

FAKULTET ZA EKONOMIJU I INŽENJERSKI MENADŽMENT U NOVOM SADU

Ekonomija

teorija i praksa

Economics
Theory and Practice



UDK: 33



FIMEK

FAKULTET ZA EKONOMIJU I INŽENJERSKI MENADŽMENTU NOVOM SADU

ISSN 2217-5458

Ekonomija

teorija i praksa

Economics

Theory and Practice

GODINA XVIII • BROJ IV • NOVI SAD, 2025.

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
Prof. dr Marko Carić

Zamenik glavnog urednika
Prof. dr Dragan Soleša

Sekretari redakcije
Marija Sudar
Katarina Soleša

Lektor i korektor za srpski jezik
Marija Sudar

Lektor i korektor za engleski jezik
Kristina Marić

Tehnička realizacija i štampa
Štamparija FELJTON, Novi Sad

Tiraž
100

CIP – Katalogizacija u publikaciji
Biblioteka Mатице српске, Нови Сад

33

EKONOMIJA : teorija i praksa = Economics : theory and practice / glavni urednik Marko Carić. – God. 4, br. 3 (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:

- Prof. dr **Marko Carić**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Pravni fakultet za privredu i pravosuđe u Novom Sadu, Novi Sad
- Prof. dr **Marijana Carić**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
- Prof. dr **Dragan Soleša**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
- Prof. dr **Nikola Gradojević**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
- Prof. dr **Tomislav Brzaković**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije u Beogradu, Beograd
- Prof. dr **Nikola Ćurčić**, Univerzitet u Beogradu – Institut za multidisciplinarna istraživanja, Beograd
- Prof. dr **Radivoj Prodanović**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad

Redakcijski odbor:

1. Prof. dr **Dragan Soleša**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
2. Assist. Prof. **Daniele Cavicchioli**, Ph.D., State University of Milan, Department of Environmental Science, Milano, Italy
3. Prof. dr **Radovan Vladisljević**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
4. Dr sc **Goran Buturac**, znanstveni savjetnik, Ekonomski institut, Zagreb, Hrvatska
5. Prof. dr **Maja Ćirić**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
6. Prof. dr **Radmilo Pešić**, Univerzitet u Beogradu, Poljoprivredni fakultet, Beograd
7. Prof. dr **Radivoj Prodanović**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
8. Prof. dr **Miodrag Brzaković**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije, Beograd
9. Prof. dr **Svetlana Ignjatijević**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
10. Prof. dr **Ivana Brkić**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
11. Prof. dr **Jelena Vapa Tankosić**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
12. Prof. dr **Jovana Gardašević**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad

Sadržaj|Contents

PREGLEDNI RADOVI

- Vapa Jelena, Lekić Snežana, Redžepagić Srđan, Soleša Katarina**
GREEN PRODUCTS AND PRACTICES WITHIN SUSTAINABLE
BANKING IN THE EUROPEAN UNION AND THE REPUBLIC OF SERBIA
Jelena Vapa, Snežana Lekić, Srđan Redžepagić, Katarina Soleša
ZELENI PROIZVODI I PRAKSE U OKVIRU ODRŽIVOG BANKARSTVA U
EVROPSKOJ UNIJI I REPUBLICI SRBIJI 1-21
- Čakan Đurđa, Ignjatijević Svetlana**
KORPORATIVNO POSLOVANJE U DIGITALNOJ EKONOMIJI: INTEGRISANI MODEL UTICAJA
STRATEŠKIH POKRETAČA NA PERFORMANSE PREDUZEĆA
Đurđa Čakan, Svetlana Ignjatijević
CORPORATE BUSINESS IN THE DIGITAL ECONOMY – AN INTEGRATED MODEL
OF STRATEGIC DRIVERS' IMPACT ON FIRM PERFORMANCE 22-36
- Vučurević Slaviša, Jovanović Zoran, Jovanović Dejan, Paunović Goran**
DIGITALNA TRANSFORMACIJA RAČUNOVODSTVA: INSTITUCIONALNI OKVIR, IZAZOVI I
IMPLIKACIJE ZA ANALIZU FINANSIJSKIH IZVEŠTAJA U SRBIJI
Slaviša Vučurević, Zoran Jovanović, Dejan Jovanović, Goran Paunović
DIGITAL TRANSFORMATION OF ACCOUNTING – INSTITUTIONAL FRAMEWORK,
CHALLENGES AND IMPLICATIONS FOR FINANCIAL STATEMENT ANALYSIS IN SERBIA 37-58

STRUČNI RADOVI

- Nikčević Gordana, Pavićević Đorđije**
THE IMPACT OF JOB SATISFACTION ON THE ACTIVATION OF HUMAN CREATIVE POTENTIAL
Gordana Nikčević, Đorđije Pavićević
UTICAJ ZADOVOLJSTVA POSLOM NA AKTIVIRANJE KREATIVNOG POTENCIJALA ČOVEKA 61-71
- Ječmenić Milan, Ivković Ratko, Jovanović Marko**
IZNENAĐJUĆE KLAUZULE OPŠTIH USLOVA POSLOVANJA U NEMAČKOM PRAVU SA OSVRTOM NA
ZABRANU REAL MONEY TRADE U USLOVIMA KORIŠĆENJA WORLD OF WARCRAFT
Milan Ječmenić, Ratko Ivković, Marko Jovanović
ON SURPRISE CLAUSES OF GENERAL TERMS AND CONDITIONS IN GERMAN LAW WITH RESPECT TO
THE PROHIBITION OF REAL MONEY TRADE IN THE TERMS OF USE OF WORLD OF WARCRAFT 72-86

PREGLEDNI RADOVI

GREEN PRODUCTS AND PRACTICES WITHIN SUSTAINABLE BANKING IN THE EUROPEAN UNION AND THE REPUBLIC OF SERBIA

Vapa Jelena¹

Lekić Snežana²

Redžepagić Srđan³

Soleša Katarina⁴

Abstract: *Contemporary concepts of sustainable banking increasingly rest on the assumption that banks' responsibility towards society and the environment cannot be achieved through isolated initiatives, but through the integration of sustainability into core business models. Green products and practices represent one of the key mechanisms through which sustainability is embedded in banking operations and strategic capital allocation decisions. The analytical approach in this paper is aimed at examining the role of green products and practices in*

¹ University Business Academy in Novi Sad, Faculty of Economics and Engineering Management in Novi Sad, Cvečarska 2, 21000 Novi Sad, Serbia, jvapa@fimek.edu.rs, <https://orcid.org/0000-0001-8062-1154>

² Belgrade Business and Arts Academy of Applied Studies, Department of Business and Information Studies, Cara Dušana 34, 11080 Zemun, Serbia, snezana.lekic@bpa.edu.rs, <https://orcid.org/0000-0001-8062-1154>

³ Luxembourg School of Business, 12C, Impasse Drosbach, Entree C2, L-1882, Luxembourg, srdjan.redzepagic@luxsb.lu, <https://orcid.org/0000-0002-7385-9989>

⁴ University Business Academy in Novi Sad, Faculty of Economics and Engineering Management in Novi Sad, Cvečarka 2, Novi Sad, Serbia, katarina.solesa@fimek.edu.rs, <https://orcid.org/0000-0002-5790-3628>

the function of sustainable banking, with particular reference to the technological, organizational, and social dimensions of banking operations in the European Union and the Republic of Serbia. The analysis is based on a qualitative review of relevant academic and professional literature, along with a synthesis of contemporary banking practices. Special emphasis is placed on process digitalization, the development of green financial products, and the role of sustainability criteria in shaping credit policies and banks' social responsibility. The analysis indicates that green products and practices represent important drivers of the transformation of traditional banking models, while simultaneously contributing to operational efficiency and the long-term stability of the financial system.

Keywords: *sustainable banking, green products and practices, sustainable finance, banking sector, corporate social responsibility, European Union, Republic of Serbia.*

INTRODUCTION

Under conditions of increasing environmental and social challenges, the financial sector faces growing pressure to reconsider the alignment of its business models with the principles of sustainable development. Climate change further intensifies the role of finance in supporting sustainability, as recent studies demonstrate that appropriately directed climate finance flows can generate tangible development outcomes, thereby reinforcing the role of financial institutions in the pursuit of long-term environmental and social objectives (Fang, Lee, & Li, 2025). As central intermediaries in capital allocation, banks possess a significant capacity to steer financial flows towards activities that foster environmental sustainability and social development. Evidence points to a close relationship between the development of the financial sector and the capacity of environmental, social and governance (ESG) practices to shape financial decision-making, indicating that sustainable banking extends beyond regulatory compliance and increasingly reflects strategic priorities (Subhani, Shen, & Khan, 2025).

The concept of green banking refers to the systematic integration of environmental and social criteria into banking products, operational processes and strategic decision-making. Green products and practices encompass a broad range of activities, including the digitalisation of banking operations, more efficient resource use, and the development of

financial instruments aimed at supporting energy efficiency, renewable energy sources and sustainable agricultural practices. This development trajectory has been further reinforced by the strategic framework of the European Union, within which sustainable finance is recognised as a key instrument for directing capital towards environmentally and socially responsible activities (European Commission, 2018). Differences in practice indicate that green products and practices are connected with broader changes in banking business models.

The issue examined in this paper concerns the limited understanding of the determinants shaping their adoption, with sustainable banking approached as the outcome of interconnected processes and strategic choices rather than a set of isolated activities. This paper examines the role of green products and practices in sustainable banking by focusing on their technological, organisational and social dimensions and their relevance for changes in banking business models and long-term financial stability.

SUSTAINABLE BANKING IN THE CONTEMPORARY FINANCIAL SYSTEM

Sustainable banking has developed in response to a gradual shift in how banks conceptualise their objectives, responsibilities and role within the financial system. Traditional banking practice has long been shaped by an emphasis on short-term financial performance. Sustainable banking departs from this orientation by adopting a broader decision-making perspective that integrates long-term stability, risk governance and social responsibility into everyday banking operations. Within this framework, sustainability is not treated as an auxiliary policy objective but becomes embedded in the fundamental logic through which banking activities are organised and evaluated. Sustainability considerations are becoming embedded within financial decision-making frameworks, influencing how organisations assess risk, formulate strategy and manage stakeholder relationships (dos Reis Cardillo & Cruz Basso, 2025).

Certain regulatory acts and policy documents adopted within the European Union include provisions addressing environmental and social issues in banking. Rather than occurring simultaneously, these changes were implemented over time through adjustments in supervisory expectations, reporting requirements and risk assessment procedures. In the Republic of Serbia, regulatory developments broadly reflect the same logic, but have advanced more gradually and largely in response to

alignment with European requirements. Across both contexts, sustainability considerations increasingly affect internal banking processes related to risk assessment and long-term business planning (Vapa Tankosić, Lekić, Mirjanić, Lekić, & Vapa, 2025).

Sustainable banking is increasingly discussed as a relevant direction of financial sector development, yet banks translate these ideas into practice in markedly different ways. The role of sustainability differs considerably among banking systems in terms of its integration into routine banking operations. Empirical evidence discussed by Sharma, Gupta, Malhotra, and Upreti (2024) indicates that these differences are closely associated with variations in regulatory expectations and the ability of institutions to translate such expectations into operational practice. Such variation suggests that sustainable banking cannot be understood as a single, standardised model, but rather as a set of practices shaped by contextual constraints and organisational choices.

Sustainability becomes visible through specific organisational practices and operational arrangements that shape routine banking activities rather than through abstract commitments alone. These arrangements reflect regulatory frameworks and institutional capacities, which vary across banking systems. Banking activities related to sustainability in the European Union and the Republic of Serbia are carried out within established regulatory and institutional arrangements. Banks are embedded within these arrangements as part of their institutional environment. Sustainability-related measures are applied in accordance with these frameworks, without uniformity across different banking systems.

GREEN PRODUCTS AND PRACTICES IN THE BANKING SECTOR

Within banking systems, sustainability is addressed through specific financial products and operational arrangements that are applied in practice. Green products and related practices represent one of the main channels through which sustainability considerations enter routine banking activities. These instruments are applied within existing arrangements related to financial services and internal operations. The application of green products and practices differs across banking systems. Such instruments are implemented within frameworks shaped by regulatory and institutional arrangements. Sustainability-related banking activities are present in both the European Union and the

Republic of Serbia. In banking activities, green products and practices function as practical expressions of sustainability-related objectives. At the organisational level, such practices relate to process efficiency and environmental impact management, while externally they are reflected in financing activities linked to sustainable economic initiatives. In this respect, banks operate within financial arrangements that increasingly intersect with long-term economic, social and environmental considerations.

Green products and practices are present both in organisational arrangements and in the design of financial activities within banks. In banking, green products and practices are not limited to a single area of activity. One such dimension concerns technology and refers to the adoption of digital solutions alongside efforts to improve resource efficiency within banking processes. Management routines influence the treatment of sustainability in banking decisions. A further dimension addresses social aspects, including banking activities oriented towards social responsibility, support for sustainability-related projects and interaction with the broader community. Considered jointly, these dimensions offer a structured perspective on the role of green products and practices in contemporary banking operations.

The technological dimension of green products and practices refers to the integration of digital tools, automated procedures and data-driven systems into everyday banking operations, through which banks enhance resource efficiency, improve internal process control and gain more detailed insight into financial flows. Digital banking platforms, electronic client interfaces and automated reporting systems illustrate broader changes associated with digital transformation in the banking sector, influencing the design and delivery of financial services as well as established patterns of value creation (Mancuso, Messeni Petruzzelli, Panniello, & Vaia, 2025; Gaviyau & Godi, 2025). Digital solutions extend beyond operational efficiency by enabling more precise monitoring of business performance in relation to sustainability objectives and environmental and governance considerations (Muchiri, Erdei-Gally, & Fekete-Farkas, 2025). The degree of integration of these tools into green banking practices differs across financial systems and reflects variations in regulatory and institutional conditions, including those observed in the European Union and the Republic of Serbia (Peng et al., 2023). Importantly, technological arrangements do not function as autonomous drivers of sustainability outcomes, but acquire relevance only when aligned with governance structures, risk evaluation routines and strategic

decision-making processes. Environmental effects of technological progress arise from the alignment of digital capabilities with institutional frameworks and organisational value systems, rather than from technology adoption in isolation (Fernández Fernández, 2025). In this sense, the technological dimension operates as an enabling layer for sustainable banking by supporting integrated approaches to resource use, risk handling and long-term financial stability.

The organisational dimension of green products and practices concerns the ways in which sustainability considerations are embedded within banks' governance structures, internal policies and decision-making routines, shaping how green initiatives are translated into everyday banking activities. At this level, the integration of sustainability into formal systems of strategic prioritisation, credit assessment and risk management replaces its treatment as an externally imposed or isolated initiative. The incorporation of environmental and social criteria into internal policies alters the normative basis of banking operations by extending evaluation frameworks beyond exclusively financial metrics, thereby influencing project selection, client-related practices and long-term planning (Saxena, Dhall, & Malik, 2021). These organisational adjustments are operationalised through procedural arrangements and workflows that embed sustainability into creditworthiness assessment, product approval and the monitoring of financed activities, placing environmental and social factors within a broader risk perspective rather than treating them as stand-alone ESG indicators (Schulte, Bäckman, Giunta, & Salirwe, 2025). Sustainability policies materialise in practice through routine operational actions and professional judgement, which underscores the role of organisational structures and human agency in their implementation. In this context, attention to employee competencies and continuous professional development supports organisational adaptability and innovation, including the consistent application of sustainability-oriented business models (Lekić, Vapa Tankosić, Bejatović, & Redžepagić, 2025). The embedding of strategic sustainability commitments into operational practice occurs through organisational arrangements shaped by governance mechanisms, managerial practices and internally shared norms.

The social dimension of green products and practices relates to the ways in which banking activities intersect with broader societal objectives, including social inclusion, quality of life and more balanced patterns of economic development. Adopting this perspective positions green banking as oriented towards societal outcomes, moving beyond internal

organisational capacities and regulatory requirements. Climate-related and sustainable finance is therefore increasingly understood not only as a mechanism for mitigating environmental risks, but also as a channel through which financial resources are directed towards sectors of wider social relevance, such as energy infrastructure, water supply and the primary sector (Fang et al., 2025). Indicator frameworks further support the incorporation of social considerations into sustainability assessment by linking banking performance with public policy goals and societal expectations, thereby strengthening transparency and accountability within the financial system (Martin, 2025). Empirical research highlights that the social effects of green banking depend on the maturity of financial institutions and their capacity to translate sustainability objectives into accessible and effective financing mechanisms, particularly in relation to essential services and community resilience (Donou-Adonsou, Basnet, & Mathey, 2025). At the same time, systematic reviews show that social outcomes, including reduced inequalities and higher public trust, tend to arise where social objectives are embedded within core banking strategies rather than treated as symbolic or peripheral initiatives (Muchiri et al., 2025). Social legitimacy further shapes the reception of green financial products, as clarity of objectives, stakeholder engagement and visible social benefits influence acceptance among users and employees, reinforcing the role of social responsibility in sustainable banking practices (Setyorini & Hakam, 2025). In this sense, the social dimension operates as a constitutive element of sustainable banking by situating financial decision-making within a wider societal framework and linking capital allocation to inclusive and development-oriented outcomes.

GREEN PRODUCTS AND PRACTICES AS DETERMINANTS OF SUSTAINABLE BANKING

Green products and practices influence long-term organisational patterns in banking and shape approaches to financial system stability through their impact on business model configuration, financing priorities and risk–return assessment, thereby embedding sustainability within core banking functions. Their role as determinants of sustainable banking is most evident in financial systems where sustainability objectives are institutionally and regulatorily supported, as integration in such contexts is associated with observable adjustments in business models, risk management frameworks and transparency practices. In contrast, in environments characterised by ongoing regulatory and institutional

alignment, the adoption of green products and practices tends to proceed more gradually, with notable variation in scope, depth and consistency of implementation. These differences become particularly apparent when comparing financial systems within the European Union with those of countries undergoing regulatory and institutional convergence, including the Republic of Serbia. Viewed as instruments of strategic sustainability integration, green products and practices extend beyond operational considerations and acquire relevance for long-term financial stability, as well as for the broader developmental positioning of the banking sector.

Green Products and Practices as Drivers of Transformation in Banking Business Models

In contemporary banking, green products and practices increasingly operate within strategic frameworks that extend beyond compliance, reputational considerations and short-term stakeholder expectations. Banks' economic positioning, business model configuration and capital allocation decisions are progressively shaped by the integration of green financial products, which influence the assessment of risk and return and broaden the set of economic, environmental and social considerations incorporated into financial decision-making. Such integration ensures that sustainability informs banking strategy instead of being treated as an external or supplementary consideration. Critiques of the modern financial system emphasise that the central challenge does not lie in the absence of information on the environmental and social consequences of financial activity, but in the limited extent to which such information is incorporated into decision-making structures. As key financial intermediaries, banks exert substantial influence on societal and environmental outcomes, while the failure to account for these effects contributes to inefficient resource allocation and elevated systemic risk (Scholtens, 2017). Decision-making processes that incorporate green products and practices therefore shape both capital allocation outcomes and the long-term stability of the financial system.

Recent academic literature on sustainable banking converges on the view that transitions towards sustainable business models extend beyond the incremental incorporation of green elements into existing organisational arrangements. Sustainability becomes embedded through broader organisational reconfiguration that reshapes purpose, core processes and value-creation mechanisms (Bocken, Short, Rana, & Evans, 2014). Evidence from analyses of sustainable banking architectures suggests that

integrating environmental and social criteria reshapes credit portfolio structures, financing priorities and the balance between profitability and long-term stability (Fernández Fernández, 2025; Saxena et al., 2021). Within this broader transformation, green products function as channels through which banks are oriented towards longer decision-making horizons, allowing financial performance to be assessed alongside its developmental, environmental and social consequences. These relationships are systematised in Table 1, which presents key green products and practices, their operational mechanisms and their strategic effects in the context of sustainable banking

Table 1. Green products and practices as determinants of sustainable banking

Dimension of sustainable banking	Green products and practices	Key operational mechanism	Strategic effects on banks (selected sources)
Strategic dimension	Green lending; ESG-integrated financial products	Reorientation of capital allocation towards long-term and sustainability-oriented projects	Transformation of business models and a longer decision-making horizon (Bocken et al., 2014; Fernández Fernández, 2025)
Risk management dimension	Climate stress testing; ESG criteria in credit assessment	Internalisation of climate-related and ESG risks within decision-making processes	Reduction of systemic risk and strengthening of financial stability (Gangi et al., 2018; Vives & Wrzaczek, 2021)
Technological dimension	Digital ESG tools; automated reporting systems	More precise performance measurement and control of complex portfolios	Enhanced operational efficiency and transparency (Ferretti et al., 2024; Siswanti et al., 2024)
Social and developmental dimension	Financing of renewable energy sources, energy efficiency and sustainable infrastructure	Linking financial flows to developmental and social objectives	More inclusive and long-term sustainable economic development (Chen et al., 2022; Donou-Adonsou et al., 2025)

Source: Authors, based on an analysis of selected academic literature.

Overall, changes in banking business models emerge through interrelated strategic, organisational and regulatory mechanisms rather than through isolated modifications of individual instruments. In this sense, green products and practices assume the role of drivers of strategic transformation in banking business models, creating conditions for their more consistent integration into risk management frameworks and internal organisational structures.

The role of green products and practices in the transformation of banking operations

Risk management has become a central site of transformation in contemporary banking. Climate-related risks introduce heterogeneity, long-term time horizons and systemic effects into financial intermediation, necessitating the expansion of traditional risk management frameworks and the use of additional information in banking decision-making (Vives & Wrzaczek, 2021). In this context, banks' environmental orientation, when supported by effective corporate governance arrangements, has been associated with improved risk profiles and enhanced financial stability, underscoring sustainability as a strategically relevant dimension of banking activity (Gangi, Meles, D'Angelo, & Daniele, 2018). Financial performance outcomes in banking are not adversely affected by the inclusion of sustainability considerations in operational practices, as empirical research identifies positive performance effects associated with sustainability integration (Weber, 2017). Cross-country evidence further highlights the combined role of climate-integrated financial policy frameworks and banks' internal climate risk strategies in supporting overall financial system stability (D'Orazio, 2025).

Within this evolving landscape, green products and practices increasingly function as integral components of risk management systems, enabling banks to anticipate adverse effects associated with unsustainable investments while simultaneously supporting projects that enhance the resilience of the broader economic system (Čavlin, Vapa Tankosić, & Egić, 2021; Schulte et al., 2025). As a result, banks' roles extend beyond passive financial intermediation towards more active involvement in processes of sustainable economic transformation.

Banks' operational practices evolve in close relation to changes in technological and organisational capacities. Digital infrastructures,

advanced reporting systems and analytical tools facilitate more precise monitoring of ESG performance and enable more effective oversight of increasingly complex portfolios of green financial products. In parallel, organisational transformation involves adjustments to internal policies, control frameworks and employee competencies, thereby establishing conditions for the consistent application of sustainability principles in routine banking activities (Ferretti, Gonnella, & Martino, 2024; Siswanti, Riyadh, Cahaya, Prowanta, & Beshr, 2024). Green products and practices derive their effectiveness from their incorporation into wider digital and organisational transformation processes within banking.

From a social perspective, green banking products and practices are relevant insofar as they support more inclusive and balanced patterns of economic development. Through financing renewable energy, energy-efficient solutions and sustainable infrastructure, banking activity becomes linked to improvements in quality of life, reduced social disparities and greater community-level resilience. Financial development generates socially relevant outcomes only insofar as it is mediated by institutionally effective and accessible banking mechanisms capable of addressing challenges such as energy poverty and access to essential services (Donou-Adonsou, Basnet, & Mathey, 2025; Dávila Pinto et al., 2025). At the same time, investments in renewable energy combined with greater financial inclusion are associated with higher levels of energy efficiency, reinforcing the role of the financial system in supporting a sustainable energy transition (Chen, Shi, & Zhao, 2022). The extent to which these effects materialise remains closely linked to the maturity of regulatory frameworks and institutional capacity, which differ markedly between the European Union and the Republic of Serbia.

