

# MEGATREND REVIJA

---

# MEGATREND REVIEW

1 | 2023

---

Vol. 20, № 1, 2023.

**MEGATREND REVIJA**  
**MEGATREND REVIEW**

**1/2023**

  
Megatrend univerzitet, Beograd  
Megatrend University, Belgrade

---

---

# MEGATREND REVIJA • MEGATREND REVIEW

№ 1/2023

## **Izdavački savet / Publishing Council:**

### **Predsednik izdavačkog saveta / President of the Publishing Council:**

Professor Mića JOVANOVIĆ, PhD

## **Članovi iz inostranstva / International Members:**

Yossef BODANSKY – Director of Research, The International Strategic Studies Associations, USA; Director of Global panel America (Global panel foundation)

Professor Jean-Jacques CHANARON, PhD – Grenoble Ecole de Management, France

Academician Vlado KAMBOVSKI – Macedonian Academy of Sciences and Arts, Skopje, FYR Macedonia

Professor Žarko LAZAREVIĆ, PhD – Institute for Contemporary History, Ljubljana, Slovenia

Professor Norbert PAP, PhD – University of Pécs, Hungary

Professor Sung Jo PARK, PhD – Free University, Berlin, Germany

## **Članovi iz Srbije / Members from Serbia:**

Professor Milojko BAZIĆ, PhD – Megatrend University, Belgrade

Professor Dragan NIKODIJEVIĆ, PhD – Megatrend University, Belgrade

Professor Milivoje PAVLOVIĆ, PhD – Megatrend University, Belgrade

Professor Vladimir PRVULOVIĆ, PhD – Megatrend University, Belgrade

Professor Milan STAMATOVIĆ, PhD – Metropolitan University, Belgrade

Professor Slobodan STAMENKOVIĆ, PhD – Megatrend University, Belgrade

## **Izdaje / Published by:**

Megatrend univerzitet, Beograd / Megatrend University, Belgrade

## **Štampa / Printed by:**

Tercija DOO, Bor

ISSN 1820-3159

UDK / UDC 33

Svi članci su recenzirani od strane dva recenzenta.  
All papers have been reviewed by two reviewers.

## **Adresa redakcije / Editorial Address:**

Megatrend revija / Megatrend  
Review Bulevar maršala Tolbuhina 8  
11070 Novi Beograd, Srbija  
Tel.: (381 11) 220 31 50  
Fax: (381 11) 220 30 47

E-mail: [megatrendrevija@megatrend.edu.rs](mailto:megatrendrevija@megatrend.edu.rs)

<http://megatrendreview.megatrend.edu.rs>

---

---

**Redakcija / Editorial Board:****Glavni urednik / Editor-in-chief:**

Professor Vesna BALTEZAREVIĆ, PhD

**Pomoćnik glavnog urednika/ Assitant to the Editor in Chief:**

Mirjana TOPIĆ

**Članovi iz inostranstva / International Members:**

Doc. dr Zijad BEĆIROVIĆ, IFIMES, Ljubljana, Slovenia

Professor Vladimir DAVIDOV, PhD – Institute for Latin America, Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia

Dr. Christophe de JAEGER, Institute de Jaeger, France

Associate Researcher Yury V. KULINTSEV, PhD – North-East Asian Strategic Issues and SCO Center, Institute of Far Eastern Studies, Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia

Professor Jana LENGHARDTOVÁ, PhD – The University of Economics, Bratislava, Slovakia

Professor Maria de MONSERRAT LLAIRÓ, PhD – Faculty of Economic Sciences, Buenos Aires University, Argentina

Research Professor Domenico MORRONE, PhD – LUM Jean Monnet University, Bari – Casamassima, Italy Professor Kevin V. OZGERCIN, PhD – Department of Politics, Economics & Law, The State University of New York, USA

Research Fellow & Centre Coordinator Jagannath P. PANDA, PhD – East Asia Institute for Defence Studies and Analyses (IDSA), New Delhi, India

**Članovi iz Srbije: / Members from Serbia:**

Professor Tatjana CVETKOVSKI, PhD – Faculty of Business Studies, Megatrend University, Belgrade

Professor Vladimir GRBIĆ, PhD – Faculty of International Economy, Megatrend University, Belgrade

Assistant Professor Ratko LJUBOJEVIĆ, PhD, The Faculty of Law, Megatrend University, Belgrade

Professor Emeritus Mijat DAMJANOVIĆ, PhD, Megatrend University, Belgrade,

Professor Vladan PAVLOVIĆ, PhD – Faculty of Economics, Kosovska Mitrovica, University of Priština

Professor Beba RAKIĆ, PhD – Faculty of Business Studies, Megatrend University, Belgrade

Associate Professor Vladimir RISTANOVIĆ, PhD – Faculty of Business Economics and Entrepreneurship, Belgrade

Assistant Professor Olja MUNTILAK – IVANOVIĆ, PhD – Faculty of Sciences, The Department of Geography, Tourism and Hotel Management, University of Novi Sad, Novi Sad

---

---

“Megatrend review” is the leading scholarly journal of national importance, according to the classification M51 classified by CEON, and M51 classified by the Ministry of Science of the Republic of Serbia  
\*\*\*

“Megatrend Review” is registered in ERIH PLUS – European Reference Index for the Humanities and the Social Sciences  
\*\*\*

“Megatrend Review” is registered in DOAJ – Directory of Open Access Journals  
\*\*\*

“Megatrend Review” is registered in The International Bibliography of the Social Sciences (IBSS) produced by the London School of Economics and Political Science  
– Pro Quest Michigan USA.  
\*\*\*

“Megatrend Review” is registered and published in EBSCO’s (EBSCO Publishing Inc.) Database “Business Source Complete”: <http://www.ebscohost.com/titleLists/bth-journals.xls>  
\*\*\*

“Megatrend Review” is registered in GESIS “Knowledge Base SSEE”, Leibniz Institute for the Social Science: <http://www.cee-socialscience.net/journals/>

The Library of Congress Catalog

*Megatrend review: the international review of applied economics.*

**LC Control No.:** 2007201331

**Type of Material:** Serial (Periodical)

**Uniform Title:** Megatrend Revija. English.

**Main Title:** Megatrend review : the international review of applied economics.

**Published/Created:** Belgrade: ill.; 24 cm.

**Description:** v. : Megatrend University of Applied Sciences, [2004]-Year 1, no. 1 (’04)-

**ISSN:** 1820-4570

**CALL NUMBER:** HB1 .M44

CIP – Каталогизација у публикацији  
Народна библиотека Србије, Београд  
33

**MEGATREND revija** = Megatrend Review / glavni urednik Vesna Baltezarević.  
- God. 1, br. 1 (2004)- . - Beograd : Megatrend univerzitet, 2004- (Bor : Tercija). - 24 cm

Tekst na srp. i engl. jeziku. - Preuzeo je: Megatrend review = ISSN 1820-4570. - Drugo izdanje na drugom medijumu: Megatrend revija (Online) = ISSN 2560-3329. - Ima izdanje na drugom jeziku: Megatrend review = ISSN 1820-4570

ISSN 1820-3159 = Megatrend revija

COBISS.SR-ID 116780812

# Sadržaj – Contents

## **EKONOMIJA**

---

|   |    |
|---|----|
| Miloš Jokić<br>REVIZIJA SISTEMA U FUNKCIJI POVEĆANJA FINANSIJSKE STABILNOSTI ZASNOVANE NA<br>ODLUČIVANJU U PREDUZEĆIMA ČIJI SU OSNIVAČI JEDINICE LOKALNE SAMOUPRAVE | 1  |
| Milenko Dželetović<br>FINANSIJSKO IZVEŠTAVANJE I UPRAVLJANJE RIZICIMA<br>U FUNKCIJI EFIKASNOG KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA   | 17 |
| Ljubiša Ševkušić, Radomir Bodiroga<br>EVALUACIJA LIKVIDNOSTI POLJOPRIVREDNIH PREDUZEĆA SRBIJE   | 33 |
| Dragan Dokić<br>MEĐUNARODNA TRGOVINA KAO FAKTOR UNAPREĐENJA POLJOPRIVREDNE<br>PROIZVODNJE - KOMPARATIVNI PRIKAZ PROSTORA BIVŠE JUGOSLAVIJE                          | 47 |
| Kovinić Nikola<br>MONETARNA POLITIKA U BORBI SA KRIZOM IZAZVANOM PANDEMIJOM<br>VIRUSA COVID-19 U ODABRANIM ZEMLJAMA   | 65 |
| Stefan Dubovac<br>KOORDINACIJA FISKALNE I MONETARNE POLITIKE KAO ODRAZ REALNOSTI I PROJEKCIJE   | 81 |

## **PRAVO**

---

|  |     |
|--|-----|
| Andelka Račić<br>POLOŽAJ ŽENE U PORODICI/DRUŠTVU KROZ ISTORIJU                       | 107 |
| Milica Mladenović<br>ZAKONSKI OKVIR RAZVOJA SISTEMA CIVILNE ODBRANE REPUBLIKE SRBIJE | 121 |

