strane, mesto izdavanja, izdavač.

Veselinović, B., Ševarlić, M., Nikolić M.(2007). Long term-trends in Serbian Agriculture. *Trends in the Development of European Agriculture* (617-622), Temisoara, The Faculty of Agriculture of the Agricultural and Veterinary University of the Banat

Ukoliko koristite izvor sa interneta (Naslov strane, datum preuzimanja podataka, sajt)

1. Ministarstvo za nauku i tehnološki razvoj (2010, Januar 20), Lista časopisa za društvene nauke, Preuzeto sa http://www.nauka.gov.rs/cir/index.php?option=com_content&task=view&id=930&Itemid
2. Ekonomija u Wikipediji (2010, Februar 02), Preuzeto sa: <http://bs.wikipedia.org/wiki/Ekonomija>

CITATI IZ IZVORA U TEKSTU RADA

Citati

Ukoliko se izvor citira doslovce, navodi se ime autora, godina izdanja i stranica sa koje je citat preuzet (sa naznakom „str.”)

Citat se uvodi frazom koja sadrži autorovo prezime, a iza njega se stavlja godina objavljivanja u zagradama.

Po Mirkoviću (2001), „primena skladišta...”(str. 201) ili Mirković (2001) smatra da „primena skladišta...”(str. 201).

Ukoliko se u uvodnoj fazi ne imenuje autor, na kraj citata se stavlja autorovo prezime, godina izdanja i broj stranice u zagradama.

Rezime ili parafraza

Po Vunjaku (2008), elastičnost finansijskog menadžmenta se ispoljava u sposobnosti pribavljanja jeftinijeg dopunskog kapitala, (str. 32).

Elastičnost finansijskog menadžmenta se ispoljava u sposobnosti pribavljanja jeftinijeg dopunskog kapitala (Vunjak, 2008, str. 32)

Jedan autor

Babović (2009) upoređuje strukturu pristupa ...

Dva autora

Uvek se navode dva prezimena

U jednom drugom istraživanju (Babović i Lazić, 2008) zaključuju da se ...

U engleskom tekstu se (veznik *i*) označava sa „&”

Tri do pet autora

Prvi put se navode imena svih autora. Kod narednih navoda, navodi se prezime prvog autora, iza koga se stavlja „i sar.” a u engleskom tekstu „et al.”

(Babović, Veselinović, Carić, Đorđević i Ćirić, 2011)

Šest ili više autora

U uvodnoj frazi navodi se prezime prvog autora ili u zagradi

Carić i sar. (2010) tvrde da...

...nije relevantna (Carić i sar., 2011)

Kada se navodi više od jednog dela istog autora:

(Bandin, 2005, 2007)

Kada je više od jednog dela istog autora objavljeno iste godine, navode se sa slovima a, b, c itd.

(Bandin, 2006a, 2006b, 2006c)

Ukoliko niste pročitali originalno delo navodi se autor koji vas je uputio na isto:

Bergsonovo istraživanje (pomenuto kod Mirkovića i Boškova, 2006).

Kod citata se uvek navode stranice:

(Mirković, 2006, str. 12)

Kod korišćenja delova
(Carić, 2008, pogl. 3)
(Carić, 2008, str. 231–258)

Neimenovan autor

Ukoliko delo nije autorizovano, izvor se navodi po naslovu u uvodnoj frazi, ili se prve jedna do dve reči stave u zagradu. Naslovi knjiga i izveštaja se pišu kurzivom, dok se naslovi članaka i poglavlja stavljaju u navodnike.

Slična anketa je sprovedena u jednom broju organizacija koje imaju stalno zaposlene menadžere baze podataka („Limiting database access”. 2005).

FUSNOTE

Ponekad se neko pitanje pokrenuto u tekstu mora dodatno obraditi u fusnotama, u kojima se dodaje nešto što je u indirektnoj vezi sa temom, ili se daju dodatne tehničke informacije.