Accordingly, green products and practices function as determinants of sustainable banking only when embedded within banks' core strategies and governance structures. Their significance lies in shaping business models, risk governance and the integration of social responsibility into everyday banking operations, linking financial intermediation with long-term economic, environmental and social objectives.

Green Products and Practices: Perspectives in the European Union and the Republic of Serbia

The use of green products and practices reflects coordination between EU regulation, national supervisory frameworks and institutional

arrangements within banks. Within the European Union (EU), sustainable banking has developed under a comprehensive regulatory architecture designed to redirect financial flows towards activities aligned with long-term environmental and social sustainability. The European Green Deal (European Commission, 2019) serves as a central strategic reference within the EU sustainability agenda, with its implications for financial-sector practice elaborated through the EU sustainable finance framework (European Commission, 2023), leading to the structural embedding of sustainability considerations within the core business models and governance mechanisms of EU banks.

A central component of this framework is the EU Taxonomy, which standardises the classification of environmentally sustainable economic activities and directly influences the design of banking products, lending practices and risk assessment processes (Lucarelli, Mazzoli, Rancan, & Severini, 2020). The use of taxonomy-based criteria enables more consistent identification and assessment of environmental risks, strengthening transparency and facilitating the incorporation of green products into standard banking processes related to capital allocation and risk management (European Central Bank, 2020). By requiring systematic disclosure of environmental impacts, climate-related risks and resource efficiency indicators, sustainability reporting obligations under the Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) reinforce existing regulatory developments and enhance the operational implementation of sustainable banking in the EU financial system (European Parliament and Council of the European Union, 2022; Pantazi, 2024).

In contrast, the application of green products and practices in the Republic of Serbia takes place within an institutional and supervisory environment marked by gradual regulatory convergence with European Union standards. Supervisory reviews by the National Bank of Serbia point to an emerging consideration of climate-related and ESG risks, while also highlighting substantial differences in the depth and consistency of implementation across banks (National Bank of Serbia, 2024; 2025). By requiring systematic disclosure of environmental impacts, climate-related risks and resource efficiency indicators, sustainability reporting obligations under the Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) reinforce existing regulatory developments and enhance the operational implementation of sustainable banking in the EU financial system (European Parliament and Council of the European Union, 2022; Pantazi, 2024).

Although green credit products are now widely available in Serbia, their application remains selective and primarily oriented towards energy efficiency and renewable energy projects across corporate and household segments. Differences in product design, pricing structures and risk exposure continue to be observed across banks, reflecting variations in organisational capacity and strategic commitment. Monitoring of green assets remains partial, and the embedding of climate-related risks within broader risk management frameworks continues to reflect a transitional stage of sustainable banking development.

Beyond regulatory compliance, ESG implementation within Serbian banks increasingly encompasses organisational and social dimensions, such as workplace conditions, inclusivity policies and human resource practices. The presence of independent certification frameworks recognising such initiatives suggests a gradual institutionalisation of sustainability within internal organisational structures (American Chamber of Commerce in Serbia, 2025). However, the depth and consistency of ESG-related practices vary across banks and are strongly influenced by strategic orientation and parent-group governance models.

An illustrative example of the institutional embedding of green products and practices within the Serbian banking sector is provided by NLB Komercijalna banka. Sustainability is integrated into the bank's long-term strategic framework through alignment with international responsible banking initiatives and the adoption of internal ESG policies that support the reorientation of financial flows towards environmentally and socially relevant projects. Green products and practices form part of the bank's business model configuration, influencing internal procedures, lending priorities and governance arrangements. The bank's portfolio includes Green Loans for renewable energy, energy efficiency, sustainable construction and resource management, as well as Green Consumer Loans developed in cooperation with international institutions and national authorities within programmes supporting household-level energy efficiency (Ministry of Mining and Energy, 2023; NLB Komercijalna banka, 2024). Alongside environmental objectives, governance-related policies addressing equality and inclusivity illustrate the integration of the social dimension of sustainable banking within organisational practice (American Chamber of Commerce in Serbia, 2023). Table 2 brings together the bank's principal ESG initiatives and strategic orientations

Table 2. ESG initiatives and strategies of NLB Komercijalna banka

Area	Initiative	Objectives and effects
Sustainable strategy	ESG strategy until 2050	Achievement of net-zero CO ₂ emissions through balancing emissions with carbon removal from the atmosphere.
Energy efficiency	Reduction of CO ₂ footprint by 5% (2023)	Lower greenhouse gas emissions and increased reliance on renewable energy sources.
	Reduction of electricity consumption by 15% and paper use by 25% (2023)	Resource optimisation and mitigation of negative environmental impacts.
Green finance	EUR 43 million allocated to ESG projects (2023)	Financing of energy efficiency, renewable energy projects and pollution reduction measures.
Support for agriculture	Market leader in agricultural loans (30% share)	Improvement of sustainable agriculture and organic production.
	Organic competition	Support for innovations in sustainable agriculture.
Support for small businesses and social responsibility	Support Framework	Assistance to innovative companies addressing social and environmental challenges through financial and communication support at the regional level.
Support for young people	„A real opportunity to live life your way”	Support for young people in addressing housing needs, including awards totalling RSD 20 million.
Green loans for businesses	Renewable energy loans	Financing of solar panels, wind farms and energy-efficient facilities.
	Energy efficiency loans	Investments in LED lighting, heat recovery systems and thermal insulation.
	Clean transport loans	Financing of electric and hybrid vehicles and related charging infrastructure.
	Recycling and waste management loans	Recycling facilities, wastewater treatment plants and waste-to-energy projects.
Green loans for households	„Clean energy and energy efficiency for households”	Consumer loans for the purchase of energy-efficient appliances and equipment.

Source: NLB Komercijalna banka (2024).

CONCLUSION

Green products and practices constitute determinants of sustainable banking only when they are fully integrated into business decision-making, business model design and risk management systems. Their significance is not confined to regulatory alignment, reputational strategies or incremental portfolio changes, but lies in their potential to redefine banks' understanding and exercise of their economic and social responsibilities. By systematically incorporating environmental and social criteria into capital allocation, risk evaluation and strategic planning, green products introduce a long-term orientation into banking activities and shift the focus away from short-term financial performance towards the creation of durable and socially relevant value. Conceptual and empirical evidence suggests that sustainable banking does not involve a trade-off between financial stability and profitability, but rather contributes to greater resilience under increasing climate-related and transition risks. In this regard, green products function as operational instruments that align strategic orientation with advanced risk management practices and regulatory objectives, while their social effects, reflected in improved energy efficiency, broader financial inclusion and better access to essential services, reinforce the developmental role of the banking sector in the sustainable transition.

Taken together, sustainable banking should not be interpreted as a set of discrete green initiatives, but as the outcome of a systemic transformation in which business models, governance arrangements and social responsibility are structurally intertwined. Within this transformation, green products and practices act as key drivers by aligning banks' financial activities with long-term economic, environmental and social objectives, thereby repositioning banks from passive financial intermediaries towards more strategic actors in sustainable development. Sustainability is increasingly understood as a structural source of competitiveness, as green finance supports environmental risk mitigation and reinforces long-term financial resilience. In the European Union, this transformation has been shaped by an integrated regulatory architecture combining common classification systems, sustainability reporting obligations and supervisory guidance, which collectively influence how environmental and social considerations are incorporated into risk governance, lending decisions and internal capital allocation.

The evolution of sustainable finance within the Serbian banking sector reflects a gradual process of regulatory adjustment and business model

adaptation in response to emerging sustainability-related expectations. Banks are increasingly expanding their product portfolios to encompass energy efficiency, renewable energy and other sustainability-oriented activities. The influence of the central bank is thus increasingly articulated through institutional arrangements that promote the integration of ESG principles and greater transparency across banking activities. At the same time, demand for ESG-aligned products, together with evolving regulatory frameworks, continues to drive the expansion of green banking, allowing financial institutions to respond to global sustainability trends and offer more resilient and forward-looking financial solutions.

Rather than reflecting differences in conceptual orientation, the gap in sustainable banking between the European Union and the Republic of Serbia arises from unequal levels of institutional and regulatory maturity. In the Republic of Serbia, sustainable banking is still taking shape as a gradual development process, albeit one with considerable potential for further advancement. Ensuring a more consistent application of sustainable banking practices in Serbia requires an integrated approach that combines regulatory alignment, institutional reinforcement and capacity-building, thereby supporting the stability and competitiveness of the domestic financial system.

REFERENCES

1. American Chamber of Commerce in Serbia. (2023). *NLB Banka: Zelena budućnost zaslužuje priliku*. <https://amcham.rs/nlb/>
2. American Chamber of Commerce in Serbia. (2025). *NLB Komercijalna banka awarded Top Employer certificate for 2025*. <https://amcham.rs/nlb-komercijalna-banka-awarded-top-employer-certificate-for-2025/>
3. Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42–56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>
4. Chen, H., Shi, Y., & Zhao, X. (2022). Investment in renewable energy resources, sustainable financial inclusion and energy efficiency: A case of US economy. *Resources Policy*, 77, 102680. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2022.102680>
5. Čavlin, M., Vapa Tankosić, J., & Egić, S. (2021). Perspectives of the financial stability protection and banking risk prevention.

- Ekonomija: teorija i praksa*, 14(3), 109–126.
<https://doi.org/10.5937/etp2103109Q>
6. Dávila Pinto, P., Ortuño-Pérez, S., Mantilla Garcés, D., & Albuja Centeno, V. (2025). The role of solidarity finance in sustainable local development in Ecuador. *Economies*, 13(8), 227.
<https://doi.org/10.3390/economies13080227>
 7. Donou-Adonsou, F., Basnet, H., & Mathey, S. (2025). Energy poverty and financial development: Evidence from developing countries. *Energy Economics*, 147, 108563.
<https://doi.org/10.1016/j.eneco.2025.108563>
 8. D’Orazio, P. (2025). Climate risks and financial stability: Evidence on the effectiveness of climate-related financial policies. *International Review of Financial Analysis*, 105, 104304.
<https://doi.org/10.1016/j.irfa.2025.104304>
 9. dos Reis Cardillo, M. A., & Cruz Basso, L. F. (2025). Revisiting knowledge on ESG/CSR and financial performance: A bibliometric and systematic review of moderating variables. *Journal of Innovation & Knowledge*, 10(1), 100648.
<https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100648>
 10. European Central Bank. (2020). *Guide on climate-related and environmental risks: Supervisory expectations relating to risk management and disclosure*. European Central Bank.
https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/ssm.guide_on_climate-related_and_environmental_risks~79fba0a8e6.en.pdf
 11. European Commission. (2018). Action plan: Financing sustainable growth (COM(2018) 97 final). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52018DC0097>
 12. European Commission. (2019). *The European Green Deal* (COM(2019) 640 final). Brussels.
https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:b828d165-1c22-11ea-8c1f-01aa75ed71a1.0002.02/DOC_1&format=PDF
 13. European Commission. (2023). *A sustainable finance framework that works on the ground* (COM(2023) 317 final). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52023DC0317>
 14. European Parliament and Council of the European Union. (2022). *Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and*

- Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting (CSRD)*. <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj>
15. Fang, Y., Lee, C.-C., & Li, X. (2025). Financing a sustainable future: The effectiveness of climate finance across the primary, energy, and water sectors. *Humanities & Social Sciences Communications*, 12, 921. <https://doi.org/10.1057/s41599-025-04939-0>
 16. Fernández Fernández, J. A. (2025). The architecture of sustainable banking: Financial, institutional and risk patterns behind environmental performance. *Borsa Istanbul Review*, 25(6), 1558–1571. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2025.10.010>
 17. Ferretti, P., Gonnella, C., & Martino, P. (2024). Integrating sustainability in management control systems: An exploratory study on Italian banks. *Meditari Accountancy Research*, 32(7), 1–34. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-03-2023-1954>
 18. Gangi, F., Meles, A., D'Angelo, E., & Daniele, L. M. (2018). Sustainable development and corporate governance in the financial system: Are environmentally friendly banks less risky? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(3), 529–547. <https://doi.org/10.1002/csr.1699>
 19. Gaviyau, W., & Godi, J. (2025). Banking sector transformation: Disruptions, challenges and opportunities. *FinTech*, 4(3), 48. <https://doi.org/10.3390/fintech4030048>
 20. Lekić, S., Vapa Tankosić, J., Bejatović, G., & Redžepagić, S. (2025). The role of education in enhancing innovation in banks. *International Review*, (1–2), 95–104. <https://doi.org/10.5937/intrev2501095L>
 21. Lucarelli, C., Mazzoli, C., Rancan, M., & Severini, S. (2020). Classification of sustainable activities: EU taxonomy and scientific literature. *Sustainability*, 12(16), 6460. <https://doi.org/10.3390/su12166460>
 22. Mancuso, I., Messeni Petruzzelli, A., Panniello, U., & Vaia, G. (2025). Business model innovation in the banking sector: How digital technologies transform innovation drivers in value mechanisms innovations. *Journal of Engineering and Technology Management*, 75, 101858. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2025.101858>
 23. Martin, V. (2025). Key performance indicators in green transition: Case of Serbia. *Bankarstvo*, 53(2–3), 194–223. <https://doi.org/10.5937/bankarstvo2403194M>
 24. Ministarstvo rudarstva i energetike Republike Srbije. (2023). *Projekat „Čista energija i energetska efikasnost za građane”*. <https://www.mre.gov.rs/tekst/sr/2149/projekat-cista-energija-i-energetska-efikasnost-za-gradjane-surce.php>

25. Muchiri, M. K., Erdei-Gally, S. K., & Fekete-Farkas, M. (2025). Green banking practices, opportunities, and challenges for banks: A systematic review. *Climate*, 13(5), 102.
<https://doi.org/10.3390/cli13050102>
26. Narodna banka Srbije. (2024). *Analiza aktivnosti banaka u oblasti rizika povezanih s klimom*.
https://www.nbs.rs/export/sites/NBS_site/documents/kontrola-banaka/analiza_klima.pdf
27. Narodna banka Srbije. (2025). *Narodna banka Srbije prati aktivnosti banaka u oblasti rizika povezanih s klimom*.
https://www.nbs.rs/export/sites/NBS_site/documents/kontrola-banaka/analiza_klima.pdf
28. NLB Komercijalna banka. (2024). *Zvanična internet prezentacija*.
<https://www.nlbkb.rs/>
29. Pantazi, T. (2024). The introduction of mandatory corporate sustainability reporting in the EU and the question of enforcement. *European Business Organization Law Review*, 25(1), 509–532.
<https://doi.org/10.1007/s40804-024-00320-x>
30. Peng, Y., Ahmad, S. F., Irshad, M., Al-Razgan, M., Ali, Y. A., & Awwad, E. M. (2023). Impact of digitalization on process optimization and decision-making towards sustainability: The moderating role of environmental regulation. *Sustainability*, 15(20), 15156.
<https://doi.org/10.3390/su152015156>
31. Saxena, D., Dhall, N., & Malik, R. (2021). Sustainable banking: A roadmap to sustainable development. *Corporate Governance and Sustainability Review*, 5(3), 42–56.
<https://doi.org/10.22495/cgsrv5i3p4>
32. Schulte, J., Bäckman, E., Giunta, V., & Salirwe, M. (2025). Credit risk assessment from a strategic sustainability perspective: The case of the Nordic banking sector. *Business Strategy and the Environment*, 34(6), 6457–6471. <https://doi.org/10.1002/bse.4310>
33. Scholtens, B. (2017). Why finance should care about ecology. *Trends in Ecology & Evolution*, 32(7), 500–505.
<https://doi.org/10.1016/j.tree.2017.03.013>
34. Setyorini, M., & Hakam, D. F. (2025). The impact of green banking activities on environmental performance: A youth-driven perception study in Indonesian financial institutions. *Journal of Risk and Financial Management*, 18(10), 558.
<https://doi.org/10.3390/jrfm18100558>

35. Sharma, S., Gupta, C., Malhotra, R. K., & Upreti, H. (2024). Sustainable banking practices: Impact, challenges and opportunities. *E3S Web of Conferences*, 556, 01031. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202455601031>
36. Siswanti, I., Riyadh, H. A., Cahaya, Y. F., Prowanta, E., & Beshr, B. A. H. (2024). Unlocking sustainability: Exploring the nexus of green banking, digital transformation, and financial performance with foreign ownership moderation. *Discover Sustainability*, 5, 379. <https://doi.org/10.1007/s43621-024-00597-5>
37. Subhani, B. H., Shen, Z., & Khan, M. A. (2025). Finance for a greener future: Evolving the financial sector for ESG and sustainable corporate debt management. *Borsa Istanbul Review*, 25(2), 337–349. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2025.01.011>
38. Vapa Tankosić, J., Lekić, N., Mirjanić, B., Lekić, S., & Vapa, B. (2025). Sustainable risk management in green banking. *Journal of Agronomy, Technology, Engineering and Management*, 8(1), 1362–1369. <https://doi.org/10.55817/ZGQF2469>
39. Vives, X., & Wrzaczek, S. (2021). *Climate risk and financial intermediation* (ECB Working Paper No. 2582). Frankfurt am Main: European Central Bank. <https://doi.org/10.2866/913118>
40. Weber, O. (2017). Corporate sustainability and financial performance of Chinese banks. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 8(3), 358–385. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-09-2016-0066>

ZELENI PROIZVODI I PRAKSE U OKVIRU ODRŽIVOG BANKARSTVA U EVROPSKOJ UNIJI I REPUBLICI SRBIJI

Jelena Vapa

Snežana Lekić

Srdan Redžepagić

Katarina Soleša

Sažetak: *Savremeni koncepti održivog bankarstva sve češće polaze od pretpostavke da se odgovornost banaka prema društvu i životnoj sredini ne može ostvariti kroz izolovane inicijative, već kroz integraciju održivosti u osnovne poslovne modele. Zeleni proizvodi i prakse predstavljaju jedan od ključnih mehanizama putem kojih se održivost ugrađuje u bankarsko poslovanje i strateške odluke o alokaciji kapitala. Analitički pristup u radu usmeren je na sagledavanje uloge zelenih proizvoda i praksi u funkciji održivog bankarstva, sa posebnim osvrtom na tehnološke, organizacione i društvene dimenzije bankarskog poslovanja. Razmatranje je zasnovano na kvalitativnom pregledu relevantne naučne i stručne literature, uz sintezu savremenih bankarskih praksi u Evropskoj uniji i Republici Srbiji. Poseban fokus stavljen je na digitalizaciju procesa, razvoj zelenih finansijskih proizvoda i ulogu kriterijuma održivosti u oblikovanju kreditnih politika i društvene odgovornosti banaka. Analiza ukazuje da zeleni proizvodi i prakse predstavljaju važne pokretače transformacije tradicionalnih bankarskih modela, doprinoseći istovremeno operativnoj efikasnosti i dugoročnoj stabilnosti finansijskog sistema.*

Ključne reči: *održivo bankarstvo, zeleni proizvodi i prakse, održive finansije, bankarski sektor, društvena odgovornost banaka, Evropska unija, Republika Srbija.*

KORPORATIVNO POSLOVANJE U DIGITALNOJ EKONOMIJI: INTEGRISANI MODEL UTICAJA STRATEŠKIH POKRETAČA NA PERFORMANSE PREDUZEĆA

Čakan Đurđa¹

Ignjatijević Svetlana²

Sažetak: U uslovima digitalne ekonomije, tradicionalni izvori konkurentnosti doživljavaju transformaciju, zahtevajući prelazak na integrisane modele upravljanja. Cilj ovog rada je konceptualizacija modela koji povezuje ključne strateške pokretače — kvalitet, inovacije, digitalnu transformaciju, ESG održivost i otpornost — sa poslovnim i finansijskim performansama preduzeća. Predmet rada je teorijsko razmatranje i modelovanje odnosa između navedenih strateških pokretača i njihovih poslovnih i finansijskih performansi. Istražuju se mogućnosti internacionalizacije MSP sektora kroz digitalni marketing i automatizaciju finansijskih funkcija. Rad identifikuje makroekonomske šokove i institucionalni kvalitet kao ključne eksterne determinante koje oblikuju uspeh modela u tranzicionom okruženju. Predloženi integrisani model sugerise da konkurentnost nastupa kao ključni medijator, koji povezuje tradicionalne vrednosti, poput kvaliteta, sa savremenim imperativima digitalizacije, ESG održivosti i otpornosti, transformišući nefinansijske inpute u stabilne poslovne i

¹ Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Cvečarska 2, 21000 Novi Sad, djurdja.cakan@gmail.com

² Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Cvečarska 2, 21000 Novi Sad, ceca@fimek.edu.rs, <https://orcid.org/0000-0002-9578-3823>

finansijske performanse. Rad identifikuje digitalizaciju finansijskih funkcija i strateški digitalni marketing kao ključne mehanizme internacionalizacije MSP sektora, naglašavajući da se u institucionalnom ambijentu Srbije održive performanse postižu sinergijom tehnološke automatizacije i proaktivnog korišćenja programa podrške za ESG transformaciju.

Ključne reči: *digitalna transformacija, konkurentnost, ESG održivost, korporativne finansije, MSP, integrisani model.*

UVOD

U svetu koji je postao potpuno nepredvidiv preduzeća se ne suočavaju samo sa tržišnom utakmicom, već sa borbom za goli opstanak. U literaturi je poznato da su kvalitet i inovacije osnove uspeha, međutim praksa to često demantuje, a rezultati istraživanja o njihovom stvarnom uticaju na profit i dalje su nedovoljno dosledni. Nove tekovine digitalnog doba: digitalna transformacija i ESG principi održivosti, produbljuju jaz u razumevanju ovih fenomena. Iako ovi faktori utiču na kretanje kapitala i poziciju na tržištu, nauka još uvek nije ponudila funkcionalan model, model koji bi objasnio kako oni, u sinergiji sa drugim faktorima utiču na korporativno poslovanje firme.

Problemi u dosadašnjoj literaturi su višestruki. Veza između kvaliteta, inovacija i profita često je površno analizirana, pa tako jedni kao rezultat interakcije vide uspeh, dok drugi ukazuju na posredan uticaj. U suštini, nedostaje integrisan okvir, u kojem bi bili objedinjeni uticaju digitalizacije, ESG standarda i otpornosti i fleksibilnosti firme na šokove. Konkurentnost, u ovom kontekstu se ne posmatra kao ključni činilac u transformaciji nefinansijske vrednosti u konkretne poslovne rezultate.

Istraživanje ovih problema na nivou Srbije nije samo teorijsko razmatranje, već egzistencijalno pitanje. Kao zemlja u tranziciji na putu ka EU, dugoročna stabilnost privrede Srbije više nije zasnovana na jeftinoj radnoj snazi, već direktno zavisi od toga koliko brzo će se domaći proizvodni sektor okrenuti inovativnosti, digitalnoj izvrsnosti i društvenoj odgovornosti.

U skladu sa navedenim, rad ukazuje na opravdanost uvođenja novih parametara uspeha i izgradnju teorijskog modela, koji povezuje različite strateške pokretače. Fokus je na proizvodnom sektoru Srbije, kao tipičnom primeru tranzicionog ambijenta, sa ciljem da se ponudi okvir koji će prevazići postojeće jaz u literaturi, ali i pružiti praktičan putokaz menadžerima i donosiocima odluka kako da upravljaju preduzećima u digitalnoj eri.

2. TEORIJSKA ANALIZA STRATEŠKIH POKRETAČA I PERFORMANSI PREDUZEĆA

Digitalna era u ekonomiji ne postavlja pitanje da li će se tradicionalni izvori konkurentnosti promeniti, već je važna brzina te promene. Moderno poslovanje se ne oslanja na pojedinačne uticaje faktora. Danas, nije dovoljno biti samo „kvalitetan” ili samo „inovativan”, uspeh na modernom tržištu je sinergija tehnološkog razvoja, operativnosti i strogih društveno-odgovornih zahteva. U cilju razumevanja savremenog korporativnog poslovanja, kvalitet, inovacije, digitalizaciju i ESG principe ne smemo posmatrati kao odvojene faktore. Zapravo, oni su međusobno povezani pokretački činioci, koji određuju njegovu krajnju vrednost. U nastavku je sprovedena analiza modela u kojem su prikazani strateških pokretača unapređenja performansi preduzeća.