## **MENADŽMENT I MARKETING**

---

|   |     |
|---|-----|
| Marijana Zimonjić, Bojan Zimonjić<br>ESTABLISHING REAL PRODUCTIVITY OF EMPLOYEES IN COMPANIES IN NON-STANDARD<br>BUSINESS CONDITIONS SUCH AS COVID AND OTHERS | 135 |
| Žarko Đorić<br>LIDERSTVO POSLOVNE ORGANIZACIJE U DIGITALNOM SVETU:<br>ISKUSTVA I IZAZOVI NA NIVOU EVROPSKE UNIJE  | 147 |
| Aleksandra Živković<br>UTICAJ MAKROEKONOMSKIH POKAZATELJA NA<br>PROFITABILNOST ODABRANIH PREDUZEĆA ENERGETSKOG SEKTORA  | 179 |
| Nina Lalević<br>PRIRODA PRINCIPAL – AGENT PROBLEMA U KOMPANIJSKOM OKRUŽENJU   | 197 |

**POLITIKA I BEZBEDNOST**

---

|   |     |
|---|-----|
| Nenad V. Kovačević, Milica V. Nikolić, Nenad M. Komazec<br>KOMPARATIVNA ANALIZA PLANIRANJA U VOJNOORGANIZACIONIM<br>SISTEMIMA REPUBLIKE SRBIJE, NATO ZEMALJA I RUSKE FEDERACIJE | 207 |
| Uroš Babić<br>PREVENTIVNE MERE U BORBI PROTIV TERORIZMA   | 219 |

**MEĐUNARODNI ODNOSI**

---

|  |     |
|--|-----|
| Zoran Jerotijević Dušan Jerotijević<br>SPECIJALNE MISIJE   | 231 |
| Vladimir Lović, Goran Timotijević<br>ODNOS NACIONALNIH MOĆI SVETSKIH SILA I UTICAJ NA REPUBLIKU SRBIJU | 243 |
| SPISAK RECENZENATA / LIST OF REVIEWERS   | 257 |
| OSNOVNE INFORMACIJE O ČASOPISU I UPUTSTVO ZA AUTORE  | 261 |
| GENERAL INFORMATION ON THE JOURNAL AND THE INSTRUCTIONS FOR AUTHORS                                    | 271 |

# EKONOMIJA

Miloš Jokić\*

UDC 005.52:334.724.2(497.11)  
UDC 657.631.6  
DOI: 10.5937/MegRev2301001J  
Pregledni naučni rad  
Primljen 08.05.2022.  
Odobren 05.12.2022.

## REVIZIJA SISTEMA U FUNKCIJI POVEĆANJA FINANSIJSKE STABILNOSTI ZASNOVANE NA ODLUČIVANJU U PREDUZEĆIMA ČIJI SU OSNIVAČI JEDINICE LOKALNE SAMOUPRAVE

**Sažetak:** *Finansijski menadžment svoje odlučivanje treba da zasniva na realnim finansijskim izveštajima a za izradu realnih finansijskih izveštaja neophodno je uspostaviti sistem u kome će se implementirati revizija sistema celokupnog poslovanja preduzeća. Revizija sistema zasniva se na: realnom planiranju, uzimanju svakog segmenta poslovanja kao dela celine poslovanja, polazište u konstruktivnom pristupu reviziji, redovnom izveštavanju top menadžmenta, sprovođenju akcija na osnovu izveštaja revizora. U ovom radu autori su posebnu pažnju posvetili analizi revizije sistema funkcionisanja preduzeća kao celine. Osim toga autori ukazuju na značaj svih faza revizije preduzeća. Primena revizije sistema moguća je u velikom broju heterogenih preduzeća u tranzicionim zemljama poput Republike Srbije. Cilj rada je da prikaže prednosti realne primene revizije sistema u praktičnom funkcionisanju preduzeća, pogotovo kod preduzeća čiji su osnivači jedinice lokalne samouprave.*

**Ključne reči:** *revizija sistema, faze revizije, finansijska stabilnost*

### 1. UVOD

Osnovna za obavljanja revizije sistema treba da bude tako organizovana da svaki revizor obavezno vodi računa da svoje delovanje obavi u skladu sa profesionalnim odgovornostima a posebno je bitno da:

- Pažljivo planira i obavlja svaku internu reviziju,
- Odrediti gde da se usmere aktivnosti i ali i resursi,
- Uzeti u obzir rizike i njihov značaj,
- Svaki element revizije sagledati kao deo celine,
- Usvojiti konstruktivan i pozitivan pristup reviziji,
- Redovno izveštavanje top menadžmenta,

---

\* Ministarstvo za prostorno uređenje, građevinarstvo i ekologiju Republike Spske, Vlada Republike Srpske: milosjokicbl@gmail.com



- Obezbediti da preduzeće usvoji preporuke interne revizije.

U periodu koji prethodi reviziji sistema revizor treba da dostavi validno obaveštenje u preduzeću<sup>1</sup> da će se izvršiti revizija sistema u preduzeću sa naznakom u kom delu preduzeća će se obaviti revizija sistema, okvir trajanja revizije sistema i dr. što proceni revizor da je neophodno u okviru prve faze pripreme revizije sistema.

Revizori treba da izvrše i preliminarni pregled unutar subjekta revizije pre nego što se održi sastanak na kome će se obelodaniti da će revizija biti i zvanično pokrenuta unutar subjekta revizije odnosno preduzeća.

Svrha opisanih radnji u okviru prvog dela uvođenja revizora u postupak revizije je da se pruži opšta slika u vezi revizije konkretnog dela sistema odnosno podsistema unutar preduzeća.

Osim iznetog u okviru ove faze revizije sistema vrše se i sledeći poslovi:

- usklađivanje ciljeva revizije;
- usklađivanje obima revizije i konkretnih oblasti na kojima će biti naglasak pogotovo u vezi na veliki očekivani rizik po preduzeće;
- usklađivanje ciljnih datuma poput završetka svake etape revizije.

Sve istaknuto u okviru uvodnog razmatranja autor je posmatrao u okviru vrednovanja i povećanja finansijske stabilnosti, pre svega u preduzećima čiji su osnivači jedinice lokalne samouprave.

## 2. AKTIVNOSTI PRELIMINARNOG PREGLEDA REVIZIJE SISTEMA PRETEŽNO U PREDUZEĆIMA ČIJI SU OSNIVAČI JEDINICE LOKALNE SAMOUPRAVE

Aktivnosti u vezi preliminarnog pregleda revizije sistema autori prikazuju u vidu slike 1.

U ovoj fazi je revizije sistema<sup>2</sup>, revizori treba da obave razgovore sa rukovodiocima nadležnim za sektor koje će biti predmet revizije i drugim rukovodiocima kako bi:

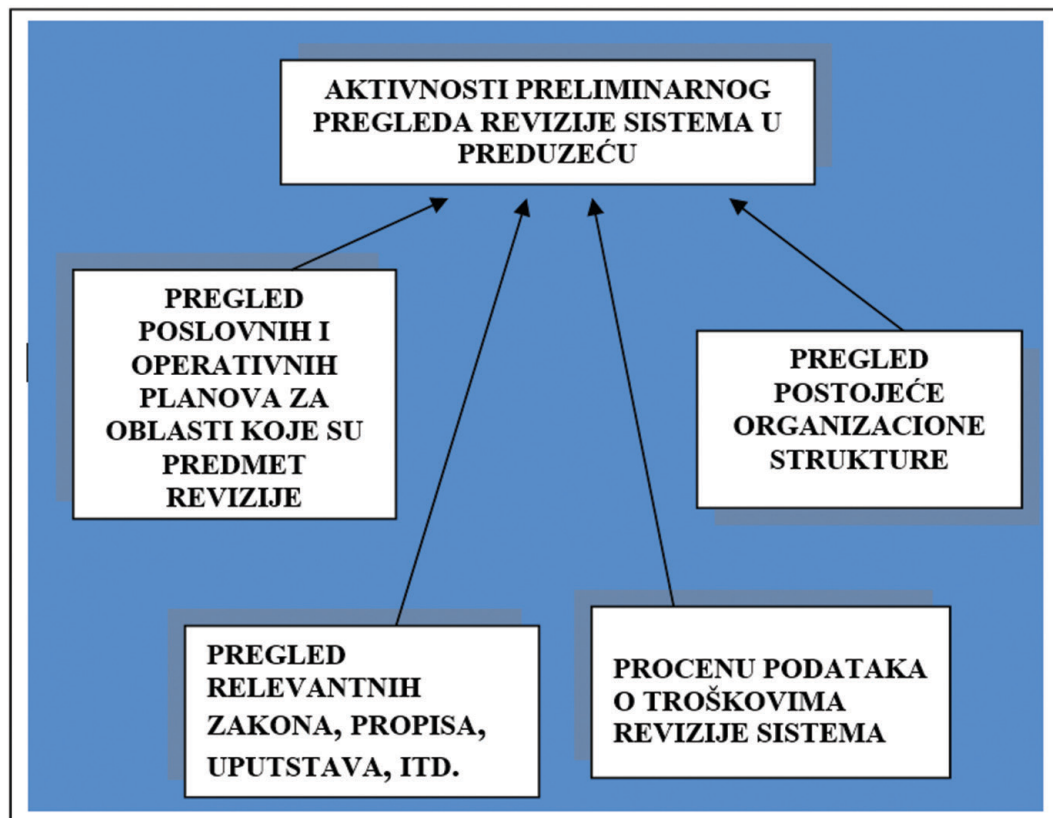
- razmotrili ciljeve<sup>3</sup> koje dati sistem treba ostvari;
- razmotrili relevantne poslovne aktivnosti i stekli opšti uvid u značajne rizike koje te aktivnosti nose;
- stekli opšti uvid u dužnosti, odgovornosti i linije izveštavanja među zaposlenim;
- razmotrili potencijalne probleme, odnosno oblasti koje bi zaposleni želeli da revizija pregleda;
- usaglasili obim revizije i ciljeve kontrola<sup>4</sup> koji će biti definisani planom revizije;
- dogovorili okvirno vreme trajanja revizije i ciljne datume završetka;

<sup>1</sup> Bojović, R., Popović, V., Ikanović, J., Živanović, Lj., Rakašćan, N., Popović, S., Ugrenović, V & Simić, D. (2019): *Morphological characterization of sweet sorghum genotypes across environments*, The J. Anim. Plant Sci. 29(3).