Fusnote se numerišu eksponentom, arapskim brojevima na kraju rečenice.

Pored toga što na adresu mogu da šalju rukopise, potencijalni autori mogu na istu adresu redakcija@fimek.edu.rs da upute i upite u vezi sa odlukom o (ne)objavljivanju tekstova i sa fazom do koje je tekst stigao u redakcijskoj proceduri.

GUIDELINES FOR AUTHORS ON WRITING AND PREPARING MANUSCRIPTS FOR SUBMISSION

“Economics – Theory and Practice” presents an internationally oriented journal which aims to publish papers from the broad fields of economics and economic affairs. The journal publishes papers in Serbian and English language and is open to all kinds of argumentative writing. Empirical studies and theoretical analyses of economic issues from all areas of economics are equally important and will be published provided that, in the opinion of reviewers and the editor, they meet the set criteria in terms of subject relevance and level of expertise.

SUBMISSION OF MANUSCRIPTS

Authors can submit manuscripts, in the electronic form ONLY to the following e-mail address: redakcija@fimek.edu.rs or by mailing paper versions to: Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Novi Sad, Cvećarska 2, Srbija, clearly marked as follows: “Za redakciju časopisa Ekonomija- teorija i praksa”. The manuscripts will be considered for publishing on the condition that they have not been offered to any other journals, while works written by multiple authors can be published only if all of the contributing authors give their consent for publication. Provided that a manuscript has been accepted for publication, the editor reserves all further reproduction rights. All points of view expressed in papers are held as the sole responsibility of authors. The editor, reviewers or the publisher do not assume responsibility for the expressed viewpoints in the papers.

Manuscripts must be in accordance with the basic technical and stylistic criteria. Disregard of the mentioned criteria can result in non-acceptance of the manuscript, request for further paper adjustments or delayed publication (When paper versions of manuscripts are mailed, with an identical copy available in electronic format, texts must be printed as single-sided, with double spacing, using the A4 paper size. All pages, except for the cover need to have proper pagination). Manuscripts in electronic format, just like their paper versions, need to be typed correctly and without typing errors, as MS Word documents, including all tables and charts intended for illustration. The editorial board will send all manuscripts to the selected expert reviewers for the respective fields

Rules are such that a manuscript has to be sent to reviewers without the author's identity. Authors need to pay special attention to the content of the manuscript cover, so that it contains the title of the paper and most important facts about the author(s), including first and last name, academic degree and title, affiliation, address and contact telephone and e-mail address of the author for further correspondence. The first page coming right after the cover has to contain once again the title of the paper, followed

by spacing and then an abstract not exceeding 200 words in Serbian and English. Below the abstract, authors have to supply up to 10 key words. The text of the paper starts from page two. Authors are kindly asked not to mention any personal details/facts within the text or footnotes that might reveal the identity of authors.

Papers should be written clearly, concisely, and presented in a logical sequence, assuming the introductory part, objectives and research methods, body of the paper and conclusion. When writing references, authors need to use the internationally recognized APA standard. Footnotes can contain further explanations and comments related to the text.

At the end of each scientific paper, authors need to provide a list of used Literature, i.e. the cited references in alphabetical order.

TECHNICAL GUIDELINES FOR FORMATTING MANUSCRIPTS

Each paper/article should contain the following elements:

1. Title (not more than 10 words) in Serbian and English, centered.
2. Subtitle (optional) in Serbian and English.
3. Information about authors: last name, first name (in footnote- place of work, address, telephone and e-mail.
4. Paper abstract- maximum length up to 200 words, in Serbian and English.
5. Key words (not more than 10) in Serbian and English.
6. Text in Serbian and English, maximum 16 pages, including tables, pictures, graphs, literature and other appendices.
7. Bibliography.