2.1. Kvalitet i performanse preduzeća

Kvalitet direktno određuju položaj firme na tržištu i ne predstavlja samo tehničku ispravnost, već je složen skup faktora, od funkcionalnosti i trajnosti, do samog izgleda i načina na koji komuniciramo sa kupcem. Empirijski je potvrđen uticaj kvaliteta na nivo tržišnog učešća i lojalnost kupaca, što je u uslovima globalizacije presudno za opstanak (Slack, Chambers, & Johnston, 2010; Al-Shuaibi, Zain, & Kassim, 2016). Autori ističu da kvalitet nema samo operativni značaj, već je strateški resurs odgovoran za izgradnju konkurentne prednosti (Al-Otaibi, Alharbi, & Almeleehan, 2015).

Međutim, u ovim objašnjenjima se nalazi kolizija. Iako teorijski, kvalitet ima pozitivan uticaj, istraživanja pokazuju oprečne rezultate (kada je u pitanju direktan uticaj kvaliteta na finansijsko poslovanje). Dok jedni autori ukazuju na snažnu povezanost, drugi pronalaze samo blede, posredne uticaje (Cho et al., 2008; Prajogo & Ahmed, 2007; Zain & Kassim, 2010). Da bi doživeli finansijski kontekst, kvalitet ne treba posmatrati kao odvojen fenomen, već ga treba integrisati u širi kontekst i povezati nefinansijske vrednosti sa konkretnim poslovnim i finansijskim rezultatima.

2.2. Inovacije i digitalna transformacija

Inovacije podrazumevaju uvođenje novih proizvoda i usluga, razvoj novih procesa, organizacionih rešenja i poslovnih modela (Ignjatijević et al.,

2021), pri čemu se sve više oslanjaju na digitalne tehnologije kao ključni instrument promene. U odnosu na lansiranje novih proizvoda, procesne inovacije i poboljšanja internih operacija pokazale su se kao snažniji činioci učinka. Omogućavaju veću efikasnost i fleksibilnost u uslovima promenljivog okruženja (Prajogo & Ahmed, 2007; Lekić et al., 2020). Inovativne kompanije spremnije prihvataju promene, brže uvode nova rešenja i povećavaju nivo konkurentnost i sposobnost da zadrže ili povećaju tržišni udeo (Grawe, Chen, & Daugherty, 2009; Al-Shuaibi et al., 2016).

Primena naprednih tehnologija poput: automatizacije, veštačke inteligencije i analitike podataka produbljuje pozitivne efekte, čime se ubrzava donošenje odluka i smanjuju operativni troškovi. Digitalna transformacija, u integraciji sa inovativnom strategijom, značajno unapređuje inovativni kapacitet i performanse firmi, a rezultati zavise od vrste sektora, veličine preduzeća i institucionalnog okruženja (Wang & Yan, 2023; Chen et al., 2023; Đorđević & Čočkalo, 2019). Pomenute razlike ukazuju na potrebu da se inovacije i digitalna transformacija sagledaju u okviru integrisanog modela zajedno sa kvalitetom, ESG održivošću i otpornošću.

2.3. Konkurentnost i poslovni učinak

Konkurentnost je sposobnost preduzeća da se istakne u odnosu na druge učesnike putem visokog kvaliteta, inovativnih resursa, efikasnog poslovanja i sposobnosti prilagođavanja zahtevima i potrebama tržišta. U empirijskim istraživanjima konkurentnost se meri sposobnošću firme da održi ili poveća tržišni udeo, profitabilnost, izvoz i druge ključne performanse u poređenju sa konkurentima (Zain & Kassim, 2010; Al-Shuaibi et al., 2016; Al-Otaibi et al., 2015). Konkurentnost se na taj način posmatra kao rezultat ukupnog tržišnog uspeha i kao ključni mikroekonomski cilj kompanija.

Istovremeno, sve više autora konkurentnost posmatra kao posrednika putem kojeg strateški pokretači – kvalitet, inovacije, digitalna transformacija i ESG održivost – determinišu poslovni i finansijski rezultat. Rezultati istraživanja ukazuju da se uticaj inovacija i kontinuiranog unapređenja često ostvaruje indirektno preko unapređenja konkurentnosti, koja zatim vodi ka poboljšanju operativnih i finansijskih rezultata (Cho et al., 2008; Grawe et al., 2009; Chen et al., 2023). Konačno, možemo da zaključimo da konkurentnost još uvek nije integrisana u jedinstven model, što opravdava kreiranje modela uticaja strateških pokretača na performanse preduzeća.

2.4. Održivost zasnovana na ESG principima i performanse

Održivost, zasnovana na održivim ESG principima (ekološkim, društvenim i upravljačkim), postala je značajan činilac strateških okvira za savremena preduzeća. Kompanije sa boljim ESG performansama, ostvaruju niže troškove kapitala, veću reputacionu vrednost i smanjeni rizik od regulatornih kazni, pravnih sporova i operativnih poremećaja. Na taj način se dugoročni poboljšava njihov finansijski učinak (Alareeni & Hamdan, 2020; Lodh, 2020; Li et al., 2024). Empirijski nalazi ukazuju da ESG održivost utiče na percepciju investitora i kreditora, smanjuje nedostatak informacija i rizik od neizvršenja obaveza.

Ipak, kvalitet veze (intenzitet i struktura) između ESG održivih praksi i operativnih/finansijskih performansi nisu ujednačeni i zavise od niza činilaca, kao što su: vrsta sektora, institucionalni okvir, stepen regulacije i dubina integracije ESG održivosti u poslovnu strategiju. U novijim istraživanjima naglašena je povezanost digitalne transformacije i ESG-a, pošto digitalni alati omogućavaju bolje praćenje, izveštavanje i optimizaciju održivih praksi, dok okvir ESG održivosti usmerava investicije ka dugoročno održivim ciljevima (Wang & Yan, 2023; Settembre-Blundo et al., 2021; Ahmad, Yaqub, & Lee, 2024). Zbog toga je neophodno ESG održivost posmatrati kao sastavni deo šireg sistema strateških pokretača, a ne samo kao regulatornu obavezu ili izolovani trošak.

2.5. Fleksibilnost i otpornost

Fleksibilnost i otpornost (resilience) predstavljaju sposobnost preduzeća da prepozna, apsorbuje i prevaziđe spoljne šokove – poput ekonomskih kriza, geopolitičkih tenzija, pandemija ili poremećaja u lancima snabdevanja – uz očuvanje ključnih funkcija i performansi. Ove dimenzije obuhvataju upravljanje rizicima, agilnost u odlučivanju, fleksibilne lance snabdevanja i finansijsku otpornost, odnosno mogućnost da se organizacija brzo prilagodi novim uslovima i nastavi poslovanje (Settembre-Blundo et al., 2021; Wan Mohammad, Wasiuzzaman, & Nik Salleh, 2016; Jallai, 2019). U uslovima rastuće globalne nestabilnosti, otpornost se sve više prepoznaje kao ključni element održive konkurentnosti i dugoročne vrednosti.

Istraživanja pokazuju da veća otpornost i fleksibilnost doprinose smanjenju verovatnoće ozbiljnih zastoja, bržem oporavku i boljem iskorišćavanju prilika koje nastaju tokom kriza, što se posredno odražava

na poslovne i finansijske performanse. Ipak, u mnogim modelima performansi otpornost je ili zanemarena ili se posmatra fragmentarno, bez integrisanja sa kvalitetom, inovacijama, digitalnom transformacijom i ESG održivost (Settembre-Blundo et al., 2021; Merino-Gaibor et al., 2025; Miao, 2024). Zbog toga je uključivanje fleksibilnosti i otpornosti u integrisani teorijski model važan doprinos razumevanju kako preduzeća u tranzicionim ekonomijama održavaju konkurentnost u uslovima učestalih šokova.

2.6. Poslovne i finansijske performanse preduzeća

Poslovne performanse obuhvataju operativnu efikasnost (Jovanović & Laković, 2024), produktivnost, kvalitet usluga/proizvoda, inovativnost i tržišni udeo, dok finansijske performanse obuhvataju profitabilnost, rast prihoda, povrat na imovinu i ukupnu vrednost kompanije. U literaturi se sve češće naglašava potreba razlikovanja ovih dimenzija. Nefinansijski pokretači deluju na operativni i tržišni učinak, a u narednom koraku, odnosno posredno deluje na finansijske rezultate (Kaplan & Norton, 2005; Ittner, Larcker, & Randall, 2003; Mubarak et al., 2019). Takav dvodimenzionalni pristup omogućava potpunije razumevanje vremenskog i uzročnog odnosa između strateških odluka i finansijskih ishoda.

Empirijska istraživanja pokazuju da kvalitet, inovacije, ESG održivost i otpornost unapređuju interne procese u kompanijama, utiču na zadovoljstvo kupaca i tržišni položaj, a kasnije doprinose rastu profita, prihoda i vrednosti firme (Al-Otaibi et al., 2015; Wang, Shao, Song, Shao, & Wang, 2023; Sharma, 2022). Međutim, većina studija fokusira se na pojedinačne veze ili jednodimenzionalne modele, što ne omogućava potpuno razumevanje složenih odnosa između strateških pokretača na performanse preduzeća. Iz tog razloga, potreban je integrisani model, koji definiše poslovne i finansijske performanse i povezuje nstrateške pokretače.

3. KORPORATIVNO POSLOVANJE U DIGITALNOM DOBU

Digitalna ekonomija, bazirana na širokoj primeni digitalnih tehnologija, uslovlila je proces digitalne transformacije. Pod tim se podrazumeva integracija digitalnih rešenja i izgradnja korisničkog iskustva, operativnih procesa, poslovnih modela i finansijske funkcije (Kahrović, 2021; Wang &

Yan, 2023). Veštačka inteligencija, internet, automatizacija, analitika podataka i društvene mreže promenile su borbu konkurenata, inovativne procese i strategije rasta, pri čemu rastu rizici i šanse konkurenata (Schwab, 2016; Lazović & Đuričković, 2018; Kahrović, 2020). U digitalnom okruženju, korporativne finansije su ključne u obezbeđenju sredstava za ulaganja u digitalnu infrastrukturu, softver, platforme i nematerijalnu imovinu. U tu svrhu dostupni su EU fondovi i drugi oblici razvojnog finansiranja (Ahmad, Yaqub, & Lee, 2024).

Značajno je pomenuti i automatizaciju računovodstvenih i knjigovodstvenih procesa, kroz primenu softverskih alata, robotizovane automatizacije procesa, veštačke inteligencije i mašinskog učenja. Tako su unos i klasifikacija podataka, obrada transakcija, priprema poreskih obračuna i generisanje finansijskih izveštaja u realnom vremenu, automatizovani, digitalizovani i smanjeno je vreme, manuelni rad i rizik od grešaka (Kahrović, 2021; Akash, Reza, & Alam, 2024). Digitalni alati olakšavaju praćenje potraživanja, upravljanje likvidnošću i pravovremeno donošenje odluka, što je presudno za MSP koja posluju u dinamičnom i globalno povezanom okruženju (Mubarak et al., 2019; Wang, Shao, Song, Shao, & Wang, 2023; Sharma, 2022).

Digitalizacija i globalizacija omogućavaju relativno niske troškove pristupe međunarodnim tržištima i precizno definisanje tržišnih segmenata za mala i srednja preduzeća (MSP) (Lazović & Đuričković, 2018; Kahrović, 2020). Distributivne mreže, tradicionalno oglašavanje i digitalni kanali (društvene mreže, pretraživači i platforme za e-trgovinu) imaju ključnu ulogu, smanjujući geografske barijere i omogućavajući internacionalizaciju najmanjih preduzeća (Zavišić & Mijatović, 2015; Quarantotto & Perčić, 2013).

3.1. Strateški značaj digitalnog marketinga za internacionalizaciju poslovanja

Digitalni marketing, u uslovima globalizacije i digitalizacije, dobija na značaju. Podrazumeva korišćenje društvenih mreža, plaćenih oglasa i e-mail marketinga u cilju obezbeđenja specifičnih geografskih i demografskih segmenata, uz mogućnost merenja efekata kampanja (Zavišić & Mijatović, 2015; Kahrović, 2021). Za razliku od digitalnog, tradicionalni marketing je masovan i jednosmeran. Upravo dvosmerna komunikacija, personalizovane poruke i brzo prilagođavanje sadržaja ponašanju korisnika, što je posebno važno za MSP sa ograničenim

budžetima, predstavlja značajne karakteristike digitalnog marketinga (Quarantotto & Perčić, 2013; Popara & Vujičić, 2008).

Posredstvom društvenih mreža, marketing omogućava istraživanje tržišta, razvoj novih proizvoda, testiranje i proveru ideja, unapređenje odnosa sa kupcima, povećanje prepoznatljivosti brenda i rast e-trgovine kroz direktne konverzije sa platformi (Quarantotto & Perčić, 2013; Zavišić & Mijatović, 2015). Internet brendiranje, zasnovano na konzistentnoj upotrebi logotipa, vizuelnog identiteta i kvalitetno dizajniranog veb-sajta, postaje ključni faktor diferencijacije i izgradnje poverenja u onlajn okruženju (Lazović & Đuričković, 2018; Kahrović, 2020). MSP žele brz izlazak na nova tržišta bez velikih ulaganja u fizičku infrastrukturu (Schwab, 2016; Ahmad et al., 2023), a to im digitalni marketing, zahvaljujući niskim ulaznim troškovima, preciznom targetiranju i širenju viralnog sadržaja, omogućava.

3.2. Makroekonomska i institucionalna determinisanost performansi preduzeća u Srbiji

Kompleksno makroekonomsko okruženje, institucionalna i strukturna ograničenja, predstavljaju okvir u kojem se očituju efekti digitalizacije i globalizacije za sektor MSP. Pomenuti procesi MSP sektoru obezbeđuju pristup međunarodnim tržištima uz relativno niska ulaganja, i direktno oblikuju granice njihove konkurentnosti.

U okviru digitalizacije, razvoj IKT (informaciono- komunikaciona tehnologija) infrastrukture, omogućava domaćim preduzećima da, koristeći digitalne kanale poput društvenih mreža i e-mail marketinga. Na taj način se ciljaju precizni segmenti kupaca na globalnom nivou. Ipak, ovaj proces istovremeno otvara kritična pitanja bezbednosti podataka, regulatorne usklađenosti i upravljanja kompleksnim digitalnim sistemima (Zavišić & Mijatović, 2015; Quarantotto & Perčić, 2013; Kahrović, 2021). U okviru korporativnih finansija, digitalna automatizacija računovodstvenih procesa i cloud rešenja postaju ključni za povećanje efikasnosti i transparentnosti. Pomenuti alati za sektor MSP, ubrzavaju izveštavanje i olakšavaju planiranje, ali zahtevaju inicijalna ulaganja i nove veštine, uz neophodnost pristupa alternativnim izvorima finansiranja poput crowdfunding-a i P2P (skraćenica od *Peer-to-Peer lending*) kreditiranja, što nosi specifične regulatorne rizike (Akash et al., 2024; Mubarak et al., 2019; Wang et al., 2023; Ahmad et al., 2023).

Uticađ makroekonomskih šokova – na stabilnost performansi direktno utiču globalni šokovi – ratovi, geopolitičke tenzije i trgovinske barijere –

koji destabilizuju lance snabdevanja i povećavaju troškove energenata. Rast kamatnih stopa dodatno opterećuje preduzeća zavisna od uvoza i izvoza, dok tehnološki jaz i deficit kvalifikovane radne snage na nacionalnom nivou usporavaju usvajanje automatizacije (Reinhart, 2019; Settembre-Blundo et al., 2021). Dodatni izazov za kompanije koje nemaju dovoljno kapitala za energetske efikasne tehnologije i cirkularne procese (Alareeni & Hamdan, 2020; Lodh, 2020), predstavlja prelazak na „zelene” modele poslovanja (Ivaniš, Vapa Tankosić, Ignjatijević & Lekić, 2024) i ESG standarde. Ovakve investicije u kratkom roku zahtevaju visoke troškove kompanijama, iako dugoročno jačaju konkurentnost.

Poslovna klima u Srbiji je definisana nivoom transparentnosti, stepenom korupcije, problemima sa pranjem novca i efikasnošću pravosuđa. Institucionalni kvalitet i kulturološki okvir su ključni za poverenje investitora i spremnost MSP da investiraju u internacionalizaciju (Đukić, 2011). Globalne kulturne i regulatorne razlike, posmatrane kroz Hofstedeove dimenzije poput distance moći ili individualizma, dodatno komplikuju ulazak u međunarodna partnerstva i zahtevaju prilagođavanje komunikacionih strategija (Hofstede, 2003, 2009). Konačno, pitanja radnih prava i manipulacije tržištem od strane multinacionalnih kompanija mogu narušiti fer konkurenciju, što direktno utiče na fiskalni kapacitet države da podrži razvoj domaćeg MSP sektora.

Model, u kojem bi se kombinovale makroekonomska stabilnost sa podrškom digitalnoj infrastrukturi i ESG standardima nužna je za efikasno poslovanje. Za MSP u Srbiji, najracionalniji strateški pravac, u okviru ovog modela, jeste postepeno ulaganje u digitalne proizvode i globalne platforme, uz korišćenje dostupnih nacionalnih i EU programa podrške (EBRD – Evropska banka za obnovu i razvoj, StarTech – Projekat za promociju inovacija i tehnološkog razvoja, CDT PKS – Centar za digitalnu transformaciju Privredne komore Srbije). Time bi se negativni efekti okruženja ublažili, a prednosti digitalne ekonomije integrisali u održive poslovne i finansijske performanse.

ZAKLJUČAK

Istraživanjem je ustanovljeno da tradicionalni pristupi upravljanju više nisu dovoljni za obezbeđenje održive konkurentne prednosti. Potreban je model u kojem će biti integrisani različiti faktori, a konkurentnost se javlja kao medijator koji povezuje tradicionalne vrednosti, poput kvaliteta, sa savremenim imperativima kao što su digitalizacija, ESG održivost i

otpornost. Rezultati istraživanja ističu da se nefinansijski inputi transformišu u opipljive poslovne rezultate upravo kroz ovaj posrednički mehanizam. Digitalna transformacija, posebno u domenu marketinga i automatizacije finansijskih funkcija, ne predstavlja samo tehnološki dodatak, već fundamentalni pokretač, koji omogućava malim i srednjim preduzećima da prevaziđu geografske barijere i ravnopravno učestvuju u globalnoj tržišnoj utakmici.

Za kompanije u Republici Srbiji, ovaj integrisani model nudi jasan strateški okvir transformacije unutrašnjih procesa. Transformacija i usvajanje održivih praksi prevode cenovnu konkurentnost na diferenciranu konkurentnost, zasnovanu na visokoj vrednosti. Pomenuta transformacija i ostvarene stabilne finansijske performanse, su imperativ opstanka i integracije u evropsko tržište. Mehanizmi podrške, poput onih koje pružaju EBRD, StarTech i CDT PKS, nude neophodne instrumente za ublažavanje makroekonomskih potresa i institucionalnih ograničenja i uspešnu realizaciju integrisanog modela.

Zaključno, istraživanje je naglasilo da se održivi rast postiže sinergijom tehnološkog napretka i odgovornog poslovanja. Predstavljen teorijski okvir služi kao osnova za buduća empirijska istraživanja koja bi kvantifikovala uticaj strateških pokretača na performanse preduzeća.

LITERATURA

1. Ahmad, H., Yaqub, M., & Lee, S. H. (2024). Environmental-, social-, and governance-related factors for business investment and sustainability: A scientometric review of global trends. *Environment, development and Sustainability*, 26(2), 2965-2987. https://doi.org/10.1007/s10668-023-02921-x?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26utm_medium%3Darticle
2. Ahmad, N., Mobarek, A., & Raid, M. (2023). Impact of global financial crisis on firm performance in UK: Moderating role of ESG, corporate governance and firm size. *Cogent Business & Management*, 10(1), 2167548. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2167548>
3. Akash, T. R., Reza, J., & Alam, M. A. (2024). Evaluating financial risk management in corporation financial security systems. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 23(1), 2203-2213. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.23.1.2206>

4. Alareeni, B. A., & Hamdan, A. (2020). ESG impact on performance of US S&P 500-listed firms. *Journal of Corporate Governance*, 20(7), 1409–1428. <https://doi.org/10.1108/CG-06-2020-0258>
5. Al-Otaibi, F. M. S., Alharbi, M. F., & Almeleehan, A. (2015). Effect of Total Quality Management Practices Factors on the Competitiveness: Evidence from Saudi Arabia. *International Journal of Business and Management*, 10, 85. <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v10n5p85>
6. Al-Shuaibi, K., Zain, M., & Kassim, N. (2016). Performance indicators for quality, innovation, and competitiveness: A survey on the Saudi manufacturing sector. *International Business Research*, 9(2), 99-113. <http://dx.doi.org/10.5539/ibr.v9n2p99>
7. Chen, S., Song, Y., & Gao, P. (2023). Environmental, social, and governance (ESG) performance and financial outcomes: Analyzing the impact of ESG on financial performance. *Journal of environmental management*, 345, 118829. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2023.118829>
8. Cho, Y. J., Leem, C. S., & Shin, K. T. (2008). The relationships among manufacturing innovation, competitiveness, and business performance in the manufacturing industries of Korea. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 38(7), 840-850. <https://doi.org/10.1007/s00170-007-1107-8>
9. Đorđević, D., & Čočkalović, D. (2019). Modelling the influence of product development on business performance and competitiveness in manufacturing enterprises. *Tehnički vjesnik*, 26(6), 1628-1634. <https://doi.org/10.17559/TV-20181102185923>
10. Đukić P., (2011.) *Ekonomski razvoj Srbije između novog modela i stare prakse*, Ekonomski fakultet, Beograd.
11. Grawe, S. J., Chen, H., & Daugherty, P. J. (2009). The relationship between strategic orientation, service innovation, and performance. *International journal of physical distribution & logistics management*, 39(4), 282-300. <https://doi.org/10.1108/09600030910962249>
12. Hofstede, G. (2003). Cultural dimensions. www.geert-hofstede.com.
13. Hofstede, G. (2009). Geert Hofstede cultural dimensions.
14. Ignjatijević, S., Vassileva, A., Tankosić, J. V., Vapa, B., Ristić, K., & Mihajlović, M. (2021). Bulgaria's Processed Food Industry–Transition to Market Economy. *Економика пољопривреде*, 68(1), 229-240. <https://doi.org/10.5937/ekoPolj21012291>

15. Ittner, C. D., Larcker, D. F., & Randall, T. (2003). Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. *Accounting, organizations and society*, 28(7-8), 715-741. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(03\)00033-3](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(03)00033-3)
16. Ivaniš, M., Vapa Tankosić, J., Ignjatijević, S., & Lekić, N. (2024). Tranzicija ka zelenom bankarstvu kao faktor održivog razvoja. *Ekonomija: teorija i praksa, spec issue*, 1-16. <https://doi.org/10.5937/etp243-20011>
17. Jallai, A. G. (2019). Ethical standards for tax planning by corporations. In *Ethics and Taxation* (pp. 207-231). Singapore: Springer Singapore.
18. Jovanović, Z., & Laković, D. M. (2024). Finansijska komponenta poslovnog modela u funkciji održivog poslovanja. *Ekonomija: teorija i praksa, spec issue*, 183-203. <https://doi.org/10.5937/etp243-183J>
19. Kahrović, E. (2020). A contribution to the study of organizational behavior: *The individual, group and organizational levels of analysis*. Naučne publikacije Državnog univerziteta u Novom Pazaru. Serija B, Društvene & humanističke nauke, 3(1), 17-32. <https://doi.org/10.5937/NPDUNP2001017K>
20. Kahrović, E. (2021). *Uticaj digitalne transformacije poslovanja na formulisanje novih korporativnih strategijskih pravaca*. Naučne publikacije Državnog univerziteta u Novom Pazaru, 141-153. <https://doi.org/10.5937/NPDUNP2102141K>
21. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). *The balanced scorecard: measures that drive performance*, 70, 71-79. Boston, MA, USA: Harvard Business Review.
22. Lazovic, V. Djurickovic, T. (2018). *Digitalna Ekonomija [Digital Economy]*, 1st ed.; Obod: Cetinje, Montenegro.
23. Lekić, N., Vapa-Tankosić, J., Rajaković-Mijailović, J., & Lekić, S. (2020). Analiza strukturnog kapitala kao komponente intelektualnog kapitala u IKT preduzećima. *Oditor*, 6(3), 33-54. <https://doi.org/10.5937/Oditor2003033L>
24. Li, Q., Tang, W., & Li, Z. (2024). ESG systems and financial performance in industries with significant environmental impact: a comprehensive analysis. *Frontiers in Sustainability*, 5, 1454822. <https://doi.org/10.3389/frsus.2024.1454822>
25. Lodh, A. (2020). ESG and the cost of capital. MCSCI Research.
26. Merino-Gaibor, E., Amaya Rivas, A. A., Dutra de Barcellos, M., & Gellynck, X. (2025). Resilience of short food supply chains to external shocks: an Ecuadorian cocoa case study. *Agroecology and*