<sup>2</sup> Kabok, J., Radišić, S., Lendak-Kabok, K. (2020): *Application and development of financial management and control exemplified by the provincial secretariat for higher education and scientific research*, Megatrend revija - Megatrend review, Vol. 17, No 2, 2020: 125-142

<sup>3</sup> Novaković, S., Vukasović, D., Laban, B., Ivić, M., Popović, V. & Popović S. (2018): *Managing agricultural company by using internal control and significance of risk presentation*, Economics of Agriculture, 2, 801-812.

<sup>4</sup> Popović, S., (2015): *Implementacija heterogenih rizika u radu interne revizije*, Revizor 69/2015.



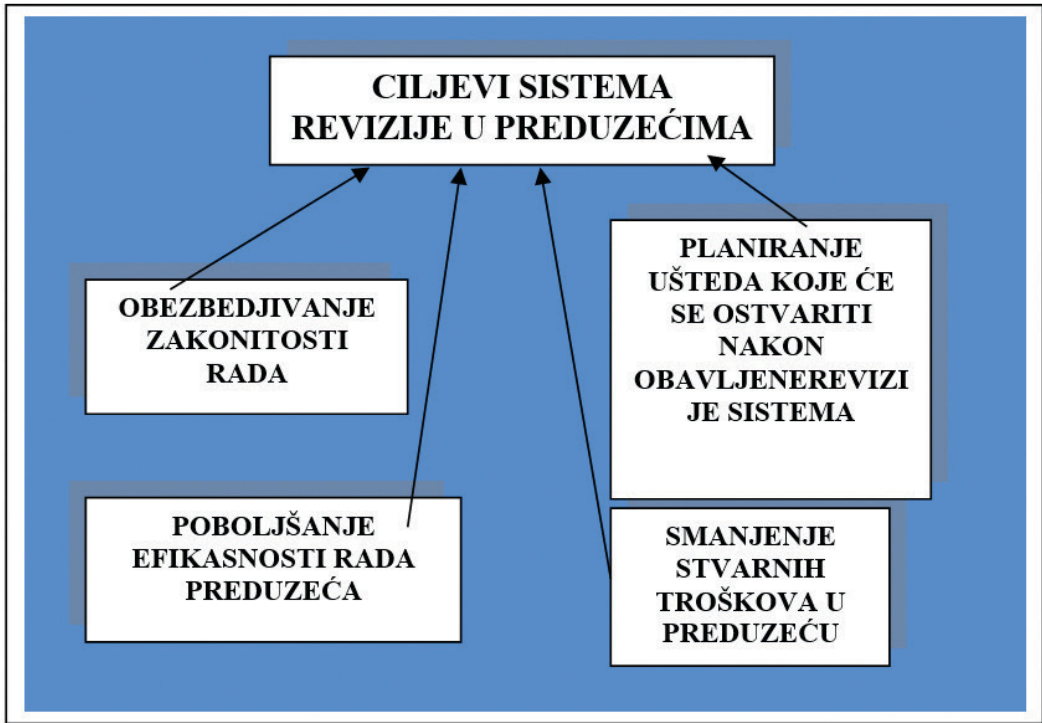
- objasnili proces izveštavanja tokom revizije, odnosno prelazni izveštaj, nacrt izveštaja i konačni izveštaj; i
- utvrdili opštu strategiju upravljanja rizicima<sup>5</sup> koja je usvojena u oblastima koje su predmet revizije.

### 3. CILJEVI KONTROLE REVIZIJE SISTEMA I OČEKIVANJE OD KONTROLA KOJA SE SPROVODE U PREDUZEĆIMA U KOJIMA SE VRŠI REVIZIJA SISTEMA DEFINISANA NALOGOM ZA OBAVLJENJE REVIZIJE (OVLAŠĆENJEM)

Mogući opšti prikaz revizije sistema<sup>6</sup> u vezi zadatih ciljeva sistema autori daju u vidu prikaza slike 2.

<sup>5</sup> Popović, S. (2018): *Modeling a strategic top management in the importance of the management of the finance companies established for the establishment of fer value*, Poljoprivredna tehnika, 2, 11–16.

<sup>6</sup> Popović, S., Tošković, J., Majstorović, A., Brkanlić, S. & Katić, A. (2015): *The importance of continuous audit of financial statements of the company of countries joining the EU*, Annals, Special Issue, 241–246.



Slika 2. Izvor: Autor (2020).

Istaknuti ciljevi sistema mogu biti zvanični i utvrđeni u pisanoj formi, ili se pak mogu bazirati na neformalnom, nedokumentovanom dogovoru sa višim rukovodstvom<sup>7</sup>.

Ciljevi utvrđeni na operativnom nivou<sup>8</sup> često se razlikuju u detaljnosti, i konkretniji su kad su u pitanju zaposleni na nižim položajima u preduzeću<sup>9</sup>. Na primer rukovodilac nabavke može utvrditi cilj „da se obezbedi da se svi postupci nabavke se vode u skladu sa Zakonom o javnim nabavkama“. Zaposleni u okviru ovog odeljenja mogu pak imati konkretnije ciljeve, kao na primer: „obezbediti pribavljanje najmanje tri ponude“ ili „obezbediti da se dostavljene ponude ne otvaraju pre utvrđenog datuma“. Istaknuti ciljevi su deo celokupne revizije sistema u konkretnom slučaju javnih nabavki u preduzeću gde se vrši revizija sistema javnih nabavki u preduzeću.

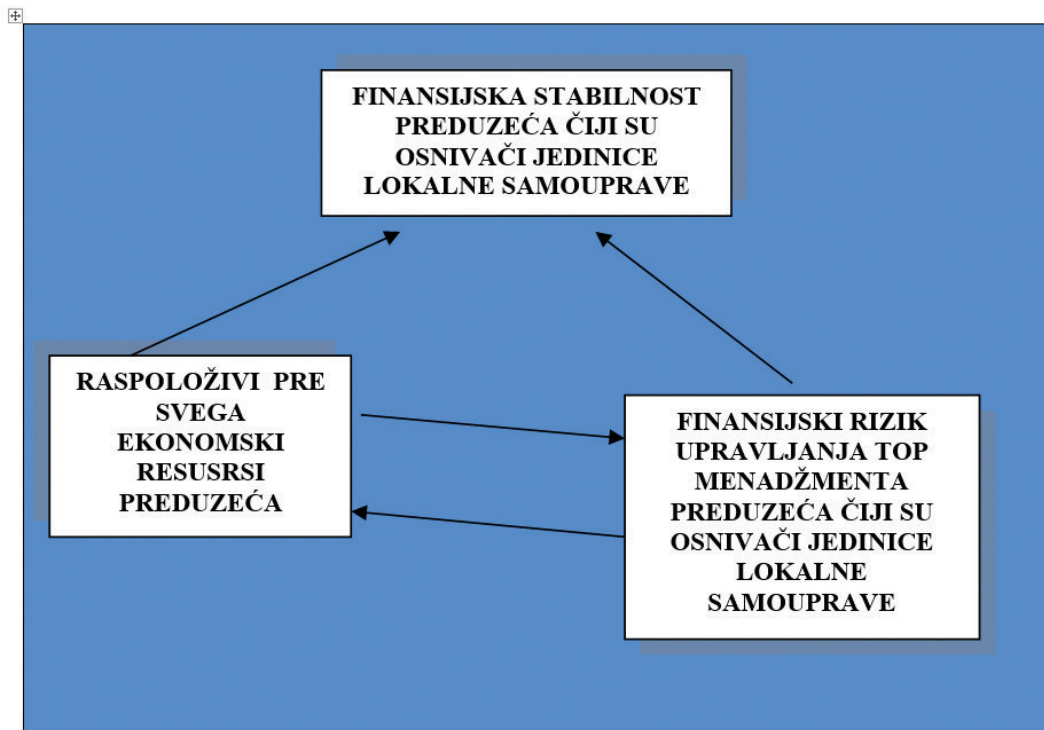
Na osnovu toga može se reći da je cilj svih aktivnosti top menadžmenta usmeren na zadovoljavanje finansijske stabilnosti, pogotovo ako je reč o poslovanju koje se odvija u preduzećima čiji su osnivači jedinice lokalne samouprave.

<sup>7</sup> Liakopoulou, I. (2020): *Crowdfunding platforms in us and eu: empirical analysis of social capital*, Megatrend revija - Megatrend review, Vol. 17, No 2, 2020: 31-44.

<sup>8</sup> Radović, M., Vitomir, J. & Popović, S. (2019): *The Importance of Implementation of Internal Audit in Enterprises Founded by the Republic of Serbia*, Lex localis-journal of local self-government, 17(4), 1001–1011.