Guidelines for text formatting:

1. Text should be written using MS Word.
2. Page format: A4
3. All margins: 25 mm
4. Font: Latin, Times New Roman, Font size 12 pt., (applies to all subtitles, table titles, pictures, abstract, key words), with spacing of 1.5. Abstract should be written in *italic*. Paper title: 14 pt. bold, footnotes: 10 pt.
5. Table titles, pictures should be marked with Arabic numbers. Pictures, illustrations and schemes should be submitted in jpg or tiff format, in resolution 300 dpi (minimum!), black and white (grayscale). If there is any vector graphics included (graphs, schemes or block diagrams, it should be in ai, eps or cdr format, black and white again. For text inside pictures, illustrations and schemes, it is suggested to use font type Arial, size 9 pt.
6. For reference list and quotations separate guidelines are given.

Reference list:

Sources such as: book, article from a journal, or web page are cited in such detailed manner that readers can easily identify and consult them, if necessary. Reference list is supplied at the end of the paper and sources are listed in alphabetical order: (a) by author's last name or (b) titles- if author's identity is unknown. More sources by the same author are presented in chronological order, e.g.:

Bandin, T. (1995).

Bandin, T. (1998).

Bandin, T. (2000).

Books, brochures, book chapters, encyclopedia entries, reviews

The main format for books

Author, S. I. (year of publishing). *Title*, Place of publishing, Publisher

One author

Carić, S. (2007). *Bankarski poslovi i hartije od vrednosti*, Novi Sad, Privredna akademija

One author, new edition

Vunjak, M. N. (2008). *Finansijski menadžment: Poslovne finansije* (7th edition). Subotica, Proleter A.D. Bečej, Ekonomski fakultet

Two authors

Van Horn, J. C., Wachowicz, J. M. JR. (2007). *Osnovi finansijskog menadžmenta* (12th edition). Beograd, DATA STATUS

Three to six authors

Ljubojević, K., Dimitrijević, M., Mirković, D., Tanasijević, V. i Perić, O. (2006). *Importance of software testing*, Subotica, Ekonomski fakultet

Without author

Publication Manual of the American Psychological Association (Fourth Edition). (1994). Washington, D.C., American Psychological Association

Without author, has only editor, ed.

Cattell, R.B. (Ed.). (1966). *Handbook of Multivariate Experimental Psychology*, Chicago, Rand McNally & Company.

Citing unpublished papers (doctoral dissertations, master's theses and other unpublished works)

Jovanović, M. (2009). *Investicioni instrumenti u bankarskom poslovanju*. Master's Thesis, Novi Sad, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment.

Ignjatijević, S. (2011). *Komparativne prednosti agrara Srbije u spoljnoj trgovini*, Doctoral dissertation, Novi Sad, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment.

Book chapter

Last name, First name initial. (Year). Title of the chapter. In: Initial of the first name of editor.

Last name of editor (Ed.), *Title of the book* (p. first page of the chapter- last page of the chapter). Place of publishing, Publisher.

Momirović, K., Bala, G. i Hošek, A. (2002). Taksonomska struktura nekih simptoma aberantnog ponašanja dece od 4 do 7 godina. In: K. Momirović i D. Popović (Ed.), *Psihopatija i kriminal* (p. 125-142). Leposavić, Univerzitet u Prištini, Centar za multidisciplinarna istraživanja Fakulteta za fizičku kulturu.

Journals and other periodicals:

Article from a journal, single author

Last name, first name initial. (Year). Title. *Name of the journal*, volume, (number), first page of the article- last page of the article.

Schneider, F. (2005). Shadow Economies Around the World: What do we really know?. *European Journal of Political Economy*, 21(3), 598-642

Article from a journal, two authors

Hill, M., & Hupe, P. (2007). Street-level bureaucracy and public accountability. *Public Administration*, 85 (2), 279-299.

Article from a journal, three to six authors

Vunjak, N., Ćurčić, U., Simetić, R. i Davidović, M. (2008). Korporativne performanse banke. *Anali*, 19, 175-182.

Article from a journal, more than six authors

Ljubojević, K., Dimitrijević, M., Mirković, D., Tanasijević, V., Perić, O., Jovanov, N. et al. (2005). Putting the user at the center of software testing activity. *Management Information Systems*, 3 (1), 99-106.