- Sustainable Food Systems*, 1-43.
<http://doi.org/10.1080/21683565.2025.2524739>
27. Miao, X. (2024). Challenges and responses to ESG risk management. In *International Conference on Finance and Economics*, 6 (1), 55-63.
<http://dx.doi.org/10.22158/mmse.v6n1p55>
28. Mubarak, M. F., Shaikh, F. A., Mubarik, M., Samo, K. A., & Mastoi, S. (2019). The impact of digital transformation on business performance: A study of Pakistani SMEs. *Engineering technology & applied science research.*, 9(6), 5056-5061.
<https://doi.org/10.48084/etasr.3201>
29. Popara M., Vujičić J., *Strategijski menadžment*, Fakultet za strategijski i operativni menadžment, Beograd, 2008.
30. Prajogo, D. I., & Ahmed, P. K. (2007). The relationships between quality, innovation and business performance: An empirical study. *International Journal of Business Performance Management*, 9(4), 380-405.
31. Quarantotto, S., & Perčić, M. (2013). *Velemajstorske tajne zarade, zabave i marketinga na internetu*. Rovinj, vlastita naklada Sandro Quarantotto.
32. Reinhart, C. M. (2019). Financial crises: past and future. *Business Economics*, 54(1), 3-15. https://doi.org/10.48713/10336_34332_
33. Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. Geneva: World Economic Forum.
34. Settembre-Blundo, D., González-Sánchez, R., Medina-Salgado, S., & García-Muiña, F. E. (2021). Flexibility and resilience in corporate decision making: a new sustainability-based risk management system in uncertain times. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 22(Suppl 2), 107-132.
<https://doi.org/10.1007/s40171-021-00277-7>
35. Sharma, R. (2022). Chapter-9 Financial Performance Metrics: Measuring and Monitoring Success. *Financial Management Excellence: Strategies for Sustainable Growth*, 136.
36. Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2010). *Operations management*. Pearson education.
37. Wan Mohammad, W. M., Wasiuzzaman, S., & Nik Salleh, N. M. Z. (2016). Board and audit committee effectiveness, ethnic diversification and earnings management: a study of the Malaysian manufacturing sector. *Corporate Governance*, 16(4), 726-746.
<https://doi.org/10.1108/CG-06-2015-0085>

38. Wang, D., Shao, X., Song, Y., Shao, H., & Wang, L. (2023). The effect of digital transformation on manufacturing enterprise performance. *Amfiteatru Economic*, 25(63), 593-608.
<https://doi.org/10.24818/EA/2023/63/593>
39. Wang, L., & Yan, J. (2023). Effect of digital transformation on innovation performance in China: corporate social responsibility as a moderator. *Frontiers in Environmental Science*, 11, 1215866.
<https://doi.org/10.3389/fenvs.2023.1215866>
40. Zain, M., & Kassim, N. M. (2010). Innovations and Continuous Improvements and Their Impact on Firm's Performance. *International Journal of Social Ecology and Sustainable Development*, 1, 32-53.
<http://dx.doi.org/10.4018/jsesd.2010100104>
41. Zavišić, S., & Mijatović, A. (2015). *Društvene mreže u funkciji povećanja prodaje*. *Suvremena trgovina* (Zagreb), 40(6), 16-20.

CORPORATE BUSINESS IN THE DIGITAL ECONOMY – AN INTEGRATED MODEL OF STRATEGIC DRIVERS' IMPACT ON FIRM PERFORMANCE

Đurđa Čakan

Svetlana Ignjatijević

Abstract: *In the context of the digital economy, traditional sources of competitiveness are undergoing transformation, necessitating a transition to integrated management models. The aim of this paper is to conceptualize a model that links key strategic drivers—quality, innovation, digital transformation, ESG sustainability, and resilience—with the business and financial performance of firms. The subject of the paper is the theoretical consideration and modeling of the relationships between these strategic drivers and their business and financial performance. The possibilities for the internationalization of the SME sector through digital marketing and the automation of financial functions are explored. The paper identifies macroeconomic shocks and institutional quality as key external*

determinants shaping the model's success in a transitional environment. The proposed integrated model suggests that competitiveness acts as a key mediator, linking traditional values, such as quality, with contemporary imperatives of digitalization, ESG sustainability, and resilience, transforming non-financial inputs into stable business and financial performance. The paper identifies the digitalization of financial functions and strategic digital marketing as key mechanisms for the internationalization of the SME sector, emphasizing that, in the institutional environment of Serbia, sustainable performance is achieved through the synergy of technological automation and the proactive use of support programs for ESG transformation.

Keywords: *digital transformation, competitiveness, ESG sustainability, corporate finance, SMEs, integrated model.*

DIGITALNA TRANSFORMACIJA RAČUNOVODSTVA: INSTITUCIONALNI OKVIR, IZAZOVI I IMPLIKACIJE ZA ANALIZU FINANSIJSKIH IZVEŠTAJA U SRBIJI

Vučurević Slaviša¹

Jovanović Zoran²

Jovanović Dejan³

Paunović Goran⁴

Sažetak: Digitalna transformacija savremenog računovodstva menja način prikupljanja, obrade i interpretacije finansijskih informacija, čime se tradicionalne funkcije računovodstva preoblikuju u dinamičan analitičko-upravljački sistem. Istraživanje je imalo za cilj da ispita kako digitalne tehnologije utiču na strukturu i analitičku upotrebljivost računovodstvenih podataka, sa posebnim osvrtom na institucionalni i tehnološki okvir u Srbiji. Primenom desk-istraživanja analizirani su teorijski modeli, regulatorni dokumenti, relevantna literatura i praksa odabranih preduzeća sa Beogradske berze.

¹ College of Academic Studies „Dositej”, Bulevar vojvode Putnika 7, 11000 Belgrade, slavivavucurevic@gmail.rs, <https://orcid.org/0009-0001-4194-3297>

² College of Academic Studies „Dositej”, Bulevar vojvode Putnika 7, 11000 Belgrade, zojo30@yahoo.com, <https://orcid.org/0000-0002-8659-1547>

³ College of Academic Studies „Dositej”, Bulevar vojvode Putnika 7, 11000 Belgrade, dositejada@yahoo.com

⁴ University Business Academy, Faculty of Economics and Engineering Management in Novi Sad, Cvećarska 2, Novi Sad, paunovicgoran.ns@gmail.com

Rezultati su pokazali da digitalna transformacija doprinosi većoj tačnosti, transparentnosti i efikasnosti finansijskog izveštavanja, ali da njena puna analitička primena još nije ostvarena. Uočen je jaz između formalno uvedenih digitalnih procesa i stvarne integracije analitičkih alata u računovodstvenu praksu. Ključni izazovi odnose se na standardizaciju formata, razvoj digitalnih kompetencija i sigurnost podataka. Istraživanje ukazuje da digitalno računovodstvo u Srbiji predstavlja tranzicionu fazu između tehničke digitalizacije i analitičke transformacije. Dobijeni nalazi imaju naučni značaj u sistematizaciji savremenih pristupa digitalnom računovodstvu i praktičnu vrednost za unapređenje institucionalnih i profesionalnih kapaciteta u oblasti finansijskog izveštavanja i analize.

Ključne reči: digitalna transformacija, računovodstvene funkcije, finansijsko izveštavanje, analiza finansijskih izveštaja, digitalno računovodstvo, informacione tehnologije, poslovna analitika.

UVOD

U poslednjoj deceniji, proces digitalne transformacije poslovnih funkcija postao je ključna tema globalne praktične i naučne rasprave. Iako su digitalne tehnologije dugo bile posmatrane kao neutralna sredstva za unapređenje efikasnosti, novija istraživanja ukazala su da one fundamentalno menjaju logiku organizacionog delovanja, odnose moći i načine odlučivanja (Vial, 2019; Verhoef et al., 2021). Računovodstvo, kao centralni informacioni podsistem svakog preduzeća, pokazalo se posebno osetljivim na ove promene: digitalni alati ne menjaju samo tehniku obrade podataka, već i epistemološki okvir u kome se računovodstvene informacije proizvode, interpretiraju i koriste. Uprkos opštem konsenzusu o značaju digitalne transformacije, brojna pitanja ostala su otvorena. Prvo, granice između automatizacije i stvarne transformacije računovodstvenih funkcija nisu uvek jasno razgraničene. Dok jedni digitalizaciju računovodstva posmatraju pre svega kroz tehnološku prizmu (ACCA, 2020), drugi naglašavaju njen strateški i analitički karakter, ukazujući da digitalne tehnologije menjaju samu suštinu računovodstvene analize (IFAC, 2021). Drugo, u praksi se javlja diskrepanca između normativnih zahteva za digitalnim izveštavanjem i stvarnog nivoa digitalne zrelosti organizacija. Ta nesrazmera između tehnoloških mogućnosti i institucionalne spremnosti stvara istraživački prostor koji do sada nije dovoljno teorijski sistematizovan niti empirijski opisan.

Dodatnu složenost problema predstavlja pitanje analitičkih implikacija digitalne transformacije. Digitalizacija finansijskog izveštavanja trebalo bi da omogući tačnije, dostupnije i brže informacije, ali još uvek nije jasno da li to u praksi dovodi do kvalitativno bolje analize i donošenja odluka. Brojni autori ukazali su na rizike koji prate digitalnu automatizaciju – od algoritamskih grešaka do etičkih dilema u korišćenju veštačke inteligencije u finansijskim analizama (Schneider et al., 2020; OECD, 2022). U tom kontekstu, nije dovoljno proučavati digitalnu transformaciju samo kao tehnički fenomen, već i kao promenu u načinu na koji organizacije razumeju, vrednuju i koriste računovodstvene informacije.

Zbog navedenih razloga, postojala je potreba da se istraži kako digitalna transformacija konkretno utiče na strukturu, kvalitet i analitičku upotrebljivost računovodstvenih informacija u savremenom poslovanju. U radu je stoga analiziran teorijski i institucionalni okvir digitalnog računovodstva, identifikovane su ključne tehnologije i procesi koji ga oblikuju, te empirijski sagledano stanje i trendovi u Srbiji kroz desk-istraživanje zasnovano na dostupnim izvorima i praksi odabranih preduzeća. Cilj istraživanja bio je da se utvrdi u kojoj meri digitalna transformacija menja računovodstvene funkcije i njihovu ulogu u analizi finansijskih izveštaja. Polazna hipoteza glasila je da digitalna transformacija, iako formalno prisutna u računovodstvenim procesima, još nije u potpunosti dovela do suštinske promene analitičkog pristupa finansijskim informacijama u Srbiji.

2. TEORIJSKI OKVIR DIGITALNE TRANSFORMACIJE U RAČUNOVODSTVU

Digitalna transformacija predstavlja jedan od najsveobuhvatnijih procesa promene savremenog poslovanja. U literaturi se definiše kao strateška integracija digitalnih tehnologija u sve aspekte poslovanja sa ciljem stvaranja nove vrednosti, unapređenja efikasnosti i transformacije organizacione kulture (Bharadwaj et al., 2013; Vial, 2019). Za razliku od puke digitalizacije, koja podrazumeva konverziju analognih procesa u digitalni oblik, digitalna transformacija uključuje dubinsku promenu poslovnih modela, procesa odlučivanja i odnosa sa korisnicima (Verhoef et al., 2021).

U oblasti finansija i računovodstva, digitalna transformacija ima dvostruko značenje:

- (1) tehnološko-procesnu dimenziju, koja se odnosi na automatizaciju i integraciju računovodstvenih aktivnosti putem informacionih sistema, i
- (2) analitičko-upravljačku dimenziju, koja se odnosi na korišćenje digitalnih podataka za stratešku analizu i odlučivanje.

Evolucija koncepta može se posmatrati kroz tri faze:

- digitalizacija (1990–2005) – prelazak sa papirnih na elektronske dokumente;
- automatizacija (2005–2015) – uvođenje ERP i BI sistema, čime računovodstvo postaje deo integrisanog informacionog okruženja;
- inteligentna transformacija (2015–danas) – upotreba veštačke inteligencije, robotizacije procesa (RPA) i analitike velikih podataka za real-time donošenje odluka (IFAC, 2021; ACCA, 2020).

Digitalna transformacija, dakle, nije jednokratni tehnološki projekat, već kontinuiran proces evolucije računovodstvenih funkcija u kontekstu digitalne ekonomije (OECD, 2022).

2.1. Digitalna transformacija u finansijsko-računovodstvenim funkcijama

Računovodstvo, kao informaciona osnova poslovnog odlučivanja, direktno je pogođeno digitalnim promenama. Proces digitalne transformacije računovodstvenih funkcija obuhvata i razvoj integrisanog izveštavanja koje povezuje finansijske i nefinansijske aspekte poslovanja, a izveštavanje o održivosti postaje važan instrument unapređenja društvene odgovornosti preduzeća i povećanja poverenja zainteresovanih strana (Dmitrović et al., 2024).

U okviru finansijsko-računovodstvenih funkcija transformacija se odvija na nekoliko međusobno povezanih nivoa (IFAC, 2021):

1. Operativni nivo – digitalizacija unosa i obrade podataka, automatizacija knjiženja i kontrole, uvođenje elektronskih dokumenata i e-faktura;
2. Taktički nivo – integracija računovodstvenih modula sa ERP sistemima (SAP, Oracle, Microsoft Dynamics) i formiranje centralizovanih data-warehouse rešenja;
3. Strateški nivo – korišćenje digitalnih podataka i analitičkih modela (AI, machine learning) za prediktivne analize, planiranje i evaluaciju rizika.

U okviru ovog procesa, računovodstvene funkcije sve više prelaze iz transakcionog u analitički režim rada (Warren et al., 2015). Računovodstveni profesionalci postaju „data interpreters”, odnosno stručnjaci koji kombinuju računovodstveno znanje sa razumevanjem analitičkih alata i tehnologija.

Taj prelaz prati i koncept „računovodstva u realnom vremenu” (real-time accounting), koji omogućava generisanje ažuriranih izveštaja i pokazatelja bez vremenskog pomaka između transakcije i analize.

Na institucionalnom nivou, digitalna transformacija računovodstvenih funkcija podrazumeva usklađivanje sa međunarodnim standardima izveštavanja i digitalnog formata podataka. U Evropskoj uniji, to je realizovano kroz European Single Electronic Format – ESEF (EU 2019/815), koji uvodi obaveznu primenu XBRL/iXBRL tehnologije u izveštavanju javnih kompanija (IFRS Foundation, 2023).

Slične smernice sprovodi i OECD (2022) kroz preporuke za digitalnu interoperabilnost i otvorene podatke u finansijskom sektoru.

2.2. Pregled relevantne literature

Teorijski okvir istraživanja oslanja se na recentnu naučnu i stručnu literaturu koja digitalnu transformaciju posmatra u kontekstu računovodstva, poslovne analitike i korporativnog izveštavanja. U globalnom kontekstu ističu se kao recentni sledeći nalazi:

- ACCA (2020) i IFAC (2021) ukazuju da digitalne tehnologije redefinišu ulogu računovođa: sa „čuvara evidencije” na „analitičare i savetnike” u procesima odlučivanja.
- OECD (2022) naglašava da digitalna transformacija povećava transparentnost i smanjuje transakcione troškove kroz standardizovane digitalne formate podataka.
- IFRS Foundation (2023) ističe značaj digitalnih taksonomija (IFRS Digital Taxonomy, XBRL) za automatizovano prikupljanje i analizu finansijskih informacija.
- Warren, Moffitt i Byrnes (2015) razvijaju koncept digitalnog računovodstva kao discipline koja spaja računovodstvenu teoriju i analitiku velikih podataka.

U evropskom kontekstu, radovi (Verhoef et al., 2021; Vial, 2019) ističu digitalnu transformaciju kao ključni instrument konkurentnosti, posebno u finansijskom sektoru.

U domaćoj literaturi se analiziraju izazovi digitalizacije računovodstvenih informacionih sistema u Srbiji i ukazuju poboljšanje korporativnog izveštavanja i opšte dobro na nacionalnom i regionalnom nivou te da povećanje znanja za implementaciju informacionih tehnologija i prilagođavanje upravljačkog računovodstva digitalnim inovacijama doprinosi širenju društvenih i organizacionih efekata, utičući u određenoj meri na operativne i upravljačko-ekonomske procese u privrednim subjektima (Vićentijević, 2021).

Sve navedene studije potvrđuju da digitalna transformacija nije samo tehnološki fenomen, već proces redefinisanja uloge računovodstva u savremenoj ekonomiji – od administrativne do analitičke i strateške funkcije. Time se formira teorijska osnova za razumevanje empirijskog dela ovog rada, koji analizira institucionalni okvir i stanje prakse digitalnog računovodstva u Srbiji.

3. TEHNOLOŠKI ASPEKTI DIGITALNE TRANSFORMACIJE RAČUNOVODSTVA

Digitalna transformacija računovodstvenih funkcija u velikoj meri se oslanja na tehnološke inovacije koje omogućavaju automatizaciju i integraciju poslovnih procesa. Najznačajnije među njima su ERP sistemi, robotizacija poslovnih procesa (RPA), veštačka inteligencija (AI), blockchain tehnologija i cloud računovodstvo (IFAC, 2021; OECD, 2022).

ERP (Enterprise Resource Planning) sistemi predstavljaju jezgro digitalne infrastrukture savremenog računovodstva. Njihova osnovna uloga je da povežu računovodstvene module sa nabavkom, prodajom, zalihama, finansijama i ljudskim resursima u jedinstveni informacioni tok. Integracija ERP sistema omogućava automatsko knjiženje transakcija, momentalno ažuriranje bilansnih pozicija i generisanje prilagođenih finansijskih izveštaja. Time se smanjuje broj ručnih intervencija i grešaka, dok računovodstveni tim prelazi sa operativnih na analitičke zadatke.

Robotizacija poslovnih procesa (RPA) koristi softverske robote koji automatizuju repetitivne zadatke – unos podataka, kontrolu računa, usklađivanje dokumenata i formiranje izveštaja. U računovodstvu, RPA omogućava bržu i standardizovanu obradu podataka, oslobađajući vreme za analizu i interpretaciju (ACCA, 2020). RPA se često kombinuje sa veštačkom inteligencijom, čime proces postaje adaptivan – roboti ne samo da izvršavaju instrukcije, već i „uče” na osnovu istorijskih obrazaca (Vasarhelyi et al., 2015).

Veštačka inteligencija (AI) i mašinsko učenje (ML) uvode novu dimenziju analitike u računovodstvu. Njihova primena obuhvata automatsko prepoznavanje dokumenata, analizu rizika, procenu verovatnoće greške, kao i prediktivno modeliranje poslovnih trendova (Schneider et al., 2020). Na taj način, računovodstveni sistemi postaju deo inteligentnog poslovnog ekosistema koji generiše uvide u realnom vremenu.

Blockchain tehnologija donosi promenu u načinu verifikacije i trajnog čuvanja finansijskih transakcija. Zahvaljujući principima distribuirane knjige (distributed ledger), blockchain eliminiše potrebu za centralnim posrednicima, čime se povećava transparentnost i nepromenljivost podataka (Dai & Vasarhelyi, 2017). Iako se blockchain još uvek nalazi u fazi eksperimentalne primene u računovodstvu, očekuje se da će u budućnosti postati osnova za automatizovano revizorsko praćenje i digitalnu verifikaciju podataka.

Cloud računovodstvo omogućava pristup finansijskim podacima i aplikacijama u oblaku, čime se obezbeđuje skalabilnost, udaljeni pristup i niži troškovi infrastrukture (Kokina & Davenport, 2017). Kombinacija cloud i ERP rešenja omogućava real-time ažuriranje finansijskih informacija, integraciju sa analitičkim alatima i veću bezbednost kroz sistemske back-up mehanizme.

3.1. Promene u računovodstvenim procesima i kontrolnim mehanizmima

Uvođenjem digitalnih tehnologija menja se sama struktura računovodstvenog procesa — od prikupljanja podataka, preko knjiženja, do izveštavanja i analize. Tradicionalno, računovodstveni proces bio je sekvencijalan i reaktivan; u digitalnom okruženju on postaje integrisan i proaktivan (IFAC, 2021; Warren et al., 2015). Ključne promene uključuju:

- automatizaciju ulaznih podataka putem e-faktura i elektronskih evidencija (APR, 2023);
- integrisano knjiženje i kontrolu u ERP sistemima, gde svaka transakcija automatski prolazi logičke i numeričke validacije;
- standardizovane kontrolne mehanizme, u kojima softver automatski prepoznaje odstupanja od prethodnih obrazaca (npr. neobične kombinacije konta, datuma, iznosa);
- digitalne tragove revizije (audit trail), koji omogućavaju potpunu sledljivost svih unosa i izmena podataka (Schneider et al., 2020).

Ove promene povećavaju transparentnost i odgovornost računovodstvenih sistema, ali istovremeno postavljaju nove zahteve za upravljanje rizicima i zaštitu podataka.

Savremeni informacioni sistemi uvode kontrole u stvarnom vremenu, čime se značajno smanjuje broj post-faktum korekcija, ali se otvara i pitanje automatizovanih grešaka — kada sistem pogrešno prepozna ili pogrešno klasifikuje transakciju bez ljudske intervencije.

Uloga računovođe se, stoga, transformiše: on više nije samo kontrolor tačnosti, već i upravljač integritetom digitalnog podatka. IFAC (2021) posebno ističe potrebu za novim profilom stručnjaka – kombinacijom računovodstvenih, IT i analitičkih kompetencija, koji mogu razumeti kako se računovodstveni algoritmi „ponašaju” u digitalnom okruženju.

3.2. Uticaj na tačnost, transparentnost i efikasnost obrade podataka

Tehnološke inovacije značajno utiču na kvalitet računovodstvenih informacija, koji se meri kroz tri osnovna kriterijuma: tačnost, transparentnost i efikasnost (OECD, 2022; ACCA, 2020).

- 1 Tačnost podataka – Automatizacija kroz ERP i RPA smanjuje mogućnost ljudske greške i povećava doslednost unosa. AI alati dodatno unapređuju verifikaciju, otkrivajući anomalije koje bi u tradicionalnom sistemu prošle nezapaženo (Schneider et al., 2020).
- 2 Transparentnost izveštavanja – Primena XBRL formata i digitalnih taksonomija omogućava mašinski čitljivo i komparabilno izveštavanje, čime se povećava poverenje korisnika informacija (IFRS Foundation, 2023). Blockchain tehnologija dodatno osigurava nepromenljivost i sledljivost podataka.
- 3 Efikasnost procesa – Digitalni računovodstveni sistemi skraćuju vreme izrade finansijskih izveštaja, obezbeđujući dostupnost informacija u realnom vremenu. Cloud rešenja omogućavaju dostupnost izveštaja sa bilo koje lokacije, što naročito olakšava konsolidaciju i interni kontroling (Kokina & Davenport, 2017).