<sup>9</sup> Popović, S., Novaković, S., Đuranović, D., Mijić, R., Grublješić, Ž, Aničić, J. & Majstorović, A. (2017): *Application of international accounting standard-16 in a public company with predominantly agricultural activities*, Economic Research-Ekonomska Istraživanja, 30(1), 1850–1864.

Autor je dao u prikazu slike 3 moguće bitne uticaje na finansijsku stabilnost kod preduzeća čiji su osnivači jedinice lokalne samouprave.



Slika 3. Izvor: Autor (2020).

#### 4. UTVRĐIVANJE CILJEVA KONTROLA KAO DEO SISTEMA UPRAVLJANJA PREMA FINANSIJSKOM MENADŽMENTU PREDUZEĆA

Revizija sistema treba da u potpunosti obuhvate relevantne ciljeve kontrola. Suštinski revizija treba da obrazuje okvir u svakoj reviziji sistema i treba detaljno da predstave različite aspekte ciljeva koje određeni sistem treba da ostvari.

Ciljevi kontrola identifikuju specifične ciljeve na osnovu kojih revizori ocenjuju postojeće kontrole. Ciljevi kontrola<sup>10</sup> treba da budu dovoljno konkretni da bi omogućili ovakvu ocenu. Treba izbegavati generalizacije ciljeva kontrole.

Korišćenje zakonskih odredbi (članova zakona) prilikom definisanja očekivanih kontrola je od ključnog značaja za ciljeve kontrola budući da one predstavljaju meru usaglašenosti koja se mora primeniti da bi se ispoštovali zakoni.

Razmatranje relevantnih zakona i propisa može biti dobra osnova za identifikovanje ciljeva kontrole mada u obzir treba uzeti i prirodu rizika i kontrolno okruženje.

<sup>10</sup> Radović, M., Vitomir, J., Laban, B., Jovin, S., Nastić, S., Popović, V. & Popović S. (2019-a): *Management of joint-stock companies and farms by using fair value of agricultural equipment in financial statements on the example of imt 533 tractor*, *Economics of Agriculture*, 1, 35-50.

Koristan način za utvrđivanje ciljeva kontrola može biti analiza organizacione strukture oblasti koja je predmet revizije, što uključuje sledeće:

- identifikovanje osnovnih aktivnosti;
- utvrđivanje ciljeva rukovodstva u pogledu svake od tih aktivnosti; i
- definisanje ciljeva kontrola koje omogućuju da se ostvarivanje ciljeva rukovodstva u pogledu osnovnih aktivnosti.

Ukoliko se radi na primer, o reviziji sistema nabavke, gde su na primer osnovna odeljenja: odeljenje koje podnosi zahtev za nabavku roba, usluga ili radova, odeljenje za nabavku/ugovore, odeljenje zaduženo za prijem roba ili usluga, i odeljenje za fakturisanje nabavljene robe. Za svako od ovih odeljenja mogu se utvrditi aktivnosti koje obavljaju u postupku nabavke, što će pomoći pri određivanju ciljeva kontrola. Kod postupka nabavke na primer:

- *odeljenje koje podnosi zahtev za robu, usluge ili radove* biće zaduženo za pripremu zahteva za izdavanje narudžbenice, i (u mnogim slučajevima), prijem robe, usluga ili radova; mogući cilj kontrole bi bio: „obezbediti da se svi zahtevi za izdavanje narudžbenice pripremaju ispravno i blagovremeno“;

- *odeljenje za nabavku/ugovore* radiće na: obradi podnetih zahteva za nabavku; sprovođenju postupka nabavke; raspisivanju javnih poziva i zaključivanju ugovora; održavanju baze podataka o dobavljačima, itd.; mogući cilj kontrole bi bio: „obezbediti da su sve nabavke sprovedene na osnovu odobrenih zahteva za izdavanje narudžbenice i u skladu sa utvrđenim procedurama“; i

- *odeljenje za fakturisanje nabavljene robe* na osnovu primljenih faktura i priložne dokumentacije priprema i overava zahteve za plaćanje, dostavlja zahteve za plaćanje Upravi za trezor, vodi pomoćne knjige i evidencije o izvršenim plaćanjima; mogući cilj kontrole je: „obezbediti da se plaćaju samo fakture za primljenu robu ili usluge, u skladu sa uslovima navedenim u narudžbenici“.

Drugi pristup koji možete primeniti u definisanju sveobuhvatnih ciljeva kontrola jeste da razmotrite sledeće oblasti kontrole:

- Da li je sistem adekvatno planiran?
- Da li su operacije adekvatno kontrolisane i nadgledane?
- Da li se vrši periodična provera sistema?
- Da li se obezbeđuju odgovarajuće informacije vezane za upravljanje sistemom?

Interni revizori treba da obezbede postojanje saglasnosti da se rukovodioci koji su odgovorni za sistem koji je predmet revizije slože sa ciljevima sistema i ciljevima kontrola<sup>11</sup> koje je ustanovila interna revizija na početku postavke revizije sistema u preduzeću.

Osim toga, očekivane kontrole se mogu definisati za svaki sistem kako bi se revizorima pružile smernice u pogledu prirode kontrola koje treba da traže u procesu identifikovanja postojećih kontrola u sistemu.

Svrha očekivanih kontrola<sup>12</sup> je da pomognu pri oceni postojećih kontrola koje su identifikovane tokom revizije. Veoma je važno da se očekivane kontrole revidiraju kako bi se

<sup>11</sup> Popović, S. (2014): *Socio-ekonomski faktori ograničenja razvoja agrara*, Monografija, Fimek, Novi Sad.

<sup>12</sup> Terzić, D., Popović, V., Malić, N., Ikanović, J., Rajičić, V., Popović, S., Lončar, M & Lončarević, V. (2019): *Effects of long-term fertilization on yield of siderates and organic matter content of soil in the process of recultivation*, The J. Anim. Plant Sci. 29(3).

potvrdilo da su odgovarajuće. Standardne očekivane kontrole nisu uvek relevantne i moraju biti prilagođene određenom sistemu koji je predmet revizije.

U slučaju da se prilikom revizije sistema u preduzeću ne identifikuju ključne očekivane kontrole<sup>13</sup>, postoji opasnost da će se interni revizori tokom revizije koncentrisati samo na postojeće kontrole u datom sistemu, te da neće uspeti da identifikuju kontrole koje nedostaju. Revizija treba da se koncentriše na procenu adekvatnosti i pouzdanosti ključnih kontrola.

Osim toga u postupku revizije sistema mogu uključiti i čitav niz parcijalnih finansijskih analiza poput:

- praćenja računa prihoda i rashoda,
- kretanje izveštaja o distribuciji gotovine,
- praćenje budžetskih zahteva državnih organa prema pravnih licima u kojima se sprovodi interna revizija,
- utvrđivanje razlika između projektovanog i stvarnog finansijskog stanja,
- kontrole usaglašenosti sa zakonima i propisima,
- kontrole čuvanja podataka,
- mogućnost postojanja pronevera,
- nastanak kriminalne radnje i dr.

Pomenute aktivnosti u sklopu poslova revizije sistema predstavljaju samo deo ukupnih strategija revizije sistema preduzeća. Efekti aktivnosti revizije najvidljiviji su u vidu dostavljenih finansijskih izveštaja računovodstveno-finansijskog sektora menadžmentu ili državnim organima nakon urađene revizije sistema preduzeća<sup>14</sup>.

Osim standardnih metoda koje se koriste u okviru revizije sistema u preduzećima, revizori primenjuju i različita testiranja, uzrokovanja i druge metode kako bi ukazali na slabosti sistema.

U poslednjoj fazi uočene propuste prezentuju i daju osnovne predloge menadžmentu<sup>15</sup> u cilju ispravljanja i korigovanja stanja, a sa ciljem što veće optimalizacije rada u narednom period.

Preporuke koje daju revizori treba da se sa naročitom pažnjom uvažavaju od strane top menadžmenta kako bi se u narednom poslovnom period ostvarili rezultati koji su bolji od rezultata koje je preduzeće ostvarivalo pre sprovedene revizije sistema u preduzeću.

## 5. REVIZIJA APLIKACIJA KAO MODEL IMPLEMENTACIJE U PREDUZEĆIMA U KONTEKSTU FUNKCIONISANJA INFORMACIONOG SISTEMA

Zadatak internog revizora u preduzećima je da se kontinuirano vrši pregledanje, analiziranje i ocenjivanje postojećih informacionih sistema koje se vrši u cilju utvrđivanja njihovih dobrih strana i eventualnih slabosti, kao i da li sadrže odgovarajuće kontrole.

<sup>13</sup> Vitomir, J., Tomaš-Miskin, S., Ivić, M., Popović, S. (2020): *Implementation of the Tender by the Municipal Service Administration from the Aspect of Management in the Municipalities of the Republic of Serbia*, Lex Localis – Journal of Local Self-Government, 8(3), 469 – 486.

<sup>14</sup> Lončar, M. (2020): *Značaj koncepta „azijskih vrednosti” za savremene političke sisteme istočne i jugoistočne Azije*, Megatrend revija - Megatrend review, Vol. 17, No 2, 2020: 65-78.

<sup>15</sup> Živanović, V. (2020): *The impact of changes in the base and precious metals prices on credit risk factors*, Megatrend revija - Megatrend review, Vol. 17, No 2, 2020: 45-64.