Proceedings of conferences, symposiums or congresses or excerpts from encyclopedias

Author's last name initial, year, title of the paper, name of symposium, page numbers, place of publishing, publisher.

Veselinović, B., Ševarlić, M., Nikolić M.(2007). Long term-trends in Serbian Agriculture. *Trends in the Development of European Agriculture* (617-622), Temisoara, The Faculty of Agriculture of the Agricultural and Veterinary University of the Banat

If you use an Internet source (Title/Heading of the web-page, date of using the source, web-site)

1. Ministarstvo za nauku i tehnološki razvoj (2010, January 20), Lista časopisa za društvene nauke, Taken from http://www.nauka.gov.rs/cir/index.php?option=com_content&task=view&id=930&Itemid
2. Ekonomija u Wikipediji (2010, February 02), Taken from: <http://bs.wikipedia.org/wiki/Ekonomija>

QUOTATIONS FROM SOURCES USED IN THE PAPER

Quotations

If a source is quoted word by word, it is necessary to give the author's name, year of publishing and page from which the quotation was taken (using "p.")

The quote is introduced by giving the author's last name, followed by the year of publishing in brackets.

According to Mirković (2001), "primena skladišta..." (p. 201) or Mirković (2001) believes that "primena skladišta..." (p. 201).

If the introducing phrase does not mention the author's name, the author's last name should be put at the end of the quotation, followed by the year of publishing and page number in brackets.

Summary or paraphrase

According to Vunjak (2008), the elasticity of financial management ischeaper additional capital, (p. 32).

The elasticity of financial management ischeaper additional capital (Vunjak, 2008, p. 32)

One author

Babović (2009) compares the structures of approaches...

Two authors

Both last names have to be supplied

In another research (Babović and Lazić, 2008) it is concluded that...

In the English text (conjunction *and*) is marked as "&"

Three to five authors

When mentioned for the first time, all the authors' names need to be supplied. In repeated quoting, the last name of the first author is supplied, followed by "et al."

(Babović, Veselinović, Carić, Đorđević i Ćirić, 2011)

Six or more authors

In the introductory phrase, there has to be the last name of the first author, or in brackets

Carić et al. (2010) claim that...
...is not relevant (Carić et al., 2011)

When more than one work by the same author are mentioned:
(Bandin, 2005, 2007)

When more than one work by the same author were published the same year, they are marked with letters a, b, c etc.
(Bandin, 2006a, 2006b, 2006c)

If you haven't read the original work, you should give the name of the author which referred you to the mentioned source:
Bergson's research (mentioned by Mirković and Boškov, 2006).

Pages are always supplied in quotations:
(Mirković, 2006, p. 12)

When quoting parts
(Carić, 2008, ch. 3)
(Carić, 2008, p. 231–258)

Unnamed author

If a work has not been authorized, that source is mentioned by the introducing phrase, or with the first one or two words put in brackets.

Titles of books and reports are given in italic, while titles of articles and chapters are given under quotation marks.

A similar poll has been conducted in a number of organizations with database managers employed full-time ("Limiting database access". 2005).

FOOTNOTES

Sometimes it is necessary to supply additional comments or explanations for certain issues mentioned in the text. This is done in the form of footnotes, which can be directly related to the topic or simply give some additional technical information.

Footnotes are marked with exponent in Arabic numbers at the end of the sentence.

Apart from mailing manuscripts, prospective authors can also use the same e-mail address (redakcija@fimek.edu.rs) to inquire about the decision on (non)publishing texts and progress in the process of processing manuscripts.

The journal "Economics – Theory and Practice", ISSN 2217-5458 is the continuation of the "Anthology of academic papers", ISSN 1820-9165

**Pretplata je 3.000 dinara po jednom primerku časopisa.
Časopis izlazi kvartalno.
Pretplata se može izvršiti na račun br.: 330-15003002-53**