Uprkos prednostima, digitalna transformacija nosi i novu strukturu rizika: sajber-bezbednost, gubitak podataka u cloud okruženju, etičke dileme pri automatizovanim odlukama i zavisnost od tehnoloških dobavljača (ACCA, 2020; OECD, 2022). Zbog toga savremeno računovodstvo mora razvijati mehanizme kontrolne otpornosti (resilience controls) koji obezbeđuju pouzdanost digitalnih podataka i algoritamskih procedura.

4. IMPLIKACIJE DIGITALNE TRANSFORMACIJE ZA ANALIZU FINANSIJSKIH IZVEŠTAJA

Digitalna transformacija radikalno menja strukturu i format računovodstvenih podataka koji se koriste u analizi finansijskih izveštaja. Tradicionalni izveštaji zasnovani su na agregiranim, periodično ažuriranim podacima, dok digitalno izveštavanje omogućava dinamične, detaljne i mašinski čitljive informacije (IFRS Foundation, 2023; OECD, 2022).

Najvažniji tehnološki pomak u tom smislu jeste uvođenje XBRL (eXtensible Business Reporting Language) i iXBRL (Inline XBRL) formata, koji omogućavaju strukturiranje finansijskih izveštaja prema međunarodnim taksonomijama. Time se podaci iz finansijskih izveštaja pretvaraju u standardizovane digitalne elemente koji mogu biti direktno analizirani, upoređivani i povezivani s drugim izvorima podataka.

Ovakva dostupnost podataka značajno menja prirodu analize:

- analitičari više ne zavise od statičnih PDF dokumenata, već koriste interaktivne baze podataka (npr. ESMA, EDGAR, BELEX Data).
- računovodstvene analize mogu se automatizovati kroz softverske procedure koje izvlače i obrađuju informacije u realnom vremenu.
- struktura finansijskih izveštaja postaje granularnija — informacije se mogu filtrirati po segmentima, tržištima, proizvodima ili vremenskim periodima, što omogućava precizniju procenu performansi.

U praksi, digitalizacija podataka otvara mogućnost kreiranja centralizovanih analitičkih skladišta (data warehouse) i dashboard sistema koji prate ključne finansijske i nefinansijske pokazatelje (Kokina & Davenport, 2017). Na taj način, granica između računovodstvenog izveštavanja i finansijske analize postaje sve tanja — oba procesa se odvijaju unutar istog digitalnog okruženja.

4.1. Uticaj digitalnih alata na računovodstvenu analitiku

Upotreba digitalnih analitičkih alata predstavlja ključnu sponu između računovodstvenog izveštavanja i poslovne analize. Savremeni alati poput Power BI, Tableau, SAP Analytics Cloud, IBM Cognos, ali i open-source platforme (Python, R), omogućavaju vizualizaciju i modelovanje finansijskih pokazatelja u realnom vremenu (Warren et al., 2015; Schneider et al., 2020).

U poređenju sa tradicionalnim metodama (Excel, statičke tabelle), digitalni alati nude višestruke prednosti:

- integraciju različitih izvora podataka (računovodstveni, tržišni, operativni);
- brzu izradu interaktivnih grafokona i izveštaja;
- mogućnost primene naprednih analitičkih metoda, kao što su regresiona analiza, simulacija scenarija, i prediktivno modelovanje.

Ovi alati povećavaju kapacitet računovodstvenih analitičara da prepoznaju trendove i rizike pre nego što se oni materijalizuju u finansijskim rezultatima. Na primer, korišćenjem Python biblioteka poput *pandas* i *statsmodels*, moguće je izračunati i testirati finansijske pokazatelje automatizovano, dok *Power BI* omogućava njihovu vizuelnu interpretaciju u realnom vremenu.

Na taj način, analiza finansijskih izveštaja prelazi iz statičnog procesa u dinamičku, interaktivnu i kolaborativnu aktivnost (ACCA, 2020).

Posebno značajan pomak predstavlja razvoj integrisanih analitičkih modela (Integrated Reporting & Analytics – IAR) koji kombinuju finansijske i nefinansijske (ESG) podatke, omogućavajući sveobuhvatniju procenu korporativne vrednosti (OECD, 2022). Izveštavanje o ESG faktorima razvilo se u globalni standard korporativnog izveštavanja i postalo jedan od glavnih pokretača primene koncepta održivosti u poslovnim modelima preduzeća. Iako su međunarodni standardi široko prihvaćeni, brojni izveštaji i dalje pokazuju nedostatak transparentnosti, neusaglašenost u prikazu podataka i preterano isticanje pozitivnih aspekata poslovanja, dok se izazovi i rizici često zanemaruju (Čavlin, et. al). Ovakvi modeli zahtevaju da računovodstveni sistemi budu interoperabilni i povezani sa drugim bazama podataka (npr. održivost, upravljanje, ljudski kapital), što menja i pristup analitičkom okviru finansijskih izveštaja.

4.2. Analitičke mogućnosti u realnom vremenu

Jedna od najznačajnijih implikacija digitalne transformacije jeste prelazak sa periodičnog na kontinuirano i real-time izveštavanje. U tradicionalnom sistemu, analiza finansijskih izveštaja bila je vremenski ograničena — najčešće na godišnji ili kvartalni nivo. Digitalni sistemi omogućavaju da se podaci ažuriraju i analiziraju momentalno, čime analiza postaje deo svakodnevnog procesa upravljanja (IFAC, 2021).

Real-time reporting donosi višestruke koristi:

- omogućava ranije prepoznavanje finansijskih i operativnih rizika,
- povećava reaktivnost menadžmenta, i
- poboljšava interni kontroling kroz stalno praćenje KPI pokazatelja.

U praksi, to znači da finansijski pokazatelji (npr. likvidnost, zaduženost, profitabilnost) mogu biti vizualizovani i analizirani u svakom trenutku, bez potrebe za čekanjem završnih bilansa.

Kompanije koje koriste cloud i ERP integrisane sisteme imaju mogućnost autonomne analitike – softver automatski identifikuje trendove, predlaže korektivne mere ili upozorava na nepravilnosti (Schneider et al., 2020).

Ovaj pristup ima i strateške implikacije: računovodstvo postaje izvor prediktivnih informacija, što omogućava proaktivno donošenje odluka i prilagođavanje poslovnih strategija u realnom vremenu. U tom kontekstu, analiza finansijskih izveštaja više nije samo retrospektivna evaluacija, već alat za anticipaciju i modelovanje budućih performansi.

4.3. Rizici i ograničenja digitalne analitike

Iako digitalna transformacija donosi brojne prednosti, ona otvara i nove izazove koji se odnose na pouzdanost podataka, bezbednost sistema i etička pitanja (OECD, 2022; ACCA, 2020). Kao ključna izvorišta rizika se ističu:

a) Automatizovane greške i „crne kutije” algoritama, naime automatizovani procesi mogu proizvesti sistematske greške ako algoritmi nisu pravilno dizajnirani ili ako se pogrešni podaci unesu u sistem. Ova pojava, poznata kao *automation bias*, smanjuje ljudsku kontrolu nad interpretacijom rezultata (Schneider et al., 2020).

b) Sajber-bezbednost i zaštita podataka, naime cloud računovodstvo i povezanost informacionih sistema povećavaju izloženost rizicima hakerskih napada i curenja poverljivih finansijskih informacija (Kokina & Davenport, 2017). Zato se u savremenim računovodstvenim sistemima razvijaju tzv. *resilient controls* — mehanizmi koji kombinuju automatizovane alate i ljudski nadzor.

c) Etika i odgovornost, naime automatizacija analitičkih procesa postavlja pitanje odgovornosti za greške u interpretaciji kada odluke donosi algoritam. IFAC (2021) upozorava da profesionalna odgovornost računovođa mora obuhvatiti razumevanje načina na koji digitalni sistemi funkcionišu i granice njihove pouzdanosti.

Uprkos ovim ograničenjima, većina autora se slaže da je digitalna analitika nezaustavljiv pravac razvoja računovodstva i da njeno odgovorno korišćenje može značajno povećati transparentnost i kvalitet donošenja odluka. Analizom teorijskih i tehnoloških aspekata digitalne transformacije može se zaključiti da savremeno računovodstvo sve više funkcioniše u digitalnom ekosistemu koji povezuje izveštavanje, analitiku i odlučivanje u jedinstveni informacioni tok. Uvođenje digitalnih alata, standardizovanih formata i automatizovanih procesa ne menja samo tehničku formu finansijskih izveštaja, već i samu prirodu analize – iz retrospektivne u prediktivnu, vizuelnu i interaktivnu.

Ovakve promene imaju i praktične implikacije za domaći kontekst. Srbija se, kroz postupno uvođenje elektronskog izveštavanja i digitalne infrastrukture, nalazi u fazi tranzicije između tradicionalnog i digitalnog računovodstvenog sistema. Zbog toga je opravdano sprovesti desk-istraživanje koje, na osnovu javno dostupnih izvora i regulatornih dokumenata, sagledava stepen digitalne transformacije računovodstvenih funkcija u Srbiji i njene implikacije za analizu finansijskih izveštaja. Empirijski deo rada, koji sledi, ima za cilj da kroz pregled literature, zakonskih propisa i prakse odabranih preduzeća pruži utemeljen uvid u institucionalne, tehnološke i analitičke aspekte digitalnog računovodstva u domaćim uslovima, čime se teorijski okvir rada prevodi u praktični analitički kontekst.

5. METODOLOŠKI OKVIR I IZVORI ISTRAŽIVANJA

U skladu sa ciljem rada, istraživanje je zasnovano na sekundarnom pristupu, koji podrazumeva analizu i sintezu postojećih podataka, dokumenata i relevantne naučne i stručne literature iz oblasti digitalne transformacije i računovodstva. Ovaj metod je posebno prikladan kada je predmet istraživanja proces ili pojava koja se već reflektuje kroz javno dostupne izvore i institucionalne dokumente, a čije je empirijsko posmatranje moguće sprovesti bez neposrednog prikupljanja primarnih podataka (Yin, 2018; Flick, 2018).

Desk-istraživanje u ovom radu obuhvata tri komplementarne faze:

1. Analitički pregled teorijskih i stručnih izvora

U ovoj fazi sagledani su najznačajniji domaći i međunarodni radovi, izveštaji i smernice relevantnih organizacija koje se bave digitalizacijom računovodstva, korporativnim izveštavanjem i informacionim

tehnologijama. Poseban značaj imaju studije i dokumenti međunarodnih tela kao što su International Federation of Accountants – IFAC (2021), Association of Chartered Certified Accountants – ACCA (2020), OECD (2022) i IFRS Foundation (2023), koji naglašavaju transformativnu ulogu digitalnih tehnologija u računovodstvenim funkcijama i potrebu za jačanjem digitalnih kompetencija profesionalnih računovođa.

2. Pregled regulatornog i institucionalnog okvira Republike Srbije

U drugoj fazi analizirani su važeći propisi i strateški dokumenti koji uređuju oblast računovodstva, digitalizacije i finansijskog izveštavanja. Posebna pažnja posvećena je Zakonu o računovodstvu (Sl. glasnik RS, br. 73/2019, 44/2021, 118/2021) i Pravilniku o formi i sadržaju finansijskih izveštaja (Ministarstvo finansija, 2021), koji predviđaju elektronsko podnošenje izveštaja i prelazak na XBRL standard. Analizirani su i dokumenti Agencije za privredne registre (APR, 2023) o digitalnom izveštavanju i tehničkim specifikacijama formata podataka.

Paralelno, sagledane su i nacionalne strategije koje posredno utiču na digitalnu transformaciju računovodstva — Strategija razvoja digitalnih veština 2023–2028 (Vlada Republike Srbije, 2023) i Strategija razvoja informacionog društva i digitalne transformacije 2021–2030 (Ministarstvo informisanja i telekomunikacija, 2021) — koje u svojim ciljevima predviđaju digitalizaciju poslovnih procesa i jačanje institucionalne infrastrukture.

3. Deskriptivna analiza prakse odabranih preduzeća sa Beogradske berze (BELEX)

U završnoj fazi izvršeno je kvalitativno posmatranje javno dostupnih godišnjih izveštaja i investitorskih portala izabranih emitenta sa BELEX-a (npr. NIS a.d., Metalac a.d., Telekom Srbija a.d., Energoprojekt Holding a.d., Messer Tehnogas a.d.). Posmatrani su elementi kao što su digitalni format i dostupnost izveštaja, postojanje interaktivnih investitorskih stranica, korišćenje ERP ili BI rešenja (ako su pomenuta), te prisustvo analitičkih interpretacija uz finansijske pokazatelje (Đukić & Krstić, 2021). Cilj nije bio kvantifikacija, već deskriptivni prikaz stepena digitalizacije i njenih implikacija na računovodstvenu analizu.

Ovakav pristup omogućava da se identifikuju konkretni primeri dobre prakse, kao i ograničenja u implementaciji digitalnih tehnologija u računovodstvenom izveštavanju u domaćim uslovima. Metodološki okvir se zasniva na analitičko-sintetičkom i komparativnom pristupu, uz kombinovanje kvalitativnih pokazatelja iz različitih izvora. Dobijeni uvidi

interpretirani su kroz teorijski okvir digitalne transformacije računovodstvenih funkcija i savremenih tendencija u poslovnoj analitici (Warren et al., 2015). Ovakav pristup omogućava da se, bez izvođenja primarnog istraživanja, izvede pouzdana sekundarna empirijska sinteza o stanju i perspektivama digitalnog računovodstva u Srbiji.

5.1. Pregled relevantne literature

Istraživanje se oslanja na značajan broj teorijskih i institucionalnih izvora koji razmatraju digitalizaciju računovodstva i promene u načinu analize finansijskih izveštaja. U međunarodnoj literaturi, autori kao što su Warren, Moffitt i Byrnes (2015) ističu da digitalne tehnologije menjaju logiku računovodstvenog procesa, prelaskom sa retrospektivne na prediktivnu analitiku dok IFAC (2021) i ACCA (2020) ukazuju na rastuću potrebu za uvođenjem digitalnih kompetencija u računovodstvenu profesiju.

U kontekstu digitalnog finansijskog izveštavanja, dokumenti IFRS Foundation (2023) i OECD (2022) detaljno opisuju razvoj i primenu XBRL (eXtensible Business Reporting Language) standarda, koji predstavlja osnovu za automatizovano prikupljanje i analizu finansijskih podataka. Na domaćem nivou, istraživanja ukazuju da se Srbija digitalno prilagođava globalnim zahtevima te da je sve veća svest o neophodnosti otvaranja računovodstvene tehnologije za nove tehnologije, koju prati normativna osnova za prelazak na elektronske i standardizovane formate izveštavanja (Rupić, et al., 2022).

Zajednički zaključak svih analiziranih radova jeste da digitalna transformacija ne utiče samo na tehnički aspekt računovodstva (automatizaciju unosa i izveštavanja), već i na analitičku dimenziju, jer omogućava dublju, bržu i precizniju interpretaciju finansijskih podataka, što direktno menja način na koji se analiziraju i donose poslovne odluke.

6. REZULTATI I DISKUSIJA

Rezultati desk-istraživanja ukazuju da digitalna transformacija računovodstvenih funkcija u Srbiji napreduje postepeno, ali da su prisutni jasni institucionalni, tehnološki i profesionalni preduslovi za ubrzanje procesa u narednom periodu. Analiza dostupnih izvora pokazala je da digitalizacija nije samo tehnička promena načina evidentiranja i izveštavanja, već i strukturna transformacija uloge računovodstva — od

retrospektivne evidencije ka analitičko-prediktivnom tumačenju podataka (Warren et al., 2015).

Savremena literatura prepoznaje četiri ključne dimenzije uticaja digitalne transformacije na računovodstvo:

1. Automatizacija procesa, kroz integraciju ERP i RPA sistema.
2. Standardizacija i interoperabilnost podataka, zasnovana na XBRL tehnologiji (IFRS Foundation, 2023).
3. Analitička obrada podataka u realnom vremenu, korišćenjem naprednih BI i AI alata (ACCA, 2020).
4. Promena kompetencijskog profila računovođa, gde se tradicionalne knjigovodstvene veštine dopunjuju digitalnim i analitičkim znanjima (IFAC, 2021).

Ove dimenzije transformišu računovodstveni informacioni sistem iz zatvorenog administrativnog podsistema u integrisani analitički mehanizam koji podržava odlučivanje i strateško planiranje. U tom kontekstu, analiza finansijskih izveštaja postaje deo šireg koncepta „računovodstva podataka“ (data-driven accounting), gde se informacije obrađuju, vizualizuju i interpretiraju u digitalnom okruženju.

Pregled zakonodavstva i strateških dokumenata Republike Srbije pokazuje da su u poslednjih pet godina stvoreni osnovni normativni uslovi za digitalizaciju finansijskog izveštavanja. Zakon o računovodstvu (Sl. glasnik RS, br. 73/2019, 44/2021, 118/2021) i prateći Pravilnik o formi i sadržaju finansijskih izveštaja (Ministarstvo finansija, 2021) uvode obavezu elektronskog podnošenja i čuvanja finansijskih izveštaja, čime je stvoren institucionalni okvir za prelazak na XBRL standard.

Agencija za privredne registre (APR, 2023) razvila je elektronski sistem za dostavljanje i obradu finansijskih izveštaja, koji omogućava delimičnu mašinsku čitljivost podataka, ali još uvek ne koristi puni potencijal strukturiranog digitalnog formata (npr. iXBRL). U poređenju sa praksom Evropske unije, gde je XBRL obavezni standard u skladu sa ESEF regulativom (EU 2019/815), Srbija se nalazi u fazi prelaska između PDF-baziranih i potpuno strukturiranih formata.

U oblasti institucionalne podrške, dokumenti Strategije razvoja digitalnih veština 2023–2028 (Vlada RS, 2023) i Strategije razvoja informacionog društva i digitalne transformacije 2021–2030 (Ministarstvo informisanja i telekomunikacija, 2021) definišu pravce razvoja digitalne infrastrukture i profesionalnih kompetencija, ali ne uključuju konkretne ciljeve u

domenu računovodstva. Odsustvo specifičnog „okvira digitalnog računovodstva” predstavlja jedno od glavnih ograničenja trenutnog sistema.

6.1. Deskriptivna analiza prakse na primeru izabranih preduzeća

Analiza javno dostupnih godišnjih izveštaja i investitorskih portala nekoliko izabranih emitenta sa Beogradske berze (NIS a.d., Telekom Srbija a.d., Metalac a.d., Energoprojekt Holding a.d. i Messer Tehnogas a.d.) pokazala je sledeće obrasce:

- sva posmatrana preduzeća objavljuju finansijske izveštaje u PDF formatu, dok je interaktivna struktura podataka (npr. XBRL) još uvek odsutna.
- investitorske stranice sadrže osnovne finansijske informacije, ali retko nude vizuelizovane ili analitičke prikaze ključnih pokazatelja.
- samo pojedine kompanije (npr. NIS a.d. i Telekom Srbija a.d.) u svojim izveštajima pominju korišćenje ERP i BI rešenja, bez detalja o integraciji sa procesima izveštavanja.
- analitička interpretacija finansijskih pokazatelja (npr. analiza likvidnosti, profitabilnosti, rentabilnosti) uglavnom se svodi na kratke komentare bez metodoloških objašnjenja ili prikaza scenarija.

Na osnovu ovih nalaza može se zaključiti da je stepen digitalne zrelosti računovodstvenih funkcija u srpskim preduzećima srednjeg nivoa – tehnička infrastruktura postoji, ali nije u potpunosti iskorišćena za unapređenje analitičkih funkcija. Nedostatak standardizovanih formata (XBRL), automatizovanih kontrola i otvorenih podataka ograničava mogućnost napredne analize i komparativnih pregleda između kompanija.

Rezultati desk-istraživanja potvrđuju da se digitalna transformacija računovodstvenih funkcija u Srbiji nalazi u tranzicionoj fazi — tehnički uslovi za digitalno izveštavanje postoje, ali njihova integracija sa analitičkim procesima još uvek nije ostvarena u punom obimu.

Digitalizacija izveštavanja omogućava bržu i tačniju obradu podataka, međutim, bez standardizovanog formata i automatizovanih kontrola, analitička vrednost podataka ostaje ograničena (IFRS Foundation, 2023; OECD, 2022).

Tabela 1. Uporedni prikaz digitalne transformacije računovodstva – Srbija i Evropska unija

Aspekt	Srbija	Evropska unija (ESEF okruženje)
Regulatorni okvir	Zakon o računovodstvu i Pravilnik o elektronskom izveštavanju (2021); XBRL još u fazi pripreme	Uredba (EU) 2019/815 – obavezna primena XBRL/iXBRL od 2021. godine
Institucionalna infrastruktura	APR kao centralna baza, ali sa PDF formatom izveštaja	ESMA i nacionalni regulatori koriste jedinstvenu XBRL taksonomiju
Digitalni format izveštaja	Elektronsko dostavljanje (PDF), ograničena strukturalnost	Strukturirani XBRL format sa automatskom validacijom
Investitorski portali i pristup podacima	Osnovni finansijski podaci, bez interaktivnosti	Interaktivni dashboardi i otvoreni podaci (open data APIs)
Analitička podrška	Interna, fragmentisana; ograničena BI integracija	Automatizovana analitika i poređenje između izveštaja
Kompetencije profesionalaca	U fazi razvoja; programi stručnog usavršavanja u inicijalnoj fazi	Digitalne i analitičke kompetencije deo profesionalnih standarda (ACCA, IFAC)

Ključni izazovi identifikovani u istraživanju odnose se na:

- nedovoljnu standardizaciju formata izveštaja,
- nedostatak digitalnih kompetencija kod računovodstvenog kadra, i
- slabu povezanost između računovodstvenih sistema i analitičkih alata.

Sa druge strane, prilike leže u usklađivanju sa EU praksom, razvoju digitalnih veština i uvođenju XBRL-a kao obaveznog formata. Time bi se omogućilo automatsko prikupljanje, poređenje i analiza finansijskih podataka, što bi značajno unapredilo kvalitet i korisnost finansijskih izveštaja u procesu odlučivanja.

ZAKLJUČAK

Digitalna transformacija računovodstva, kako pokazuje ovo istraživanje, nije prolazna tehnološka promena već proces koji preoblikuje samu logiku finansijskog izveštavanja i analize. Polazeći od pitanja kako digitalne tehnologije menjaju strukturu, tok i interpretaciju računovodstvenih informacija, istraživanje je pokazalo da digitalizacija deluje istovremeno kao pokretač efikasnosti i kao katalizator evolucije profesionalne uloge računovođe. Računovodstvo, nekada posmatrano kao mehanizam evidencije prošlih događaja, danas postaje deo dinamičnog informacionog sistema koji u realnom vremenu generiše, tumači i komunicira finansijske i nefinansijske podatke.

Teorijski okvir rada osvetlio je višedimenzionalnu prirodu digitalne transformacije — njene tehnološke, organizacione i analitičke aspekte. U okviru tog okvira, identifikovano je da se ključne promene odvijaju kroz integraciju informacionih sistema (ERP, RPA, AI, cloud, blockchain) i standardizaciju formata izveštavanja (XBRL/iXBRL), što zajedno čini osnovu digitalne zrelosti računovodstvenih funkcija. Tehnologija, međutim, sama po sebi ne garantuje transformaciju: suštinska promena ogleđa se u prelasku sa rutinskog evidentiranja na analitičko tumačenje i strateško donošenje odluka, čime računovodstvo postaje deo šireg ekosistema upravljačke analitike.

Primena desk-istraživanja omogućila je da se kroz pregled literature, propisa i prakse domaćih preduzeća sagleda konkretno stanje digitalne transformacije u Srbiji. Nalazi pokazuju da su institucionalni temelji postavljeni – elektronsko izveštavanje, digitalna dostava dokumenata i razvoj informacionih standarda – ali da se puni potencijal digitalnog računovodstva još uvek ne koristi. Preduzeća su prešla prag tehničke digitalizacije, ali analitička integracija, korišćenje naprednih alata i povezivanje finansijskih podataka sa strategijskim odlučivanjem tek su u začetku. Time se potvrđuje osnovna hipoteza rada: da digitalna transformacija u računovodstvu u Srbiji postoji, ali je u fazi tranzicije između tehnološke spremnosti i stvarne analitičke primene.