Kontrole treba da obezbede ispravno funkcionisanje određene aplikacije, a naročito:

- kontrole u prikupljanju podataka;
- kontrole u unosu (*Input*);
- kontrole za zaštitu podataka;
- kontrole vezane za obradu podataka;
- kontrole vezane za rezultat, odnosno izbacivanje podataka (*Output*).

Nijedna aplikacija ne može funkcionisati nezavisno od okruženja. To znači da kad vršite reviziju određene aplikacije morate uzeti u obzir i neke od sledećih kontrola:

- organizacione i opšte kontrole;
- logičke i fizičke kontrole pristupa i kontrole vezane za okruženje;
- vtelekomunikacione kontrole;
- kontrole baze podataka;
- kontrole vezane za bezbednost podataka;
- kontrole vezane za kontinuiranost operacija;
- kontrole vezane za upravljanje promenama;
- kontrole vezane za sistemski softver.

### 5.1. Proces implementacije interne revizije u procesima koji obuhvataju primenu aplikacija kao sistema realnog poslovanja preduzeća

Osnovni koraci u reviziji aplikacije su:

- analiza arhitekture aplikacije;
- utvrđivanje osnovnih komponenti i toka informacija kroz analizu dokumentacije i razgovore;
- utvrđivanje slabosti kontrola u aplikaciji i ocena posledica slabosti kontrola;
- testiranje funkcionalnosti kontrola i njihove efikasnosti;
- procena da li su ostvareni ciljevi kontrola;
- ocena efikasnosti i delotvornosti aplikacije u operativnom smislu;
- osim toga za reviziju je neophodno utvrditi da li su ciljevi koji su utvrđeni prilikom odobravanja razvoja aplikacije ostvareni u određenom vremenskom periodu;
- realno izveštavanje internog revizora o revizijskim nalazima.

### 5.2. Ocena arhitekture aplikacije koja važi u funkcionisanju preduzeća

Pre revizije svake aplikacije korisno je uporediti njenu „arhitekturu“ sa arhitekturama koje su usvojene u drugim delovima organizacije. Čak i veoma dobre aplikacije ne mogu funkcionisati adekvatno u okruženju koje je loše vođeno. Osnovna pitanja koja treba razmotriti su:

Da li je arhitektura informacionih tehnologija:

- bazirana na internetu (*on-line*) vs. Batch processing?
- centralizovana ili decentralizovana?
- centralna jedinica/ periferna jedinica / krajnji korisnik / jedan računar?
- telekomunikacioni sistem?
- arhitektura aplikacije?
- Da li je aplikacija kopirana u različite kancelarije?
- Da li različite kancelarije imaju različite verzije programa?

- Postoji li preklapanje aplikacija ili njihovih procesa?
- Arhitektura informacija?
- Kakav je informacioni model?
- Centralizovana ili decentralizovana baza podataka?
- Postoje li preklapanja podataka?
- Lokacija glavnog skladištenja podataka?
- Lokacija kopija?
- Strategija vezana za dobavljače?
- Sopstveni razvoj?
- Filozofija jednog dobavljača?
- Filozofija više dobavljača?

### 5.3. Kontrole aplikacije u preduzećima koje pirmenjuy u realan informacioni sistem

Kontrole u aplikaciji predstavljaju radnje i strukture koje utiču na prikupljanje podataka, unos, obradu i izbacivanje podataka, a koriste se sa ciljem da se obezbedi da su podaci:

- kompletni; sve transakcije koje treba obraditi su obrađene u potpunosti i samo jednom;
- verodostojni;
- bezbedni; samo ovlašćeni korisnici imaju pristup podacima;
- kompatibilni; podaci su ažurirani i mogu se porediti sa sličnim podacima iz prethodnih perioda;
- relevantni; podaci imaju smisla i odgovaraju kontekstu.

Automatizovane kontrole su programirane u aplikaciji ili se delimično čuvaju u bazama podataka. Manuelne kontrole vezane za aplikaciju uključuju uputstva, rutinske operacije i podelu dužnosti.

U svakom kompjuterizovanom sistemu postoje opšte kontrole koje obezbeđuju ispravnu obradu i raspoložive su za sve aplikacije. Automatizovane opšte kontrole su kodirane (šifrovane) u operativnom sistemu i drugim sistemskim softverima (npr. identifikacija korisnika, zaštita memorije, provera integriteta (celovitosti) tehničkih podataka, bekap (backup), itd.). Manuelne opšte kontrole uključuju na primer: uputstva, rutinske operacije, podelu dužnosti, itd.

Opšte kontrole predstavljaju osnovu na koju se nadograđuju kontrole u aplikaciji. Nedostatak određenih opštih kontrola nekad može biti kompenzovan ugrađivanjem određenih kontrola u aplikaciju. Na primer, identifikacija korisnika može se ugraditi u aplikaciju ukoliko nije raspoloživa u okviru operativnog sistema.

Još jedno važno pitanje jeste lokacija kontrola. Njihovo postavljanje na prava mesta u poslovnim procesima može značajno uticati na uštedu resursa. Neka opšta pitanja koja treba uzeti u obzir su:

- kontrole vezane za unos (*Input*) treba da budu postavljene što bliže početku poslovnog procesa;
- kontrole validnosti unosa zahtevaju najviše resursa;
- kontrole vezane za obradu treba da budu postavljene na ključnim mestima obrade kako bi se obezbedilo odgovarajuća obrada celokupnog materijala;



• elementom usaglašavanja rezultata porede se zbirovi poslovnog procesa na samom početku sa zbirovima na samom kraju.

#### 5.4. Kontrole aplikacije – unos (*input*)

Kontrole u prikupljanju podataka – najpre, neophodno je znati ko dostavlja podatke (npr. eksterna organizacija). Prikupljanje podataka može biti automatizovano, na primer:

- putem metoda sa mašinskim čitanjem (magnetna traka na kreditnim karticama);
- korišćenje mašina za merenje podataka (automatska skala).

Prilikom prikupljanja podataka korisno je izračunati zbirove kontrola koji kasnije treba da odgovaraju unetim podacima, obrađenim podacima i podacima koji su izbačeni.

Uobičajeni zbirovi kontrola su: broj transakcija ili obrazaca, zbir najvažnijih polja sa podacima. Mogući uzroci grešaka u prikupljanju podataka su:

- nedostaje prvi obrazac sa prikupljenim podacima;
- nedostaje grupa obrazaca;
- nedostaje poslednji formular sa prikupljenim podacima.

Kontrole u unosu podataka – osnovni zahtev kod unosa podataka jeste da je dostavljač podataka priznat i ovlašćen da pruža informacije. Lice koje unosi podatke treba da bude priznato i ovlašćeno da obavlja taj posao.

Kontrole koje se odnose na priznavanje i ovlašćenje uključuju:

- potpise;
- kontrole pristupa;
- lične lozinke;
- kompjutersko prepoznavanje;
- obrasce za unos.

Neke od uobičajenih kontrola u unosu podataka su:

- kontinuirano numerisanje;
- alfanumerička verifikacija;
- verifikacija datuma;
- provere ograničenja;
- broj kontrole;
- provere postojanja;
- provera validnosti;
- obavezni podaci;
- uporedne provere;
- nemogućnost dupliranja unosa;
- unos dva puta (koncept „četiri oka“);
- potvrda kad su u pitanju veoma male ili velike vrednosti;
- poredenje sa vrednostima koje su u registru;
- provera ograničenja.

Zaštita fajlova sa podacima – obezbeđuje zaštitu fajlova, odnosno baza podataka od neovlašćenih ili neispravnih ažuriranja. Ovakve provere se vrše tokom ažuriranja podataka kako bi se potvrdilo da podaci nisu modifikovani od trenutka unosa. Druga mogućnost je da se šifruju fajlovi, što zahteva velike kapacitete i pouzdano upravljanje ključem.

Kontrole u obradi podataka – obezbeđuju da podaci budu obrađeni kako je i planirano. Važne kontrole uključuju:

- poređenje zbrova kontrola u različitim fazama programa;
- provere da li su ispunjeni zahtevi vezani za kalkulacije, na primer, da li su dostupni svi uneti podaci;
- verifikacija ispravnosti i validnosti podataka kreiranih kroz aplikaciju;
- uporedne kalkulacije tamo gde se ključne informacije izračunavaju dva puta korišćenjem najmanje dva delimično različita izvora podataka;
- u aplikaciji krajnjeg korisnika - važno je da server vodi računa o tome da su svi procesi korisnika autorizovani za obavljanje tražene usluge;
- u aplikaciji krajnjeg korisnika proces korisnika može da prikuplja sažete informacije o obrađenim podacima; na kraju dana, sažete informacije korisnika i servera se porede;
- tokom ažuriranja evidentira se izmena podataka (datum, korisnik, terminal, itd.).

#### 5.5. Kontrole aplikacije – output (**output**)

Svrha kontrola outputa jeste da proizvod aplikacije ima odgovarajuću upotrebu i da je ispravan. Output može biti na papiru, mikrofilmu, ekranu, u formi grafičkog prikaza, na disku, itd, a treba da sadrži:

- jasno obeležen POČETAK;
- kriterijume za izbor na početku;
- vreme i mesto;
- naziv ili identifikaciju aplikacije;
- naziv outputa;
- naziv organizacije i odeljenja;
- jasne i logične naslove kolona;
- hronološki numerisan output, ukoliko je to potrebno;
- numerisane stranice;
- spisak lica kojima se dostavlja;
- sažete informacije o računu i druge informacije na kraju, a u poslednjem redu teksta reč „KRAJ“.