Odgovori na istraživačka pitanja pokazuju da digitalne tehnologije povećavaju tačnost, dostupnost i brzinu obrade računovodstvenih podataka, ali da njihova efikasnost zavisi od standardizacije formata i razvoja digitalnih kompetencija profesionalaca. U tom smislu, doprinos istraživanja leži u sistematizaciji saznanja o digitalnoj transformaciji računovodstva i u prepoznavanju kritičnih tačaka razvoja: regulatorne podrške, tehnološke infrastrukture i obrazovanja kadrova. Metodološki,

rad potvrđuje da desk-istraživanje može biti validan pristup u fazama kada empirijski podaci još nisu masovno dostupni, jer omogućava integraciju različitih izvora i formiranje sveobuhvatne slike stanja.

Istraživanje, ipak, ima svoja ograničenja. Oslanjanje na sekundarne izvore ograničava dubinu uvida u interne prakse organizacija, dok nepostojanje uniformnog digitalnog formata otežava komparativne analize između preduzeća. Buduća istraživanja trebalo bi da se usmere na kvantitativnu evaluaciju nivoa digitalne zrelosti računovodstvenih funkcija, kao i na analizu odnosa između digitalnih tehnologija i performansi preduzeća. Poseban prostor za istraživanje pruža i oblast veštačke inteligencije u računovodstvu, koja otvara etička i regulatorna pitanja o odgovornosti, transparentnosti i poverenju u automatizovane procese.

Šire posmatrano, digitalna transformacija računovodstva ima značaj koji nadilazi okvire same profesije. Ona postaje simbol prelaska sa ekonomije evidencije na ekonomiju znanja, u kojoj se vrednost ne meri količinom podataka već sposobnošću da se podaci pretvore u odluku i odluka u održivu vrednost. U tom smislu, digitalno računovodstvo ne predstavlja samo tehničku inovaciju, već novu fazu evolucije poslovnog mišljenja — onu u kojoj transparentnost, analitika i integritet postaju zajednički jezik između finansija, tehnologije i menadžmenta.

LITERATURA

1. Agencija za privredne registre – APR. (2023). *Digitalno izveštavanje - smernice i preporuke*. Beograd.
2. ACCA. (2020). *Digitalisation and the future of accountancy*. Association of Chartered Certified Accountants.
3. Bhimani, A. (Ed.). (2003). *Management accounting in the digital economy*. OUP Oxford.
4. Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482.
<https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>
5. Căpușneanu, S., Topor, D. I., Constantin, D. M. O., & Marin-Pantelescu, A. (2020). Management accounting in the digital economy: evolution and perspectives. In *Improving business performance through innovation in the digital economy* (pp. 156-176). IGI Global.
<https://doi.org/10.4018/978-1-7998-1005-6.ch011>

6. Čavlin, M., Dmitrović, V., Jakovljević, N., & Đurović, M. (2024). An innovative model for performance analysis of sustainability reports. *J. Agron. Technol. Eng. Manag*, 7(6), 1276-1287. <https://doi.org/10.55817/ROCP5299>
7. Dai, J., & Vasarhelyi, M. A. (2017). Toward blockchain-based accounting and assurance. *Journal of Information Systems*, 31(3), 5–21. <https://doi.org/10.2308/isys-51804>
8. Dmitrović, V., Čavlin, M., & Jakovljević, N. (2024). The importance of sustainability reporting in the function of improving corporate social responsibility. *Ekonomija-teorija i praksa*, 17(Special Edition), 115-140. <https://doi.org/10.5937/etp243-2115D>
9. IFAC. (2021). *The digital transformation of the accountancy profession*. International Federation of Accountants
10. IFRS Foundation. (2023). *IFRS digital taxonomy and XBRL reporting*. London.
11. Kokina, J., & Davenport, T. H. (2017). The emergence of artificial intelligence: How automation is changing auditing. *Journal of Emerging Technologies in Accounting*, 14(1), 115–122. <https://doi.org/10.2308/jeta-51730>
12. Ministarstvo finansija Republike Srbije. (2021). *Pravilnik o formi i sadržaju finansijskih izveštaja*. Beograd.
13. Ministarstvo informisanja i telekomunikacija. (2021). *Strategija razvoja informacionog društva i digitalne transformacije 2021–2030*. Beograd.
14. OECD. (2022). *Digital transformation in business and finance*. Paris: OECD Publishing.
15. Rupić, I. B., Obradović, D. B., & Rupić, B. (2022). Značaj digitalizacije za održivost računovodstva The importance of digitalization for the sustainability of accounting. *Ecologica*, 29(106), 201-208. <https://doi.org/10.18485/ecologica.2022.29.106.9>
16. Schneider, G. P., Dai, J., Janvrin, D. J., Ajayi, K., & Raschke, R. L. (2015). Infer, predict, and assure: Accounting opportunities in data analytics. *Accounting Horizons*, 29(3), 719-742. <https://doi.org/10.2308/acch-51140>
17. Vićentijević, K. (2021). Implikacije digitalizacije računovodstva na korporativno izveštavanje. *Business Consultant/Poslovni Konsultant*, 13(106).
18. Vlada Republike Srbije. (2023). *Strategija razvoja digitalnih veština 2023–2028*. Beograd.

19. Vasarhelyi, M. A., Kogan, A., & Tuttle, B. M. (2015). Big Data in accounting: An overview. *Accounting Horizons*, 29(2), 381–396. <https://doi.org/10.2308/acch-51071>
20. Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
21. Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
22. Warren, J. D., Moffitt, K. C., & Byrnes, P. (2015). How Big Data will change accounting. *Accounting Horizons*, 29(2), 397–407. <https://doi.org/10.2308/acch-51069>
23. Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE.

DIGITAL TRANSFORMATION OF ACCOUNTING – INSTITUTIONAL FRAMEWORK, CHALLENGES AND IMPLICATIONS FOR FINANCIAL STATEMENT ANALYSIS IN SERBIA

Slaviša Vučurević

Zoran Jovanović

Dejan Jovanović

Goran Paunović

Abstract: *Digital transformation of contemporary accounting is changing the way financial information is collected, processed, and interpreted, thereby transforming traditional accounting functions into a dynamic analytical and managerial system. The aim of this study was to examine how digital technologies influence the structure and analytical usability of accounting data, with particular reference to the institutional and technological framework in Serbia. Using a desk research*

approach, the study analyzes theoretical models, regulatory documents, relevant literature, and the practices of selected companies listed on the Belgrade Stock Exchange. The results show that digital transformation contributes to greater accuracy, transparency, and efficiency of financial reporting, but its full analytical application has not yet been achieved. A gap has been identified between formally introduced digital processes and the actual integration of analytical tools into accounting practice. Key challenges relate to the standardization of formats, the development of digital competencies, and data security. The study indicates that digital accounting in Serbia represents a transitional phase between technical digitalization and analytical transformation. The findings have scientific significance in the systematization of contemporary approaches to digital accounting and practical value for improving institutional and professional capacities in the field of financial reporting and analysis.

Key words: *digital transformation; accounting functions; financial reporting; financial statement analysis; digital accounting; information technologies; business analytics.*

STRUČNI RADOVI

THE IMPACT OF JOB SATISFACTION ON THE ACTIVATION OF HUMAN CREATIVE POTENTIAL

Nikčević Gordana¹

Pavićević Đorđije²

Abstract: *Employee satisfaction in the workplace is often highlighted as a key factor of successful business operations, but its connection with the release of human creative potential has not been sufficiently explored. Starting from this question, a study was conducted in a specific organization with the aim of examining whether and how employee satisfaction affects their creativity and work efficiency. A qualitative method was used, and data were collected through interviews with employees. The results showed a clear correlation between job satisfaction and motivation, which directly impacts overall work efficiency. Particularly emphasized is the importance of personal recognition and praise from managers, which provides employees with a sense of value and stimulate their creative energy.*

In the organizational context, employee satisfaction is influenced by multiple interconnected factors that shape the work atmosphere. Individuals who contribute to a positive environment through their approach and behavior play a key role in inspiring

¹ Fakultet za poslovnu ekonomiju i pravo, Univerzitet Adriatik Bar, Šetalište Kralja Nikole Potkovića D1, Marina Bar, Crna Gora 85 000 Bar, gogan@t-com.me, <https://orcid.org/0000-0002-9804-6917>

² Fakultet za poslovnu ekonomiju i pravo, Univerzitet Adriatik Bar, Šetalište Kralja Nikole Potkovića D1, Marina 85 000 Bar, Crna Gora, djpavicevic3@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-9484-3361>

colleagues to greater creativity. On a broader, societal level, it is evident that satisfied employees achieve better work outcomes. Therefore, it is of great importance to build a pleasant and supportive work environment, as well as to nurture good interpersonal relationships within the collective.

Keywords: *employee satisfaction, motivation, creativity, organizational climate, creative potential.*

INTRODUCTION

In contemporary business conditions characterized by change and increasingly complex market demands, enterprises face a constant need to maintain and improve their competitive position. Achieving sustainable competitive advantage is becoming more challenging and requires continuous organizational development, improvement of internal processes, and increased work efficiency. The key factor in achieving these goals is human capital – employees, whose knowledge, skills, and motivation directly contribute to the success of the company.

For this reason, modern organizations are increasingly dedicating attention to building quality relationships between management and employees, based on mutual trust, respect, and joint action. A high level of employee satisfaction affects not only their individual productivity but also their readiness for creative thinking and teamwork. In addition to appropriate financial compensation, various forms of non-financial rewards play a significant role in shaping employee satisfaction, contributing to a sense of belonging, motivation, and professional fulfillment.

Within this research, several different organizational units of the company were analyzed, with a particular emphasis on identifying the factors that affect employee satisfaction and, consequently, their willingness to actively contribute to the growth and development of the organization. The company's management demonstrates an awareness of the importance of employee motivation as a prerequisite for maintaining competitiveness and long-term business stability.

The aim of the research is to analyze the current level of employee job satisfaction, with a special focus on the aspects that encourage their creativity and enable active involvement in the processes of company improvement and development.

1. THEORETICAL FRAMEWORK

Job satisfaction, creativity, and organizational climate are key factors that shape employee motivation and engagement in modern organizations. This framework is based on theories that address the mutual influence of these factors and their impact on business performance. Job satisfaction is often defined as employees' emotional response to various aspects of their work environment, such as working conditions, interpersonal relationships, advancement opportunities, and recognition. Employee satisfaction largely depends on the alignment between human resources, business functions, and the external environment. Employees are a key resource of every organization, and their satisfaction directly affects the overall success of the organization (Aziri, 2011; Judge, Zhang, & Glerum, 2020; Amin, Mokhtar, Ibrahim, & Nordin, 2021).

According to research published in *BMC Psychology* (2024), an organization that creates a positive and supportive climate increases employee satisfaction and motivation. Organizational climate refers to the general atmosphere and cultural values within an organization. A positive and supportive organizational climate has a significant impact on employees, directly increasing their job satisfaction and engagement. In organizations with an open and participatory climate, employees feel valued, which motivates them to be more productive and dedicated (Yiming, Yan, & Jinsheng, 2024).

The study *The Relationship Between Employee Motivation, Creativity and Performance* (Nurhaeda, Z., Maryadi, M., Salim, M., & Kitta, S., 2024) shows that employee motivation plays a crucial role in increasing creativity and workplace performance. The authors emphasize that intrinsic motivation most strongly fosters creativity, while well-aligned external rewards provide additional support. Leadership that inspires employees and a good working atmosphere strengthen creativity, while available resources that facilitate collaboration improve work outcomes. Additionally, training programs that encourage a „growth mindset” also have a positive impact on innovation within organizations.

Numerous contemporary studies confirm that organizational and motivational climates significantly shape employees' creative and innovative behavior. A study published in *Frontiers in Psychology* (Zhao, Yu & Zhang, 2023) emphasizes that a team motivational climate focused on overcoming challenges has a positive impact on employee creativity. Employees who feel supported within their team demonstrate a greater inclination toward innovative behavior, thereby contributing to a more creative work environment and expression.

Research published in *Behavioral Sciences* (Papachristopoulos et al., 2023) shows that satisfying employees' basic psychological needs—autonomy, competence, and relatedness—plays a crucial role in fostering creative and innovative behavior. It concludes that organizations aiming to develop creativity among their employees should provide greater work autonomy, opportunities for professional development, and strengthen team collaboration and interpersonal relationships.

In addition, a study published in *SAGE Open* (2024) highlights that an innovative climate contributes to higher levels of job satisfaction and employee commitment, which positively affect the overall organizational atmosphere.

In the same context, research published in *Technological Forecasting and Social Change* (2023) emphasizes that an innovation-oriented climate is a key factor in encouraging creative behavior and innovation, directly contributing to an organization's competitiveness in the market.

Finally, a study by Uke and Prendi (2021), titled *Motivation as an Indicator of Performance and Productivity from the Perspective of Employees*, conducted during the COVID-19 pandemic in Albania, shows that employee motivation plays a decisive role in their efficiency and overall productivity. The authors point to the need for organizations to identify and address the factors influencing motivation in order to strengthen employee performance and improve organizational results.

The theoretical overview indicates a strong connection between job satisfaction, creativity, and organizational climate as key determinants of employee motivation and engagement. Job satisfaction reflects the emotional response to working conditions and largely depends on a supportive organizational climate and opportunities for professional development. Employee creativity, on the other hand, is fostered in environments dominated by participatory and innovative climates, with transformational leadership and well-aligned motivational mechanisms. A positive organizational climate therefore acts as a mediator linking individual motivation with collective performance. This theoretical framework highlights the need for an integrated approach to human resource management, in which employee satisfaction, motivation, and creativity are inseparable elements of organizational success.

2. RESEARCH METHODOLOGY

2.1. Sample

As the data collection method for this research, a semi-structured interview was applied, which enabled a deeper understanding of the experiences, attitudes, and perceptions of employees in the analyzed company. The sample consisted of randomly selected employees from various organizational units, ensuring proportional representation relative to the total number of 47 employees.

The interviews were conducted individually, outside the work environment, in order to create a relaxed atmosphere conducive to open communication. The participants were clearly informed in advance about the purpose of the research, the defined topic, and the research questions, with strict adherence to the principles of anonymity and voluntary participation. The conversations were guided by pre-prepared questions that served as a framework for discussion and a stimulus for expressing personal opinions, experiences, and suggestions.

Qualitative analysis of the responses was carried out through the process of coding and categorizing relevant statements, identifying key concepts related to job satisfaction and its relationship with work efficiency and employees' creative engagement. The analysis focused on elements indicating behavioral patterns, perceptions, and potential sources of motivation and demotivation. Based on the extracted categories, an interpretative framework was developed to enable an understanding of the impact of the organizational environment on the activation of employees' internal resources and their contribution to organizational goals.

2.2. Research Results

Based on the research conducted among 47 employees, the following findings were obtained:

Table 1. Employee Attitudes Toward Working Conditions, Motivation, and Satisfaction

Thematic Area	Description of Employee Attitudes	Share (%)
Working Conditions	Consider working conditions satisfactory or very good	85%
Use of Abilities	Believe their knowledge and abilities are fully utilized	50%
Professional Development	Satisfied with opportunities for professional growth	35%
Relationship with Supervisors	Evaluate relationship with immediate supervisor as positive	65%
Recognition of Contribution	Believe management recognizes and values their contribution	90%
Participation in Decision-Making	Have the opportunity to participate in decision-making (regularly or occasionally)	70%
Most Important Motivational Factor	Identify financial reward as the primary motivator	70%
Autonomy in Organizing Work	Have freedom to organize their own tasks	60%
Personal Contribution to Organization	Feel their work contributes to the overall organizational success	90%
General Job Satisfaction	Overall satisfied with their job	55%
Willingness to Contribute to Organizational Goals	Regularly give their full contribution to achieving company goals	60%
Emotional Connection with Organization	Feel pride and a sense of belonging to the company	55%

Source: The author's research

2.3. Discussion

The survey results indicate a relatively positive environment within the organization, but also highlight certain areas that require improvement. As many as 85% of respondents consider the working conditions to be satisfactory or very good, which suggests that the organization has successfully provided a physical and technical environment conducive to performing tasks. At the same time, only 50% of employees feel that their knowledge and skills are fully utilized, indicating a need for better task allocation, competency development, and opportunities for greater engagement. A particular challenge is the low level of satisfaction regarding career development opportunities, as only 35% of employees express satisfaction in this regard, which could lead to long-term demotivation and turnover, especially among more ambitious staff.

On the other hand, 65% of employees have a positive relationship with their supervisors, and as many as 90% of respondents believe that their contributions are recognized and valued, reflecting effective management communication and acknowledgment of employees' work. Additionally, 70% of employees have at least occasional opportunities to participate in decision-making, indicating a certain level of decentralization and positively affecting organizational climate and the sense of involvement.

Regarding motivation, financial rewards dominate as the primary incentive (70%), while non-financial forms of motivation, such as recognition, development, and flexibility, are insufficiently represented. Nevertheless, 60% of employees report having freedom in organizing their work, which contributes to a sense of autonomy.

It is important to note that 90% of employees view their work as a meaningful contribution to the organization, reflecting a developed sense of purpose. However, emotional attachment to the organization and overall job satisfaction are at a moderate level (55%), which may indicate the presence of routine, a lack of additional stimulation, or a feeling of limited influence on broader business processes.

3. PRACTICAL RECOMMENDATIONS FOR IMPROVING JOB SATISFACTION AND ACTIVATING CREATIVE POTENTIAL

The results show that employees value stable working conditions, recognition, and fair treatment by managers the most. However, there is a need for:

Creating a supportive work environment – To enhance creativity, it is necessary to provide a work environment where employees have the freedom to express their ideas, experiment, and embrace challenges. This also involves eliminating the fear of mistakes, which often inhibits creative thinking. Management should actively promote a culture of openness and feedback to motivate employees to share their innovative ideas and solutions.

Developing a system of non-financial incentives – In addition to financial rewards, the organization should develop a system of non-financial incentives, such as public recognition and praise, career development through training, seminars, and advancement opportunities, as well as work flexibility, including the freedom to choose tasks and teams.

Encouraging professional development – The organization should create a clear strategy for employee training and development by introducing mentorship programs, skill enhancement initiatives, and continuous professional learning. This will not only increase employee satisfaction but also contribute to their creative efficiency.

Greater employee involvement in decision-making – Survey results show that 70% of employees are involved in the decision-making process, which is a positive indicator.

However, this practice should be expanded across all levels of the organization and include employees in both strategic and operational decisions. Involvement in decision-making can lead to greater engagement and motivation, resulting in more creative solutions.

Promoting emotional connection with the organization – Emotional attachment to the organization is key to developing creative potential. To strengthen this connection, organizations should recognize and value each employee's contribution and create an environment in which employees feel respected and appreciated. This can be achieved through regular meetings, team activities, and clear communication of the organization's mission and vision.

CONCLUSION

The research results confirm that employee satisfaction depends on multiple interconnected factors, among which the quality of interpersonal relationships, recognition of individual contributions, and the opportunity for active participation in work and decision-making occupy a central role.

While financial rewards are recognized as the most important motivator, non-financial aspects such as autonomy in work, managerial support, and a sense of personal purpose play a significant role in fostering employee engagement and creativity.

Overall, the study suggests that organizations aiming for long-term competitive advantage should cultivate a stimulating work environment in which employees are motivated not only by rewards but also by opportunities for development, autonomy, and a sense of belonging. Effective human resource management that recognizes the importance of employee satisfaction can significantly contribute to overall organizational success.

Based on the above, it can be concluded that job satisfaction has the potential to serve as a strong driver for the development of employee creativity. However, for this potential to be fully realized, it is essential to strategically develop a work environment that promotes freedom of expression, the exchange of ideas, mutual trust, and continuous managerial support. Only under such conditions can employees act not merely as task executors but as authentic drivers of innovation and organizational change.

REFERENCES

1. Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). An empirical study of employees' motivation and its influence job satisfaction. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(2), 21-30. <https://doi.org/10.22161/ijebm.5.2.3>
2. Amin, F. A. B. M., Mokhtar, N. M., Ibrahim, F. A. B., & bin Nordin, M. N. (2021). A review of the job satisfaction theory for special education perspective. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(11), 5224-5228. <https://doi.org/10.17762/turcomat.v12i11.6737>
3. Aziri, B. (2011). Job satisfaction: a literature review. *Management Research & Practice*, 3(4).
4. Judge, T. A., Zhang, S. C., & Glerum, D. R. (2020). Job satisfaction. In *Essentials of Job Attitudes and Other Workplace Psychological Constructs* (pp. 207-241). <https://doi.org/10.4324/9780429325755-11>
5. Nurhaeda, Z., Maryadi, M., Salim, M., & Kitta, S. (2024). The relationship between employee motivation, creativity and

- performance. *International Journal of Social Science and Human Research*, 7(1), 109–116.
<https://doi.org/10.57178/paradoks.v7i4.991>
6. Uka, A., & Prendi, L. (2021). Motivation as an indicator of performance and productivity from the perspective of employees. *Knowledge International Journal*, 45(1), 187–194.
<https://doi.org/10.2478/mmcks-2021-0016>
 7. Yiming, L., Yan, L., & Jinsheng, Z. (2024). Effects of organizational climate on employee job satisfaction and psychological well-being: The role of technological influence in Chinese higher education. *BMC Psychology*, 12(1), 536. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-01754-2>
 8. Zhao, Y., Yu, T., & Zhang, Z. (2023). The influence of team motivational climate on employee creativity - Mediating role of domain-relevant skills. *Frontiers in Psychology*, 14, 1177778. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1177778>

UTICAJ ZADOVOLJSTVA POSLOM NA AKTIVIRANJE KREATIVNOG POTENCIJALA ČOVEKA

Gordana Nikčević

Đorđije Pavićević

Sažetak: *Zadovoljstvo zaposlenih na radnom mestu često se ističe kao ključni faktor uspešnog poslovanja, ali njegova povezanost sa oslobađanjem ljudskog kreativnog potencijala nije dovoljno istražena. Polazeći od ovog pitanja, sprovedeno je istraživanje u jednoj specifičnoj organizaciji sa ciljem da se ispita da li i na koji način zadovoljstvo zaposlenih utiče na njihovu kreativnost i efikasnost u radu. Korišćena je kvalitativna metoda, a podaci su prikupljeni kroz intervjuje sa zaposlenima. Rezultati su pokazali jasnu korelaciju između zadovoljstva poslom i motivacije, koja direktno utiče na ukupnu radnu efikasnost. Posebno je istaknuta važnost ličnog priznanja i pohvale od strane menadžera, koja zaposlenima pruža osećaj vrednosti i podstiče njihovu kreativnu energiju. U organizacionom kontekstu, zadovoljstvo zaposlenih*

oblikuju brojni međusobno povezani faktori koji kreiraju radnu atmosferu. Pojedinci koji svojim pristupom i ponašanjem doprinose pozitivnom okruženju igraju ključnu ulogu u inspirišući kolege na veću kreativnost. Na širem, društvenom nivou, evidentno je da zadovoljni zaposleni postižu bolje radne rezultate. Stoga je od velikog značaja graditi prijatno i podržavajuće radno okruženje, kao i negovati dobre međuljudske odnose unutar kolektiva.

Ključne reči: zadovoljstvo zaposlenih, motivacija, kreativnost, organizacioni ambijent, kreativni potencijal.