Pristup outputu treba da bude ograničen samo na one koji su odgovorni za distribuciju outputa. Celokupni distribuirani output treba da bude evidentiran u dnevniku outputa.

Kontrole u kreiranju i konverziji podataka – kad se prihvati nova aplikacija, podaci ce unose manuelno ili se konvertuju iz starog sistema.

Neophodno je uzeti u obzir sledeće kontrole:

- testiranje programa za kreiranje ili konvertovanje podataka;
- provera konvertovanih podataka;
- programi za unos i konverziju moraju imati odgovarajuće kontrole unosa;
- usaglašavanje kontrolnih zbrova;
- paralelni rad starog i novog sistema;
- program za verifikaciju koji proverava sve podatke, polje po polje; vkorisnik prihvata (potpisuje) konverziju.

*Dokumentacija vezana za aplikaciju* – mora da postoji tehnička dokumentacija koja će omogućiti dalje održavanje, kao i adekvatna uputstva za korisnike. Najvažnija dokumenta su:

- uputstva za korisnike;
- specifikacije sistema;
- dokumentacija o procesima i kalkulacijama;
- dokumentacija o korisničkom interfejsu;
- podaci i baze podataka;
- opis programa i nivoa modula;
- spisak programa;
- materijal za osnovno testiranje;
- dnevnik (*Log*) modifikacija.

#### 5.6. *Različite vrste aplikacija i rizici koji se primenjuju u funkcionisanju informacionog sistema preduzeća*

Informacioni sistemi se u pogledu obima i operacija mnogo razlikuju jedni od drugih. Međutim, sledeći spisak predstavlja moguće uzroke grešaka u takvim sistemima:

- prikupljanje podataka za unos;
- verifikacija unosa;
- prenos podataka;
- održavanje baza podataka, fajlova sa transakcijama i dnevnicima;
- bekap podataka (*Data back-up*);
- štampanje transakcija i grešaka;
- korekcija grešaka i ponovna obrada;
- prijavljivanje konverzije na različitim medijima;
- distribucija outputa;
- prenos aplikacije između testa i operativnog okruženja;
- kalkulacije;
- modifikacije aplikacije;
- interfejs za druge aplikacije;
- sistem automatski generiše transakcije;
- systemska dokumentacija;
- korisnici sami razvijaju aplikacije.

Pomenute kontrole su od velike važnosti za funkcionisanje velikog broja heterogenih preduzeća i koja egzistiraju u veoma raznovrsnim delatnostima.

Osim toga autori ističu da je informacioni sistem implementiran u preduzećima od velike važnosti za normalno funkcionisanje preduzeća, jer se razvijenim i implementiranim informacionim sistemom omogućava nesmetano funkcionisanje preduzeća, njegov opsta-

nak na tržištu, kao i budući razvoj, naročito ako se radi o preduzećima koja posluju kao preduzeća u kojima važe korporativna pravila za sve učesnike u njima<sup>16,17,18,19</sup>.

U skladu sa iznetim stavovima u vezi implementacije kontrole u korporativnom upravljanju top menadžment može da posveti naročitu pažnju na postavku sledećih bitnih delova sistema kontrole.

Kad se obavlja posao revizije, treba da se da ocena na sledeća pitanja i to uglavnom kroz razgovore između zaposlenih i rukovodstva, te kroz posmatranje uobičajenih operacija:

- Da li postoji politika i/ili principi vezani za bezbednost informacija?
- Da li je politika ažurirana?
- Da li je prihvaćena od strane rukovodstva?
- Da li su politika i njene izmene objavljene? Da li je su zaposleni upoznati sa njom?
- Da li su metode rada u skladu sa tom politikom?
- Kakve su procedure koje obezbeđuju poštovanje politike?
- Postoje li detaljna uputstva vezana za bezbednost?

### 5.7. Bekap (**Back-up** - umnožavanje) i čuvanje podataka and Storage

Bekap podataka podrazumeva kopiranje podataka u drugi medijum, odnosno sistem sa ciljem da se omogući povratak izgubljenih originalnih podataka.

Prilikom revizije bekapa i čuvanja podataka treba voditi računa da se prikupe odgovori na sledeća pitanja:

- Da li su bekap i metode čuvanja podataka zasnovane na politici bezbednosti informacija?
- Postoje li pisana uputstva i da li se ona koriste?
- Da li je urađen bekap pravih verzija, iz pravih fajlova?
- Postoji li dnevnik bekapa?
- Kako se podaci čuvaju u vanrednim situacijama?
- Da li je testirana mogućnost povraćaja podataka, i koliko je uspešna?
- Može li medijum za bekap da zadrži podatke dovoljno dugo?

### 5.8. Korišćenje podataka od značaja za obavljanje poslova interne revizije

Kontrola korišćenja podataka u preduzećima omogućava isključivo ovlašćeni pristup podacima i sistemu. Da bi to verifikovali, interni revizori treba da potraže odgovore na sledeća pitanja:

- Postoje li jasno definisane odgovornosti vezane za podatke, u pisanoj formi? Da li svi podaci imaju „vlasnika“?

<sup>16</sup> Vitomir, J., Jokić, M., Popović, D., Popović, S. (2020). The importance of real financial reporting and control in the process of overall company management, TEMEL International Journal, Vol. 4. Iss. 2., p. 52-57.

<sup>17</sup> Vitomir, J., Jokić, M., Popović, D., Popović, S. (2020). The importance of valid financial reporting in top management of a company, TEMEL International Journal, ISSN 2545-4390, Vol. 4. Iss. 2., p., 36-42.

<sup>18</sup> Jokić, M., Vitomir, J., Popović, D., Popović, S. (2020). Significance of real financial statement of equipment in enterprises, TEMEL International Journal, ISSN 2545-4390, Vol. 4. Iss. 2., p., 23-27.

<sup>19</sup> Jokić, M., Vitomir, J., Popović, S., Popović, D. (2020). Making major business decisions of top management on the issue of valuation of construction facilities from the point of view of improving corporate governance, TEMEL International Journal, ISSN 2545-4390, Vol. 4. Iss.2., p., 9-12.

• Postoje li jedinstveni principi na osnovu kojih se upravlja resursima vezanim za podatke?

- Da li je utvrđeno ko odobrava pristup podacima i sistemima?
- Ko u praksi vodi računa o ovlašćenjima korisnika?
- Kako se vrši kontrola i nadzor nad ovlašćenjima?
- Da li je korišćenje registrovano?
- Kako se dokumentuju i razjašnjavaju problemi?
- Da li se ovlašćenja ažuriraju kad se promene dužnosti korisnika?

Na taj način se primenom validnih podataka može povećati sigurnost poslovanja u preduzeću i ukupno gledano korporativno upravljanje može imati benefite od implementacije kontrola u preduzeću koje je implementirao menadžment preduzeća putem uvedene kontrolne funkcije validnih podataka.

## 6. ZAKLJUČAK

Revizija sistema je u direktnoj vezi sa odlučivanjem u okviru funkcionisanja top menadžmenta preduzeća. Brojne finansijske analize mogu poslužiti revizorima da u okviru revizije sistema donesu kvalitetnije preporuke u okviru izveštavanja top menadžmenta o urađenoj reviziji sistema. Takav pristup reviziji omogućiće da sama revizija sistema ima smisla, kao i to da se u narednom poslovnom periodu mogu ostvariti validni poslovni rezultati.

Revizija sistema u preduzeću treba da bude kontinuiran proces, jer postoji interes top menadžmenta da poveća sigurnost odlučivanja u procesima redovnog poslovanja.

U tom kontekstu rad može da posluži kao realan doprinos u korist donošenja odluka top menadžmenta pomoću kojih će se strukturalno poboljšati poslovanje u preduzećima.

Rezultat rada revizije na poslovima revizije sistema su vidljivi u vidu realnih izveštaja revizora nakon obavljene revizije sistema u preduzećima. Osim toga doprinos autora je u tome što su istakli značaj praktičnog uvažavanja revizije sistema u preduzećima uz isticanje značaja pravilnog određivanja ciljeva u postupku revizije sistema preduzeća.

## LITERATURA

- Bojović, R., Popović, V., Ikanović, J., Živanović, Lj., Rakašćan, N., Popović, S., Ugrenović, V & Simić, D. (2019): *Morphological characterization of sweet sorghum genotypes acrossen vironments*, The J. Anim. Plant Sci. 29(3).
- Liakopoulou, I. (2020): *Crowdfunding platforms in us and eu:empirical analysis of social capital*, Megatrend revija - Megatrend review, Vol. 17, No 2, 2020: 31-44.
- Lončar, M. (2020): *Značaj koncepta „azijskih vrednosti” za savremene političke sisteme istočne i jugoistočne Azije*, Megatrend revija - Megatrend review, Vol. 17, No 2, 2020: 65-78.
- Jokić, M., Vitomir, J., Popović, D., Popović, S. (2020). *Significance of real financial statement of equipment in enterprises*, TEMEL International Journal, ISSN 2545-4390, Vol. 4. Iss. 2., p., 23-27.