IZNENAĐUJUĆE KLAUZULE OPŠTIH USLOVA POSLOVANJA U NEMAČKOM PRAVU SA OSVRTOM NA ZABRANU REAL MONEY TRADE U USLOVIMA KORIŠĆENJA WORLD OF WARCRAFT

Ječmenić Milan¹

Ivković Ratko²

Jovanović Marko³

Sažetak: Predmet pažnje autora u ovom članku je član 305c stav 1 Nemačkog građanskog zakonika koji sadrži pravilo o pravnom tretmanu tzv. iznenađujućih klauzula opštih uslova poslovanja. Naime, odredbe u opštima uslovima poslovanja koje su prema okolnostima, a naročito prema spoljnoj pojavnosti ugovora, toliko neuobičajene, da ugovorni partner korisnika opštih uslova poslovanje nije morao da računa na njihovo postojanje, ne postaju sastavni deo ugovora. Autor daje prikaz nastanka ove zakonske odredbe, zatim analizira kriterijume koji moraju biti ispunjeni u konkretnom slučaju da bi se jedna klauzula opštih uslova poslovanja smatrala iznenađujućom, razmatra pitanje raspodele tereta dokaza između korisnika opštih uslova poslovanja i njegovog ugovornog partnera, daje prikaz primene

¹ Univerzitet MB, Poslovni i pravni fakultet, Republika Srbija, Teodora Dražera 27, Beograd, milanjecmenic@yahoo.com, <https://orcid.org/0009-0003-6109-3490>

² Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Republika Srbija, Cvećarska 2, Novi Sad, Univerzitet MB, Poslovni i pravni fakultet, Republika Srbija, Teodora Dražera 27, Beograd, ratko.ivkovic@pr.ac.rs, <https://orcid.org/0000-0002-6557-4553>

³ Univerzitet MB, Poslovni i pravni fakultet, Republika Srbija, Teodora Dražera 27, Beograd, markojovanovickg@yahoo.com

ovog pravila u sudskoj praksi i na samom kraju, umesto zaključka, analizira da li je zabrana Real Money Trade u Uslovima korišćenja World of Warcraft iznenađujuća klauzula opštih uslova poslovanja.

Ključne reči: *opšti uslovi poslovanja, iznenađujuće klauzule, objektivna neuobičajenost, subjektivna iznenađenost, Real Money Trade, zabrana.*

UVOD

Ugovorni partner korisnika opštih uslova poslovanja prilikom zaključenja ugovora kao po pravilu paušalno pristaje na opšte uslove poslovanja (prihvata da opšti uslovi poslovanja postanu sastavni deo ugovora, a da se pre toga ne upozna sa sadržinom opštih uslova poslovanja iako mu je korisnik opštih uslova poslovanja omogućio da se upozna sa njihovom sadržinom), ali čak i kad bi ih čitao, često neće moći u potpunosti da shvati značenje i pravne posledice opštih uslova poslovanja, te je i to jedan od razloga paušalnog prihvatanja opštih uslova poslovanja. Ipak, ugovorni partner korisnika opštih uslova poslovanja mora se smeti pouzdati u to, da opšti uslovi poslovanja na koje je on paušalno pristao, ne odstupaju suviše od uslova koji su za poslove dotične vrste uobičajeni i za njega zamislivi. Njegova paušalna saglasnost na opšte uslove poslovanja o kojima se nije individualno pregovaralo proteže se samo na one uslove sa kojima je on prema okolnostima, a naročito na osnovu spoljne pojavne slike ugovora mogao računati. On dakle polazi od toga, da, s obzirom na ugovorenu glavnu ugovornu obavezu, ili pak s obzirom na zaključeni tip ugovora, opšti uslovi poslovanja sadrže klauzule koje su u poslu uobičajene i normalne, i samo u tom obimu prihvata jednostrano uzurpiranje slobode određivanja sadržine ugovora od strane korisnika opštih uslova poslovanja (Looschelders, 2023).

Shodno rečenom, pojedine klauzule opštih uslova poslovanja, uprkos postignutoj saglasnosti stranaka da opšti uslovi poslovanja jedne strane budu uključeni u ugovor zaključen među njima, ne postaju sastavni deo ugovora, ako ugovorni partner korisnika opštih uslova poslovanja prema celokupnim okolnostima sa jednom klauzulom u opštim uslovima poslovanja nije morao da računa. U tom se slučaju, tzv. pravno-poslovni princip konsenzusa koji važi takođe i za uključenje opštih uslova poslovanja u ugovor, ograničava iz razloga zaštite ugovornog partnera korisnika opštih uslova poslovanja, pri čemu su odlučujuće barijere za

uključenje ovih klauzula opštih uslova poslovanja u ugovor, najpre, njihova neuobičajenost s obzirom na zaključeni tip ugovora i, zatim, momenat iznenađenja na strani ugovornog partnera korisnika opštih uslova poslovanja koji je zasnovan upravo na neuobičajenosti klauzule (Schafer, 2022).

Prema članu 305c stav 1 Nemačkog građanskog zakonika (u daljem tekstu: NGZ), odredbe u opštim uslovima poslovanja koje su prema okolnostima, a naročito prema spoljnoj pojavnoj slici ugovora, toliko neuobičajene, da ugovorni partner korisnika opštih uslova poslovanja sa njima nije morao računati, ne postaju sastavni deo ugovora (Član 305c stav 1 NGZ, *Bürgerliches Gesetzbuch in der Fassung der Bekanntmachung vom 2. Januar 2002 (BGBl. I S. 42, 2909; 2003 I S. 738) das zuletzt durch Artikel 9 des Gesetzes vom 16. Juli 2024 (BGBl. 2024 I Nr. 240) geändert worden ist*). Dakle, iznenađujuće klauzule sadržane u opštim uslovima poslovanja korisnika, u slučaju paušalnog pristanka njegovog ugovornog partnera na opšte uslove poslovanja, ne postaju sastavni deo ugovora zaključenog između njih. Iznenađujuće su pak, one klauzule opštih uslova poslovanja sa kojima se, objektivno gledano, potkopava poverenje pravnog prometa u oblikovanje opštih uslova poslovanja u skladu sa njihovom funkcijom (Looschelders, 2023). Cilj pravila je da se korisnik opštih uslova poslovanja spreči, da, na teret neupućenog i neinformisanog ugovornog partnera, uključi u ugovor iznenađujuće klauzule, ili da se, ako ne to, bar zahteva od njega odgovarajuće informisanje ugovornog partnera, kako bi se ovaj na taj način zaštitio od iznenađenosti zbog neuobičajene sadržine opštih uslova poslovanja, te je pravilo očigledno manifestacija načela transparentnosti i štiti barem minimum poverenja u pošteni poslovni promet sa opštim uslovima poslovanja (Schafer, 2022).

Autor daje prikaz nastanka ove zakonske odredbe, zatim analizira kriterijume koji moraju biti ispunjeni u konkretnom slučaju da bi se jedna klauzula opštih uslova poslovanja smatrala iznenađujućom, razmatra pitanje raspodele tereta dokaza između korisnika opštih uslova poslovanja i njegovog ugovornog partnera, daje prikaz primene ovog pravila u sudskoj praksi i na samom kraju, umesto zaključka, analizira da li je zabrana Real Money Trade u Uslovima korišćenja World of Warcraft iznenađujuća klauzula opštih uslova poslovanja.

POREKLO ZAKONSKOG PRAVILA O IZNENAĐUJUĆIM KLAUZULAMA OPŠTIH USLOVA POSLOVANJA

Kada se pogleda NGZ ono što odmah upadne u oči je da član 305c NGZ nosi naslov „Iznenadjujuće klauzule“, dok sam tekst zakonske odredbe sadržan u stavu 1 govori samo o „neobičajenim klauzulama.“ Postaje ovo jasno ako se baci pogled na sudsku praksu o iznenadjujućim klauzulama opštih uslova poslovanja pre stupanja na snagu Zakona o uređenju prava opštih uslova poslovanja iz 1976. godine (Gesetz zur Regelung des Rechts der Allgemeinen Geschäftsbedingungen vom 09.12.1976), jer upravo taj zakon i članovi 305-310 NGZ u koje je preveden taj zakon (Zakon o uređenju prava opštih uslova poslovanja iz 1976. godine bio je u Nemačkoj na snazi do 2002. godine, kada su njegove odredbe uz izvesne modifikacije Zakonom o modernizaciji obligacionog prava iz 2001. godine (Gesetz zur Modernisierung des Schuldrechts vom 26.11.2001.) prevedene u NGZ, konkretno u članove 305-310) predstavljaju kodifikaciju rezultata ove sudske prakse. Naime, u starijoj sudskoj praksi razlika između neprimerenih i iznenadjujućih klauzula opštih uslova poslovanja nije bila jasna, dakle, mešala se sadržinska kontrola opštih uslova poslovanja sa kontrolom uključenja opštih uslova poslovanja, te se ova sudska praksa u pravnoj literaturi naziva „skriivenom sadržinskom kontrolom opštih uslova poslovanja u tkivu kontrole uključenja opštih uslova poslovanja“ (Horler, 2011).

Kao što smo rekli, zakonsko pravilo o iznenadjujućim klauzulama opštih uslova poslovanja predstavlja kodifikaciju sudske prakse Carskog suda i Saveznog vrhovnog suda o iznenadjujućim klauzulama opštih uslova poslovanja pre stupanja na snagu Zakona o uređenju prava opštih uslova poslovanja. Ova sudska praksa držala je samo one klauzule opštih uslova poslovanja za uključene u ugovor sa kojima je ugovorni partner korisnika opštih uslova poslovanja mogao računati. Jer uključenje opštih uslova poslovanja često nije bilo izričito, tumačenjem izjava ugovarača prihvatano je prećutno uključenje opštih uslova poslovanja. Pritom, ugovornom partneru korisnika opštih uslova poslovanja nije bilo imputirano da je želeo da uključi bilo koje (sve) klauzule opštih uslova poslovanja, već da je bio saglasan samo sa uobičajenim klauzulama opštih uslova poslovanja (Horler, 2011).

Za neuključenje iznenadjujućih klauzula opštih uslova poslovanja u ugovor, oslanjali su se sudovi na konsolidovanu sudsku praksu o obavezujućem dejstvu ćutanja na jedno trgovačko pismo potvrde. Tu se razvila sudska praksa po kojoj ćutanje na trgovačko pismo potvrde među

trgovcima važi kao saglasnost, čak iako sadržina ugovora koja je bila prethodno dogovorena, pismom potvrde je bila dopunjena, ili izmenjena. Prećutna saglasnost nije bila prihvatana međutim, ako bi pismo potvrde sadržinski toliko odstupilo od prethodno dogovorenog, da onaj koji je poslao pismo potvrde sam nije više mogao računati sa saglasnošću, jer je recimo uključio neuobičajene ugovorne uslove (BGH, Urteil v. 24.9.1952 – II ZR 305/51).

Običaj među trgovcima, da usmeno dogovoreno pismeno potvrde, i nedogovorene klauzule dodaju, dovelo je do toga da su trgovci sa time računali, da dobiju pismo potvrde, ovo prekontrolišu i ako smatraju za potrebno, prigovore. Ugovorni partner, sa druge strane, smeo se pouzdati u to, da je primalac bio saglasan sa sadržinom pisma potvrde, ako on na pismo ne reaguje. Sudska praksa u tom pogledu zasnivala se na ideji poverenja, naime, da onaj koji je poslao pismo potvrde sme poći od toga, da ćutanje primaoca znači njegovu saglasnost, dok se primalac sa druge strane može pouzdati u to, da sadržina pisma potvrde ne izlazi iz okvira uobičajenog (Horler, 2011).

Ideja je zatim bila prenetna na saglasnost na opšte uslove poslovanja, najpre na prećutnu, a zatim i na izričitu saglasnost. Ugovorni partner korisnika opštih uslova poslovanja, koji nije pravno upućen, prilikom zaključenja ugovora često nije u situaciji, ugovorne uslove koji su često obimni i apstraktno sastavljeni u pogledu njihovih pravnih posledica adekvatno da proceni. Zato se on mora smeti na to pouzdati da od njega paušalno odobreni i od druge strane unapred formulisani ugovorni uslovi ne odstupaju suviše od uslova koji su za pravne poslove ove vrste uobičajeni i za njega zamislivi (BGH, Urteil v. 1.3.1978 – VIII ZR 70/77). Tako, za ugovornog partnera korisnika opštih uslova poslovanja nisu bile obavezujuće one klauzule opštih uslova poslovanja čije bi uključenje u ugovorni odnos moralo predstavljati iznenađenje, a što je naročito slučaj ako je njihova sadržina grubo protivrečila uzoru (modelu) izabranog ugovornog tipa (BGH, Urteil v. 8.5.1973 – IV ZR 158/71).

Pritom je često klauzula tretirana kao iznenađujuća, a ovo obrazlagano sadržinskim razmatranjima, te se nije pravila jasna razlika između iznenađujućih i nepravičnih klauzula opštih uslova poslovanja. To je imalo za posledicu da su sudije koristile različitu terminologiju da bi cenili takve klauzule. Npr. klauzule su „neuobičajene i iznenađujuće“, „neprimerene i iznenađujuće“, „nisu uobičajene i zamislive, da se sa njima mora računati“, „iznenađujuće, tako da ugovorni partner prema okolnostima razumno sa njima nije morao računati“, „tako neuobičajene su, da ugovorni partner sa

njima nije morao računati” (Horler, 2011). Terminologija neuobičajene i iznenađujuće klauzule bila je dakle često kumulativno korišćena, te razlika u naslovu i tekstu zakonske odredbe postaje jasna.

KRITERIJUMI KOJI MORAJU BITI ISPUNJENI DA BI SE JEDNA KLAUZULA OPŠTIH USLOVA POSLOVANJA SMATRALA IZNENAĐUJUĆOM

Zakonska odredba vezuje neuključenje iznenađujućih klauzula opštih uslova poslovanja za dve pretpostavke. Upitna klauzula mora, s obzirom na tipičnu sadržinu ugovora zaključenog između korisnika opštih uslova poslovanja i njegovog ugovornog partnera, iz pogleda odgovarajućeg prometnog kruga, prema celokupnim okolnostima, biti objektivno neuobičajena, dok se u subjektivnom pogledu mora tome priključiti iznenađenost ugovornog partnera korisnika opštih uslova poslovanja, koji zbog neuobičajenog karaktera klauzule i nedostajućeg informisanja o njenoj sadržini, nije sa njom računao, kada se saglasio sa uključenjem u ugovor opštih uslova poslovanja (Schafer, 2022). Dakle, iznenađujuća je klauzula opštih uslova poslovanja ako ona jasno odstupa od očekivanja ugovornog partnera korisnika opštih uslova poslovanja (neuobičajenost), i ako on sa tom klauzulom prema okolnostima razumno nije morao da računa (moment iznenađenja). Obe pretpostavke moraju biti kumulativno ispunjene (Looschelders, 2023).

Suštinsko obeležje iznenađujućih klauzula je njima svojstven efekat iznenađenosti, ili efekat nasamarenosti na strani ugovornog partnera korisnika opštih uslova poslovanja. Standard za procenu iznenađujućeg efekta jedne klauzule predstavlja horizont očekivanja prosečnog ugovornog partnera u dotičnom poslovnom području. Međutim, generalni način posmatranja nailazi na granice tamo, gde konkretne prilike pre, ili pri zaključenju ugovora modifikuju stanje znanja ugovornog partnera korisnika opštih uslova poslovanja. Korisnik opštih uslova poslovanja može zbog toga sa jedne strane svojim ponašanjem prilikom zaključenja ugovora kod svog ugovornog partnera probuditi očekivanja koja mogu proizvesti iznenađujući efekat, ali isto tako, sa druge strane, korisnik opštih uslova poslovanja može kroz adekvatna upozorenja svog ugovornog partnera, jednoj iznenađujućoj klauzuli oduzeti iznenađujući efekat (Looschelders, 2023).

Neuobičajenom smatra se klauzula opštih uslova poslovanja, koja jasno odstupa od očekivanja ugovornog partnera korisnika opštih uslova poslovanja. Neuobičajenost se utvrđuje objektivno, na temelju opštih i

individualnih pratećih okolnosti zaključenja ugovora. Merodavno je da li je prosečni prometni krug sa klauzulom morao računati. Pritom, treba uzeti u obzir konkretni tip ugovora (Treba se fokusirati na konkretan tip ugovora, a ne na generalni tip ugovora. Recimo, uobičajenost klauzula o obračunu kamate se ne ceni prema tome šta je uobičajeno za ugovor o zajmu, već po onome šta je uobičajeno za ugovore o zajmu sa anuitetom. Videti, Horler, 2011), spoljni dizajn ugovora, stepen odstupanja sadržine klauzule od dispozitivnog zakonskog pravila i uobičajenost klauzule u branši (Looschelders, 2023). Dakle, neuobičajenost klauzule određuje se isključivo prema objektivnim kriterijumima, a merodavni su celokupna slika konkretnog ugovora i očekivanja koja pošteni promet tipično, ili na osnovu ponašanja korisnika opštih uslova poslovanja pri zaključenju ugovora, ima u pogledu tipične sadržine ugovora (Schafer, 2022). Pritom, misli se kako na sadržinsku, tako i na spoljnu neuobičajenost. Pod spoljnom neuobičajenošću se misli na to, da klauzule opštih uslova poslovanja mogu biti iznenađujuće ako se nalaze na neočekivanom mestu unutar opštih uslova poslovanja, ili spolja gledano, nisu dovoljno istaknute (Horler, 2011). Iza toga stoji ideja da ugovorni partneri korisnika opštih uslova poslovanja, naročito potrošači, opšte uslove poslovanja uopšte ne čitaju, ili samo „prelete” preko njih, ili čak i ukoliko ih čitaju nemaju potrebna znanja da bi pročitano shvatili. Ipak, ugovorni partner korisnika opštih uslova poslovanja, bez obzira čitao, ili ne, opšte uslove poslovanja, mora se smeti pouzdati u to, da se sadržina opštih uslova poslovanja drži u okviru toga što se na osnovu okolnosti prilikom zaključenja ugovora može očekivati. Poverenje ugovornog partnera korisnika opštih uslova poslovanja u oblikovanje opštih uslova poslovanja u skladu sa njihovom funkcijom i njegovo odricanje detaljnog upoznavanja sa sadržinom opštih uslova poslovanja koje se upravo na tome zasniva, znači, da takođe i spoljna pojava slika ugovora ne sme dovesti u zabludu ugovornog partnera korisnika opštih uslova poslovanja (Horler, 2011). Korisnik opštih uslova poslovanja, shodno rečenom, ne sme naročito nepovoljne klauzule opštih uslova poslovanja sakriti na tematski zavaravajućim mestima unutar svojih opštih uslova poslovanja (BGH, Urteil v- 6.12.1984 – IX ZR 115/83). Pravilo očito služi zaštiti poverenja ugovornog partnera korisnika opštih uslova poslovanja.

Druga pretpostavka je iznenađujući efekat klauzule. Samo neuobičajeni karakter klauzule nije dovoljan već se dodatno zahteva da je klauzula toliko neuobičajena da ugovorni partner sa njom nije morao računati (Schafer, 2022). Dakle, iznenađujuća je jedna klauzula opštih uslova poslovanja ako ugovorni partner sa tom klauzulom prema okolnostima

razumno nije morao da računa, te se klauzulom, drugačije rečeno, vređa opravdano očekivanje ugovornog partnera korisnika opštih uslova poslovanja (Looschelders, 2023). S obzirom na nadindividualni karakter opštih uslova poslovanja, da li je ovo slučaj, ne određuje se prema očekivanju pojedinačnog (konkretnog) ugovornog partnera korisnika opštih uslova poslovanja, nego su standard za procenu čak šta više znanja i iskustva krugova lica koji tipično učestvuju u pravnim poslovima ove vrste (Looschelders, 2023). Ispunjenost ove prepostavke ceni se dakle prema jednom generalnom standardu. Odlučujući su, odgovarajući tipizirajućem načinu posmatranja koji je dominantan u građanskom pravu, u prvoj liniji mogućnosti saznanja kruga ugovornih partnera koji se za takve ugovore tipično očekuju, i to kako te mogućnosti saznanja proizilaze na osnovu njihovog poslovnog iskustva i na osnovu štamparsko tehničkog oblikovanja upitnih klauzula opštih uslova poslovanja (Schafer, 2022). Zbog toga, jedna klauzula opštih uslova poslovanja za potrošača može biti iznenađujuća, a u odnosu prema trgovcima ne, zbog njihovog tipično postojećeg većeg poslovnog iskustva.

Ovaj objektivno-generalni standard za ocenu iznenađujućeg efekta jedne klauzule ne isključuje da se u pojedinačnom slučaju uzmu u obzir konkretne prateće okolnosti zaključenja ugovora, ako su ove imale odlučujući uticaj na očekivanja ugovornog partnera. Naime, prilikom zaključenja ugovora postojeće individualne okolnosti mogu tipično očekivanje ugovornog partnera u pogledu sadržine ugovora modifikovati. Jednoj, u principu ne neuobičajenoj klauzuli opštih uslova poslovanja, može zbog toga kod postojanja odgovarajućih pratećih okolnosti pripasti jedno iznenađujuće dejstvo. Iznenađujuće klauzule opštih uslova poslovanja mogu takođe obrnuto na osnovu konkretnih pratećih okolnosti zaključenja ugovora izgubiti njihov nedozvoljeni iznenađujući karakter (Looschelders, 2023). Tako, postoje slučajevi u kojima upitna klauzula opštih uslova poslovanja doduše nije objektivno neuobičajena, ali u kojima ona na osnovu individualnih pratećih okolnosti zaključenja ugovora (tok i sadržina pregovora, reklamne izjave korisnika, ili spoljni dizajn ugovora) od opravdanih očekivanja ugovornog partnera korisnika opštih uslova poslovanja jasno odstupa i kod njega vodi do iznenađenosti (Schafer, 2022). Nasuprot tome, može korisnik opštih uslova poslovanja, na taj način da on ugovornog partnera izričito, ili na drugi pogodan način na jednu neuobičajenu klauzulu u njegovim opštim uslovima poslovanja upozori, eliminisati prepreku uključenja koja leži u efektu iznenađenja (Schafer, 2022), odnosno korisnik opštih uslova poslovanja može, iznenađujući efekat klauzule, kroz adekvatna upozorenja i objašnjenja

isključiti. Obe modifikacije zasnivaju se na cilju propisa da se neupućeni i neinformisani ugovorni partner zaštiti od iznenađenosti i imaju za posledicu da ne postoje nikakve per se iznenađujuće klauzule bez obzira na okolnosti njihovog uključenja (Schafer, 2022).

RASPODELA TERETA DOKAZA IZMEĐU KORISNIKA OPŠTIH USLOVA POSLOVANJA I NJEGOVOG UGOVORNOG PARTNERA U POGLEDU ISPUNJENOSTI USLOVA ZA PRIMENU, ILI NEPRIMENU ZAKONSKOG PRAVILA O IZNENAĐUJUĆIM KLAUZULAMA OPŠTIH USLOVA POSLOVANJA

Dokaz za to da je ugovorni partner korisnika opštih uslova poslovanja, uprkos (prema opštem iskustvu) neuobičajenom, odnosno iznenađujućem karakteru jedne klauzule opštih uslova poslovanja sa njom računao, stvar je korisnika opštih uslova poslovanja. Isto tako, treba da dokaže upozorenje svog ugovornog partnera koje isključuje efekat iznenađenja. Unapred formulisana klauzula kojom se potvrđuje da je ugovorni partner znao za određenu klauzulu je bez značaja. Sa druge strane, ugovorni partner korisnika opštih uslova poslovanja treba da dokaže ispunjenost objektivnih i subjektivnih pretpostavki za primenu ovog zakonskog pravila (Schafer, 2022).