- Jokić, M., Vitomir, J., Popović, S., Popović, D. (2020). *Making major business decisions of top management on the issue of valuation of construction facilities from the point of view of improving corporate governance*, TEMEL International Journal, ISSN 2545-4390, Vol. 4. Iss.2., p., 9-12.
- Kabok, J., Radišić, S., Lendak-Kabok, K. (2020): *Application and development of financial management and control exemplified by the provincial secretariat for higher education and scientific research*, Megatrend revija - Megatrend review, Vol. 17, No 2, 2020: 125-142.
- Novaković, S., Vukasović, D., Laban, B., Ivić, M., Popović, V. & Popović S. (2018): *Managing agricultural company by using internal control and significance of risk presentation*, Economics of Agriculture, 2, 801-812.
- Popović, S. (2014): *Socio-ekonomski faktori ograničenja razvoja agrara*, Monografija, Fimek, Novi Sad.
- Popović, S., (2015): *Implementacija heterogenih rizika u radu interne revizije*, Revizor 69/2015.
- Popović, S., Tošković, J., Majstorović, A., Brkanlić, S. & Katić, A. (2015): *The importance of continuous audit of financial statements of the company of countries joining the EU*, Annals, Special Issue, 241-246.
- Popović, S., Novaković, S., Đuranović, D., Mijić, R., Grublješić, Ž, Aničić, J. & Majstorović, A. (2017): *Application of international accounting standard-16 in a public company with predominantly agricultural activities*, Economic Research-Ekonomika Istraživanja, 30(1), 1850–1864.
- Popović, S. (2018): *Modeling a strategic top management in the importance of the management of the finance companies established for the establishment of fer value*, Poljoprivredna tehnika, 2, 11–16.
- Radović, M., Vitomir, J. & Popović, S. (2019): *The Importance of Implementation of Internal Audit in Enterprises Founded by the Republic of Serbia*, Lex localis-journal of local self-government, 17(4), 1001–1011.
- Radović, M., Vitomir, J., Laban, B., Jovin, S., Nastić, S., Popović, V. & Popović S. (2019-a): *Management of joint-stock companies and farms by using fair value of agricultural equipment in financial statements on the example of imt 533 tractor*, Economics of Agriculture, 1, :35-50.
- Terzić, D., Popović, V., Malić, N., Ikanović, J., Rajičić, V., Popović, S., Lončar, M & Lončarević, V. (2019): *Effects of long-term fertilization on yield of siderates and organic matter content of soil in the process of recultivation*, The J. Anim. Plant Sci. 29(3).
- Vitomir, J., Tomaš-Miskin, S., Ivić, M., Popović, S. (2020): *Implementation of the Tender by the Municipal Service Administration from the Aspect of Management in the Municipalities of the Republic of Serbia*, Lex Localis – Journal of Local Self-Government, 8(3), 469 – 486.
- Vitomir, J., Jokić, M., Popović, D., Popović, S. (2020). *The importance of real financial reporting and control in the process of overall company management*, TEMEL International Journal, Vol. 4. Iss. 2., p. 52-57
- Živanović, V. (2020): *The impact of changes in the base and precious metals prices on credit risk factors*, Megatrend revija - Megatrend review, Vol. 17, No 2, 2020: 45-64.

Miloš Jokić

UDC 005.52:334.724.2(497.11)

UDC 657.631.6

DOI: 10.5937/MegRev2301001J

Review scientific paper

Received 08.05.22.

Approved 05.12.2022.

## AUDIT OF THE SYSTEM IN THE FUNCTION OF INCREASING FINANCIAL STABILITY BASED ON DECISION-MAKING IN COMPANIES WHOSE FOUNDERS ARE LOCAL GOVERNMENT UNITS

**Summary:** *Financial management should base its decision-making on realistic financial statements, and for the preparation of realistic financial statements it is necessary to establish a system in which the audit of the entire business system of the company will be implemented. The audit of the system is based on: realistic planning, taking each business segment as part of the whole business, starting point in a constructive approach to the audit, regular reporting to top management, implementation of actions based on the auditor's report. In this paper, the authors paid special attention to the analysis of the revision of the system of functioning of the enterprise as a whole. In addition, the authors point out the importance of all phases of company audit. The application of system revision is possible in a large number of heterogeneous companies in transition countries such as the Republic of Serbia. The aim of this paper is to show the advantages of the real application of system audit in the practical functioning of the company, especially with companies whose founders are local self-government units.*

**Keywords:** *system audit, audit phases, financial stability*

## FINANSIJSKO IZVEŠTAVANJE I UPRAVLJANJE RIZICIMA U FUNKCIJI EFIKASNOG KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA

**Sažetak:** *Ekonomska kriza promovisala je značaj kontrolnih mehanizama, kao načina za smanjivanje jaza između interesa vlasnika i menadžera. U tom pogledu korporativno upravljanje se javlja kao verovatno najobuhvatniji kontrolni mehanizam koji se koristi radi osiguravanja efektivne upotrebe korporativnih resursa. U savremenim uslovima poslovanja koje karakteriše globalizacija, dinamično okruženje, brojni korporativni i finansijski skandali pažnja velikog broja kompanija se skoncentrisala na polju korporativnog upravljanja sa posebnim akcentom na finansijsko izveštavanje i upravljanje rizicima u preduzeću. U odnosu na različite mehanizme korporativnog upravljanja, korporativno izveštavanje predstavlja jedan od najčešće primenjivanih internih mehanizama. Premda ovaj mehanizam obuhvata objavljivanje važnih i relevantnih informacija o poslovanju akcionarskih društava različite prirode, njegov temeljni deo čine informacije finansijske prirode. Kompanije koje se oslanjaju na upravljanje rizicima u poslovanju kao jednu integralnu funkciju u prilici su da bolje razumeju stepene rizika u raznorodnim oblastima poslovanja. Na kraju, takav pristup trebalo bi da im pruži objektivniju perspektivu za donošenje odluka o investicijama, i posledično, unapređenje efektivnosti kapitalnih ulaganja. Upravljanje rizicima ne treba posmatrati kao jednu od tehnika operativnog upravljanja, već kao bitnu komponentu u upravljanju preduzećem, vezanu za konstantni razvoj sistema menadžmenta, koja ima značajne organizacione posledice. Iz toga proističe da se upravljanje rizicima u preduzeću podudara i prožima sa korporativnim upravljanjem.*

**Ključne reči:** *korporativno upravljanje, korporativno izveštavanje, finansijsko izveštavanje, upravljanje rizicima u preduzeću.*

### 1. UVOD

Globalna ekonomska kriza na početku 21. veka postavila je u prvi plan probleme u vezi sa korporativnim upravljanjem, kako u razvijenim zemljama, tako i u zemljama u razvoju. Štaviše, ona je u potpunosti ogolila već poznate slabosti korporativnog kapitalizma, i dodatno apostrofirala mnoge probleme u organizaciji i funkcionisanju koji mogu imati dalekosežne, razarajuće posledice po privredu u celini.<sup>1</sup> Korporativno upravljanje predstavlja

\* Vanredni profesor, Univerzitet u Beogradu, Fakultet bezbednosti, Adresa elektroske pošte: milenkodz@telekom.rs

<sup>1</sup> Međunarodna finansijska korporacija (2011): *Korporativno upravljanje – priručnik*, Beograd: Međunarodna finansijska korporacija, 9.



disciplinu modernog upravljanja kompanijama u razvijenom svetu. U zemljama u tranziciji, nakon sloma socijalizma i sprovođenja procesa privatizacije, privrede egzistiraju po uzoru na tržišne modele. Tema korporativnog upravljanja, kojom se bave ozbiljni i relevantni faktori, kako u društvu, tako i u okruženju, postaje sve aktuelnija. Korporativno upravljanje postaje tema vlasnika, odnosno akcionara u akcionarskim društvima, menadžera koji žele da ostvare poslovni uspeh, regulatora tržišta kapitala, kao i naučne i stručne javnosti. Tema korporativnog upravljanja je internacionalna, jer predstavlja osnovu poslovnog uspeha kompanija i obezbeđuje stabilnost privrednih sistema država. Sledstveno tome, može se zaključiti da korporativno upravljanje predstavlja srž modernog privrednog kapitalističkog društvenog poretka.<sup>2</sup>

Pored ekonomske krize, u savremenim uslovima poslovanja javljaju se ekonomski, ali i organizaciono kompleksni korporativni entiteti, za čije adekvatno vođenje vlasnici često nemaju dovoljno menadžerskih sposobnosti, pa su primorani da angažuju profesionalne menadžere, kojima se poverava upravljanje takvim entitetima. Međutim, problem koji se javlja u ovom slučaju tiče se toga da menadžeri umesto da postupaju sa imovinom preduzeća kao dobri domaćini, koristeći svoje sposobnosti za ostvarivanje poslovnog uspeha korporativnih entiteta, menadžeri koriste svoju poziciju i ukazano poverenje radi realizacije sopstvenih interesa, koji uživaju primat u odnosu na interese i ciljeve vlasnika kompanija.<sup>3</sup> Takvo postupanje menadžera javlja se kao bitna prepreka efektivnom poslovanju kompanija i ostvarivanju dugoročne konkurentne prednosti. Dakle, razdvajanje vlasničke i upravljačke funkcije (tzv. *agencijski problem*), profilisalo je korporativno upravljanje kao važan kontrolni mehanizam za sprečavanje neefektivnog poslovanja i osiguravanje ostvarivanja poslovnog uspeha.