PRIMENA ZAKONSKOG PRAVILA O IZNENAĐUJUĆIM KLAUZULAMA OPŠTIH USLOVA POSLOVANJA U NEMAČKOJ SUDSKOJ PRAKSI

Prema sudskoj praksi, jedna klauzula opštih uslova poslovanja je iznenađujuća ako je njoj svojstven iznenađujući efekat. To je slučaj ako klauzula od očekivanja ugovornog partnera korisnika opštih uslova poslovanja jasno odstupa i ovaj razumno sa njom nije morao da računa (BGH, Urteil v. 10.11.1989 – V ZR 201/88). Razlika između očekivanja ugovornog partnera korisnika opštih uslova poslovanja i sadržine klauzule mora biti znatna. Očekivanja ugovornog partnera korisnika opštih uslova poslovanja se pritom određuju na osnovu opštih i individualnih pratećih okolnosti zaključenja ugovora. U opšte prateće okolnosti zaključenja ugovora spadaju stepen odstupanja od dispozitivnih zakonskih pravila i od oblikovanja koje je uobičajeno za poslovni promet, dok se u okviru individualnih pratećih okolnosti zaključenja ugovora uzimaju u obzir sadržina pregovora i spoljni dizajn ugovora (BGH, Urteil v. 10.11.1989 – V ZR 201/88). Iznenađujući efekat klauzule može samo iz

toga proizići da ugovorni partner korisnika opštih uslova poslovanja na osnovu individualnih pratećih okolnosti zaključenja ugovora nije morao računati sa jednom takvom klauzulom, iako klauzula prema opštim pratećim okolnostima zaključenja ugovora ne odstupa od uobičajenog oblikovanja i zato u dotičnom poslovnom području nije neuobičajena. Ovo je naročito slučaj ako klauzula opštih uslova poslovanja bitno odstupa od onoga što je ugovorni partner korisnika opštih uslova poslovanja izrazio kao njegove predstave i namere prilikom pregovora, a da mu u tom pogledu nije bilo protivrečeno (BGH, Urteil v. 17.3.1994 – IX ZR 102/93). Neuobičajeni spoljni dizajn klauzule opštih uslova poslovanja, ili njeno smeštanje na neočekivanom mestu u okviru opštih uslova poslovanja, može, samo za sebe, već jednu klauzulu opštih uslova poslovanja učiniti neuobičajenom i time iznenađujućom. Nezavisno od objektivne neuobičajenosti, jedna naročito opterećujuća klauzula na skrivenom mestu može izazvati momenat iznenađenja (BAG, Urteil v. 6.8.2003 – 7 AZR 9/03).

Jedna klauzula može njeno iznenađujuće dejstvo izgubiti ako korisnik opštih uslova poslovanja svom ugovornom partneru izričito skrene pažnju na sadržinu klauzule, pritom se mora napraviti razlika. Dok iznenađujući efekat jedne, na osnovu opštih pratećih okolnosti zaključenja ugovora neuobičajene klauzule, otpada ako je ona sadržinski bez daljeg razumljiva i štamparsko tehnički tako istaknuta da se može očekivati da ugovorni partner korisnika opštih uslova poslovanja za nju zna, tako otpada kod klauzula sa kojima ugovorni partner zbog konkretnih okolnosti koje su prethodile zaključenju ugovora ne mora računati (dakle, klauzula koje su na osnovu individualnih pratećih okolnosti zaključenja ugovora neuobičajene) iznenađujući efekat samo tada ako ugovorni partner dobije individualno upozorenje (BGH, Urteil v. 4.10.1995 – XI ZR 215/94).

Da li je bilo odstupljeno od očekivanja ugovornog partnera korisnika opštih uslova poslovanja prema sudskoj praksi se u principu ne određuje prema očekivanjima konkretnog ugovornog partnera, već prema očekivanjima prosečnog ugovornog partnera koji se tipično može očekivati (BGH, Urteil v. 30.10.1987 – V ZR 174/86). Osnova je objektivno – generalizujući standard. Isključivo subjektivna iznenađenost je bez značaja. Jedna uobičajena klauzula opštih uslova poslovanja nije zbog toga iznenađujuća jer jedan naročito poslovno neiskusni ugovorni partner korisnika opštih uslova poslovanja stvarno nije sa njom računao (BGH, Urteil v. 24.9.1980 – VIII ZR 273/79). Ovaj standard se samo tada modifikuje ako se razočarano očekivanje ugovornog partnera korisnika opštih uslova poslovanja bazira na individualnim pratećim okolnostima zaključenja ugovora. Odlučujuće je

tada, kod ugovornog partnera korisnika opštih uslova poslovanja, individualno postojeće, ili njemu individualno moguće znanje okolnosti (BGH, Urteil v. 30.10.1987 – V ZR 174/86).

SAŽETAK PRETHODNIH IZLAGANJA

Prema članu 305c stav 1 NGZ, odredbe u opštim uslovima poslovanja koje su prema okolnostima, a naročito prema spoljnoj pojavnoj slici ugovora, toliko neuobičajene, da ugovorni partner korisnika opštih uslova poslovanja sa njima nije morao računati, ne postaju sastavni deo ugovora. Dakle, iznenađujuće klauzule sadržane u opštim uslovima poslovanja korisnika, u slučaju paušalnog pristanka njegovog ugovornog partnera na opšte uslove poslovanja, ne postaju sastavni deo ugovora zaključenog između njih. Ovo zakonsko pravilo o iznenađujućim klauzulama opštih uslova poslovanja predstavlja, kao što smo videli kodifikaciju sudske prakse Carskog suda i Saveznog vrhovnog suda o iznenađujućim klauzulama opštih uslova poslovanja pre stupanja na snagu Zakona o uređenju prava opštih uslova poslovanja. Zakonska odredba vezuje neuključenje iznenađujućih klauzula opštih uslova poslovanja za dve pretpostavke. Upitna klauzula mora, s obzirom na tipičnu sadržinu ugovora zaključenog između korisnika opštih uslova poslovanja i njegovog ugovornog partnera, iz pogleda odgovarajućeg prometnog kruga, prema celokupnim okolnostima, biti objektivno neuobičajena, dok se u subjektivnom pogledu mora tome priključiti iznenađenost ugovornog partnera korisnika opštih uslova poslovanja, koji zbog neuobičajenog karaktera klauzule i nedostajućeg informisanja o njenoj sadržini, nije sa njom računao, kada je paušalno pristao na uključenje opštih uslova poslovanja u ugovor.

ZABRANA REAL MONEY TRADE U USLOVIMA KORIŠĆENJA WORLD OF WARCRAFT

Massively Multiplayer Online Role-Playing Game (u nastavku skraćeno MMORPG), ili na srpskom jeziku, Masovne višekorisničke igre uloga na mreži, kao što su npr., World of Warcraft, Second Life, Entropia Universe su izuzetno popularne. Da bi neko uopšte mogao da igra MMORPG, pre toga mora se saglasiti sa važenjem tzv. Uslova korišćenja MMORPG. Ovi Uslovi korišćenja, kao po pravilu, sadrže zabranu Real Money Trade (u nastavku skraćeno RMT). RMT u kontekstu MMORPG nije ništa drugo do trgovina virtuelnim dobrima za pravi novac. Igrači dakle kupuju, ili prodaju virtuelna dobra (zlato, naloge, avatare, usluge...) za pravi novac, i

to van sistema igre. Većina izdavača (ponudioca) MMORPG zabranjuje RMT, jer narušava ravnotežu igre, podstiče botovanje i daje prednost onima koji plaćaju, a ne onima koji igraju po pravilima. Primera radi, u Uslovima korišćenja World of Warcraft pod naslovom „Prodaja predmeta” stoji: „Da li se sećate početka ovih Uslova korišćenja gde smo govorili o vašoj licenci za korišćenje World of Warcraft i da smo tu rekli da je ova licenca ograničena? Sada dolazimo do važne oblasti na koju se ta ograničenja odnose. Naime, pazite na to, da su svi sadržaji World of Warcraft, ili svojina Blizzard Entertainment, ili od Blizzard Entertainment ekskluzivno se licenciraju. Zato, niko osim Blizzard Entertainment samog nema pravo da prodaje sadržaje koji pripadaju Blizzard Entertainment. Blizzard Entertainment ne priznaje nikakva svojinska, ili državinska prava izvan sistema igre World of Warcraft i isto tako ne priznaje navodnu prodaju, poklon, ili razmenu u spoljnom svetu sadržaja koji su na bilo koji način povezani sa World of Warcraft. Shodno tome, ne smete nikakve virtuelne predmete izvan sistema igre World of Warcraft prodavati, ili kupovati za pravi novac, niti ih razmenjivati za druge predmete. Imajte u vidu da je Blizzard Entertainment ovlašćen da zabrani takvu ilegalnu trgovinu i da će to svakako i učiniti” (Navedeno prema: Erenli, 2008).

UMESTO ZAKLJUČKA: DA LI JE ZABRANA REAL MONEY TRADE U USLOVIMA KORIŠĆENJA WORLD OF WARCRAFT IZNENAĐUJUĆA KLAUZULA OPŠTIH USLOVA POSLOVANJA?

Naše je pitanje, da li je zabrana RMT u Uslovima korišćenja World of Warcraft iznenađujuća klauzula opštih uslova poslovanja? Iz toga proizilazi, kao prethodno pitanje, jesu li Uslovi korišćenja World of Warcraft opšti uslovi poslovanja? Nesumnjivo da jesu. Naime, radi se o ugovornim uslovima (jer Uslovi korišćenja World of Warcraft detaljno uređuju prava i obaveze izdavača (ponudioca) World of Warcraft i korisnika World of Warcraft iz ugovora o korišćenju World of Warcraft), koji su unapred formulisani od izdavača (ponudioca) World of Warcraft, dok se korisnik World of Warcraft, da bi uopšte mogao da igra, mora saglasiti sa tim da Uslovi korišćenja World of Warcraft postanu sastavni deo ugovora o korišćenju World of Warcraft, dakle, korisnik nema mogućnost da pregovara o Uslovima korišćenja World of Warcraft, tj. važi princip, uzmi, ili ostavi. Shodno tome, na Uslove korišćenja World of Warcraft primenjuju se pravna pravila o opštim uslovima poslovanja, pa možemo preći na pitanje, da li je klauzula o zabrani RMT u Uslovima korišćenja World of Warcraft iznenađujuća?

Potvrđan odgovor zahteva da klauzula o zabrani RMT u Uslovima korišćenja World of Warcraft bude, kumulativno, objektivno neuobičajena i subjektivno iznenađujuća. Da li je sad ona objektivno neuobičajena? Ako uzmemo u razmatranje sve okolnosti, možemo reći sledeće: zabrana RMT nalazi se u Uslovima korišćenja gotovo svih popularnih MMORPG, ali se ne primenjuje dosledno; isto tako, mnogi izdavači (ponudioci) MMORPG sami prodaju virtuelne predmete i usluge, dok to istovremeno zabranjuju igračima; većina ljudi polazi verovatno od toga da oni plodovima njihovog virtuelnog rada smeju trgovati, kako je to inače uobičajeno u stvarnom životu. Shodno rečenom, klauzula o zabrani RMT u Uslovima korišćenja World of Warcraft je u kontradikciji sa „stvarnim životom” (Erkeling, 2017). Iz toga dalje sledi zaključak, da je klauzula o zabrani RMT u Uslovima korišćenja World of Warcraft objektivno neuobičajena, uz izuzetak koji važi za zabranu trgovine nalogom, budući da je ovaj vezan za ličnost korisnika (igrača) (Graber, 2009).

Da li je klauzula o zabrani RMT u Uslovima korišćenja World of Warcraft subjektivno iznenađujuća? Da bismo odgovorili na postavljeno pitanje, moramo uzeti u obzir prosečnog korisnika, i pri tom napraviti razliku između iskusnih igrača i novih igrača. Iskusni igrači svakako znaju za zabranu RMT, dok novi igrači svakako ne, jer oni samo realni svet imaju kao referentnu vrednost, te je dakle, klauzula o zabrani RMT u Uslovima korišćenja World of Warcraft za nove igrače subjektivno iznenađujuća, dok za iskusne igrače nije subjektivno iznenađujuća (Erkeling, 2017).

S obzirom da oba uslova, dakle objektivna neuobičajenost i subjektivna iznenađenost, moraju kumulativno biti ispunjeni, zaključak je, da klauzula o zabrani RMT u Uslovima korišćenja World of Warcraft nije iznenađujuća za iskusne igrače, dok za nove igrače jeste, uz izuzetak koji važi za zabranu trgovine nalogom.

LITERATURA

1. Bundesarbeitsgericht, Urteil v. 6.8.2003 – 7 AZR 9/03.
2. Bundesgerichtshof, Urteil v. 24.9.1980 – VIII ZR 273/79.
3. Bundesgerichtshof, Urteil v. 4.10.1995 – XI ZR 215/94.
4. Bundesgerichtshof, Urteil v. 30.10.1987 – V ZR 174/86.
5. Bundesgerichtshof, Urteil v. 17.3.1994 – IX ZR 102/93.
6. Bundesgerichtshof, Urteil v. 10.11.1989 – V ZR 201/88.
7. Bundesgerichtshof, Urteil v. 6.12.1984 – IX ZR 115/83.
8. Bundesgerichtshof, Urteil v. 8.5.1973 – IV ZR 158/71.
9. Bundesgerichtshof, Urteil v. 1.3.1978 – VIII ZR 70/77.
10. Bundesgerichtshof, Urteil v. 24.9.1952 – II ZR 305/51.
11. Bürgerliches Gesetzbuch in der Fassung der Bekanntmachung vom 2. Januar 2002 (BGBl. I S. 42, 2909; 2003 I S. 738) das zuletzt durch Artikel 9 des Gesetzes vom 16. Juli 2024 (BGBl. 2024 I Nr. 240) geändert worden ist.
12. Erenli, K. (2008). *Virtuelle Welten. Ausgewählte Aspekte des Vertrags- und Urheberrechts unter Berücksichtigung praxisrelevanter Problemstellungen*. Universitätslehrgang für Informationsrecht und Rechtsinformation.
13. Erkeling, S. (2017). *Die rechtliche Zulässigkeit des Verbots des Handels mit virtuellen Gegenständen und Avataren durch die Betreiber von Online-Games. Real Money Trade zwischen Spieler- und Betreiberinteressen, AGB- und Kartellrecht*. Dissertation. Carl von Ossietzky Universität Oldenburg.
14. Gesetz zur Modernisierung des Schuldrechts vom 26.11.2001.
15. Gesetz zur Regelung des Rechts der Allgemeinen Geschäftsbedingungen vom 09.12.1976.
16. Graber, T. (2009). *Rechte an Accounts und virtuellen Gütern*. Norderstadt.
17. Horler, S. (2011). *Die Entwicklung der Rechtsprechung zum Recht der Allgemeinen Geschäftsbedingungen*. Ein Vergleich des englischen und deutschen Rechts, Berlin.
18. Looschelders, D. (2023)., in: *Erman Bürgerliches Gesetzbuch. Kommentar mit Nebengesetzen (AGG, BVerstTG, EGBGB, ErbbauRG, ProdhaftG, VbVG, VersAusglG, WEG – teils in Auszügen) und Internationalem Privatrecht*., herausgegeben von Prof. Em. Dr. Dr. H. C. Mult. Harm Peter Westermann, Prof. em. Dr. Barbara Grunewald, Rechtsanwalt Dr. Dr. h. c. Geoerg Maier-Reimer. Köln.

19. Schafer, C. (2022)., in: Ulmer, Brandner, Hensen. AGB-Recht. Kommentar zu den Artikeln 305-310 BGB und zum UKlaG. 13. neu bearbeitete Auflage. Koln.

ON SURPRISE CLAUSES OF GENERAL TERMS AND CONDITIONS IN GERMAN LAW WITH RESPECT TO THE PROHIBITION OF REAL MONEY TRADE IN THE TERMS OF USE OF WORLD OF WARCRAFT

Milan Ječmenić

Ratko Ivković

Marko Jovanović

Abstract: *The subject of this article is Article 305c(1) of the German Civil Code, which contains a rule on the legal treatment of so-called surprising clauses in general terms and conditions. Namely, provisions in general terms and conditions which, in the circumstances, and particularly in light of the external appearance of the contract, are so unusual that the contractual partner of the user of the general terms and conditions could not have reasonably expected them do not become an integral part of the contract. The author provides an overview of the origin of this legal provision, then analyzes the criteria that must be met in a specific case for a clause of general terms and conditions to be considered surprising, discusses the issue of the allocation of the burden of proof between the user of the general terms and conditions and its contractual partner, provides an overview of the application of this rule in judicial practice and, finally, instead of a conclusion, analyzes whether the prohibition of Real Money Trade in the Terms of Use of World of Warcraft constitutes a surprising clause of general terms and conditions.*

Keywords: *general terms and conditions, surprising clauses, objective unusualness, subjective surprise, Real Money Trade, prohibition.*

LISTA RECENZENATA

1. Prof. dr Aleksandar Majstorović, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu
2. Prof. dr Aleksandar Petković, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu
3. Prof. dr Aleksandra Tešić, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu
4. Prof. dr Boris Kuzman, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd
5. Prof. dr Branislav Dudić, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu
6. Prof. dr Danijela Anđelković, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu
7. Prof. dr Darjan Karabašević, Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije u Beogradu
8. Prof. dr Dragan Ilić, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu
9. Prof. dr Ivana Brkić, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu
10. Prof. dr Jelena Matijašević, Pravni fakultet za privredu i pravosuđe u Novom Sadu
11. Prof. dr Jelena Vapa Tankosić, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu
12. Prof. dr Jonel Subić, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd
13. Prof. dr Jožef Kabok, Pokrajinski sekretarijat za visoko obrazovanje i naučnoistraživačku delatnost
14. Prof. dr Jovana Gardašević, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu
15. Prof. dr Katarina Đurić, Poljoprivredni fakultet, Novi Sad
16. Prof. dr Maja Ćirić, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu
17. Prof. dr Marija Čukanović Karavidić, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo Beograd
18. Prof. dr Marina Simin, Visoka škola strukovnih studija za menadžment i poslovne komunikacije Beograd
19. Prof. dr Marjan Krašna, Filozofski fakultet i Prirodoslovno matematički fakultet, Univerzitet u Mariboru
20. Prof. dr Mihajlo Rabrenović, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd

21. Prof. dr Miodrag Brzaković, Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije u Beogradu
22. Prof. dr Miroslav Čavlin, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu
23. Prof. dr Nebojša Novković, Poljoprivredni fakultet, Novi Sad
24. Prof. dr Nedeljka Nikolova, „Sv.Kiril i Metodij“ Univerzitet u Skoplju
25. Prof. dr Nenad Marković, Fakultet za menadžment, Sremski Karlovci
26. Prof. dr Nikola Ćurčić, Institut za multidisciplinarna istraživanja, Beograd
27. Prof. dr Nikola Puvača, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu
28. Prof. dr Radivoj Prodanović, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu
29. Prof. dr Radmilo Pešić, Poljoprivredni fakultet, Beograd
30. Prof. dr Radovan Vladislavljević, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu
31. Prof. dr Saša Igić, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu
32. Prof. dr Simeon Rakonjac, Agronomski fakultet u Čačku
33. Prof. dr Slavica Mitrović, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad
34. Prof. dr Slobodan Nešković, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu
35. Prof. dr Slobodan Radišić, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu
36. Prof. dr Slobodan Živkucin, Visoka škola strukovnih studija za menadžment i poslovne komunikacije Beograd
37. Prof. dr Snežana Tanasković, Agronomski fakultet u Čačku
38. Prof. dr Srđan Šljukić, Filozofski Fakultet, Univerzitet u Novom Sadu
39. Prof. dr Svetlana Ignjatijević, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu
40. Prof. dr Tomislav Brzaković, Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije u Beogradu
41. Prof. dr Vesna Bogojević Arsić, Fakultet organizacionih nauka, Beograd
42. Prof. dr Vladan Pavlović, Ekonomski fakultet u Kosovskoj Mitrovici
43. Prof. dr Vladimir Đaković, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad
44. Prof. dr Vladimir Medović, Pravni fakultet za privredu i pravosuđe u Novom Sadu
45. Prof. dr Vladimir Šimović, Veleučilište Baltazar, Zaprešić
46. Prof. dr Slađana Vujičić, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo Beograd

47. Doc. dr Jovana Gardašević, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu
48. Doc. dr Gorica Vuković, viši naučni saradnik, Poljoprivredni fakultet, Beograd
49. Doc. dr Jelena Popov, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu
50. Doc. dr Mirela Tomaš Simin, Poljoprivredni fakultet, Novi Sad
51. Doc. dr Ratko Ivković, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu
52. Dr Anton Puškarić, Institut za ekonomiku poljoprivrede Beograd
53. Dr Dragana Ljubojević Pelić, viši naučni saradnik, Naučni institut za veterinarstvo Novi Sad
54. Dr Marija Mihailović, Institut za hemiju, tehnologiju i metalurgiju, Beograd
55. Dr Miloš Pelić, naučni saradnik, Naučni institut za veterinarstvo Novi Sad
56. Dr Mira Majstorović, Veleučilište "Lavoslav Ružička" Vukovar
57. Dr Miroslav Pavlović, Institut za hemiju, tehnologiju i metalurgiju, Beograd
58. Dr Nataša Kljajić, naučni saradnik, Institut za ekonomiku poljoprivrede Beograd
59. Dr sc Goran Buturac, znanstveni savjetnik, Ekonomski institut, Zagreb
60. Dr Svetlana Roljević Nikolić, viši naučni saradnik, Istraživačko-razvojni institut „Tamiš“ Pančevo
61. Dr Vladimir Panić, Institut za hemiju, tehnologiju i metalurgiju, Beograd
62. Dr Željka Borzan, Veleučilište „Lavoslav Ružička“ Vukovar
63. Dr Zorica Tomičić, viši naučni saradnik, Naučni institut za prehrambene tehnologije u Novom Sadu
64. Mr sc Darija Ivanković, viši predavač, Veleučilište „Lavoslav Ružička“ Vukovar
65. Prof. dr Nikola Radivojević, Akademija strukovnih studija Šumadija, Kragujevac
66. Dr Miroslav Nedeljković, naučni saradnik, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd
67. Doc. dr Dragan Ugrinov, naučni saradnik, Evropski Univerzitet "Kallos" u Beogradu, Beograd
68. Doc. dr Veljko Dmitrović, Fakultet organizacionih nauka, Beograd

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, Cvečarska 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. 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 ot-kucana 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 **po-sebno 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 zaposle- nja, 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 au- tori da unutar teksta ili fusnotanena navode bilo kakve podatkena osnovukojih bi moglo da se ustanovi ili prepoznata 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 tekstom.

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

TEHNIČKO UPUTSTVO ZA FORMATIRANJE RADOVA

Radtrebada 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. Listareferenci:

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 naslovima 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

Soleša, D., Carić, M. (2016). *Informacione i komunikacione tehnologije*, Novi Sad: Univerzitet Privredna Akademija, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment.

Tridošest autora

Solesa, D., Juričić, V., Raisman, M. (2014). Web 2.0 as a potential for development of young people, *Technical Gazette* 21(6), 1403-1409.

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.

Članaku časopisu, tri do šest autora

Soleša, D., Juričić, V., Raisman, M. (2014). *Web 2.0 as a potential for development of young people*, *Technical Gazette* 21(6), 1403-1409.

Članaku 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.

Soleša, D., Černetič M., Gerlič I., (2007). *New Media in Education*, Selected topics, University of Novi Sad - Faculty of Education in Sombor, Faculty for Organizational Sciences in Kranj and University of Maribor - Faculty of Education Maribor, pg. 219

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 kog se stavlja „i sar.” a u engleskom tekstu „etal.”

(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)objavlivanju tekstova i sa fazom do koje je tekst stigao u redakcijskoj proceduri.

**Časopis Ekonomija – teorija i praksa, ISSN 2217-5458 je
nastavak časopisa Zbornik radova, ISSN 1820-9165**

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. 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. Keywords (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

Soleša, D., Carić, M. (2016). *Informacione i komunikacione tehnologije*, Novi Sad: Univerzitet Privredna Akademija, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment.

Three to six authors

Soleša, D., Juričić, V., Raisman, M. (2014). Web 2.0 as a potential for development of young people, *Technical Gazette* 21(6), 1403-1409.

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

Solesa, D., Juričić, V., Raisman, M. (2014). *Web 2.0 as a potential for development of young people*, *Technical Gazette* 21(6), 1403-1409.

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.

Soleša, D., Černetič M., Gerlič I., (2007). *New Media in Education*, Selected topics, University of Novi Sad - Faculty of Education in Sombor, Faculty for Organizational Sciences in Kranj and University of Maribor - Faculty of Education Maribor, pg. 219

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

Časopis izlazi kvartalno.
Kotizacija je besplatna.