Jedan od važnih mehanizama korporativnog upravljanja predstavlja i korporativno izveštavanje, koje obuhvata objavljivanje važnih i relevantnih informacija o poslovanju akcionarskih društava koja se nalaze na organizovanom tržištu. S obzirom na to da obuhvata i informacije koje nisu isključivo finansijske prirode, korporativno izveštavanje predstavlja širi pojam od finansijskog (iako su u njegovoj osnovi upravo finansijski izveštaji). Odnosi se, dakle, na različite aspekte izveštavanja, uključujući integrisano, finansijsko, korporativnu odgovornost.

Krizne situacije zahtevaju da korporativno upravljanje funkcioniše što efektivnije, jer u tim slučajevima dolazi do averzivne selekcije, kada kompanije teže da prikažu svoje poslovanje u što boljem svetlu, kako bi obezbedile opstanak. Sa druge strane, iskustvo pokazuje da se kao najčešći uzrok propasti kompanije javlja njena nesposobnost da obezbedi likvidnost na duži vremenski period. Upravo to artikuliše značaj što realnijeg predstavljanja finansijske institucije.<sup>4</sup> Poslovanje u dinamičnom okruženju sa iznenadnim i snažnim krizama dovelo je do kolapsa brojnih kompanija na međunarodnom nivou, pokazavši da nije jedna kompanija nije imuna na neadekvatno upravljanje poslovnim rizicima. Štaviše, postalo je jasna neophodnost razvijanja sistema upravljanja rizicima u preduzeću kako bi se pravovremeno i

<sup>2</sup> Dželetović Milenko (2020): *Uvod u korporativno upravljanje i finansijsku funkciju poslovanja*, Beograd: Akademska misao i Inovacioni centar Fakulteta bezbednosti, 34.

<sup>3</sup> Slaviša Đorđević (2012): "Značaj i uloga mehanizama korporativnog upravljanja u podizanju nivoa efikasnosti menadžmenta", *Škola Biznisa*, 1, 55.

<sup>4</sup> Šević Željko (2012): "Finansijsko i poresko izveštavanje u uslovima globalne finansijske krize", u Stojanović Rada (ur.). *Ekonomska-finansijska kriza i računovodstveni sistem*. Beograd: Savez računovođa i revizora Srbije, 11.

efektivno odgovorilo na promjenljive okolnosti u poslovanju.<sup>5</sup> Iz toga proizlazi da upravljanje rizicima u preduzeću treba posmatrati kao jednu funkciju koja se u mnogome podudara i prožima sa korporativnim upravljanjem.

## 2. KORPORATIVNO UPRAVLJANJE

Pitanje korporativnog upravljanja dospelo je u centar interesovanja krajem 20. i početkom 21. veka. Jedan od razloga koji stoji u osnovi njegove aktuelnosti jeste sve veći broj finansijskih kriza koje su doprinele shvatanju da korporativno upravljanje opredeljuje celokupno ekonomsko blagostanje organizacije. Ekonomska kriza 2008. godine dala je snažan podsticaj za prepoznavanje uloge i značaja korporativnog upravljanja jer se nepovoljno odrazila na oblasti potrošnje, zaposlenja, penzija, kao i finansije nacionalnih i lokalnih vlada u svetu, ali i na globalnu ekonomiju. Slabost struktura korporativnog upravljanja unutar kompanija i banaka identifikovana je kao razlog preuzimanja preteranog rizika, iskrivljene stimulativne naknade za više menadžerske nivoe i prevlast kulture odbora koja vrednuje kratkoročne dobitke u odnosu na održive, dugoročne performanse.<sup>6</sup>

Paralelno sa ekonomskom krizom u prvi plan dospeva pitanje razdvajanja vlasničke i menadžerske funkcije, tzv. agencijski problem identifikovan je kao bitna prepreka efektivnosti poslovanja kompanija. Ponašanje menadžera koji svoju poziciju i ukazano poverenje koriste zarad ostvarivanja sopstvenih ciljeva, koji uživaju primat u odnosu na ciljeve kompanije pokazalo se kao pogubno po održivi ekonomski rast i razvoj. Upravo je agencijski problem izrodio potrebu za korporativnim upravljanjem, koje se javlja kao brana neefektivnom poslovanju, koja omogućava efektivno savezništvo strana sa različitim interesima (vlasnika i menadžera) sa krajnjim ciljem ostvarivanja ekonomskog prosperiteta.<sup>7</sup> Ekonomska kriza promovisala je značaj kontrolnih mehanizama, kao načina za smanjivanje jaza između interesa vlasnika i menadžera. U tom pogledu korporativno upravljanje se javlja kao verovatno najobuhvatniji kontrolni mehanizam koji se koristi radi osiguravanja efektivne upotrebe korporativnih resursa. Zapravo reč je o hibridnom modelu, internih i eksternih kontrolnih mehanizama koji doprinose efektivnoj upotrebi korporativnih resursa. Drugim rečima, korporativno upravljanje je mreža „ispletena“ između raznorodnih korporativnih „igrača“, kao što su stejkholderi, menadžeri, zaposleni, dobavljači, potrošači i drugi, koja doprinosi porastu vrednosti kompanije.<sup>8</sup>

Korporativno upravljanje obuhvata mehanizme kojima stejkholderi ostvaruju kontrolu nad menadžmentom korporacije kako bi njihovi interesi bili zaštićeni. Stejkholderi uključuju vlasnike kapitala, kreditore i druge aktere koji su nosioci kapitala, kao i druge stejkholdere u vidu zaposlenih, potrošača, dobavljača ili vlade. Profesionalni menadžeri kontrolišu dono-

<sup>5</sup> Brown, Ian, Steen Adammand Foreman Juile (2009): “Risk management in corporate governance: A review and proposal.” *Corporate Governance: An International Review*, 17(5), 546.

<sup>6</sup> Claessens Stijn, and YurtogluB. Buricn(2012): *Corporate governance and development: An update.*” Washington: International Finance Corporation.

<sup>7</sup> John Kose, and Lemma W. Senbet (1998): “Corporate governance and board effectiveness.” *Journal of banking & Finance*, 22(4), 375.

<sup>8</sup> Bhuiyan, Md, Ullah Hamid, and Pallab Kumar Biswas. (2006) “Agency problem and the role of corporate governance.” *The Bangladesh Accountant*, 52(25), 111.

šenje ključnih odluka u korporaciji. S obzirom na podelu vlasništva i kontrole, odnosno stejkholdera i menadžera, kao specifičnu karakteristiku tržišne ekonomije, način kontrolisanja menadžmenta od strane stejkholdera održava upravo pojam korporativnog upravljanja.<sup>9</sup> S time u vezi, korporativno upravljanje se može odrediti kao način na koji dobavljači finansija ili kapitala osiguravaju sebe u pogledu ostvarivanja povrata svojih ulaganja.<sup>10</sup> Štaviše, Šević navodi da: „Činjenica je da su bordovi direktora tu da ‘zaštite’ akcionare od menadžmenta, ali ako se pasivizuju ili jednostavno steknu praksu prihvatanja takvog izveštaja menadžmenta, onda se postavlja i pitanje da li bord uopšte vrši svoju funkciju“. Sa računovodstvenog aspekta, odbor direktora treba da odobri redovne računovodstvene izveštaje, jer on i sa pravnog i sa poslovnog aspekta odgovara za istinitost i kvalitet informacija“<sup>11</sup>

Ekonomska kriza je pokazala da osim uvođenja pravila i kodeksa u samu praksu korporativnog upravljanja, postoji snažna potreba za efikasnim nadzorom nad primenom standarda korporativnog upravljanja, odnosno njihova efikasnija primena, koji bi pak trebalo za ciljeve da postave bolje poslovne rezultate kompanija, njihovu operativnu efikasnost, lakši pristup tržištima kapitala, podizanje vrednosti imovine i bolju reputaciju kompanija, što zajedno doprinosi održivom ekonomskom razvoju.<sup>12</sup> Što je organizaciono okruženje kompleksnije i dinamičnije, sa puno diskontinuiteta, recesija i kriza u lokalnom i globalnom poslovanju, to je ulog korporativnog upravljanja, kroz proces prepoznavanja rizika i upravljanja istim kompleksnija i važnija.<sup>13</sup> Korporativno upravljanje predstavlja strukturu procesa kojima se privredna društva usmeravaju ka bržem i održivom ekonomskom rastu. Dobrim sistemom korporativnog upravljanja doprinosi se efikasnosti privrednih društava i poboljšanju njihovog pristupa eksternim i internim izvorima kapitala. Premda se u našim uslovima privređivanja korporativno upravljanje percipira kao novina, u svetu se već uveliko i naširoko primenjuje praksa korporativnog upravljanja, kao jedna dinamična oblast istraživanja koja podstiče promene zakonodavstva, prateće regulacije privrednih društava, i tržišta kapitala uopšte.<sup>14</sup>

S obzirom na prethodno navedeno može se zaključiti da korporativno upravljanje predstavlja zajednički termin za skup propisa i različitih pristupa privrednih društava, koji im pružaju mogućnost za unapređenje poslovanja, kao i privlačenje finansijskih sredstava i kadrova sa odgovarajućim kompetencijama. Korporativno upravljanje u suštini označava način na koji se upravlja kompanijom i njenim strukturama, poslovnim politikama, kulturom i načinom na koji se uspostavljaju odnosi sa svim licima koja su od značaja za razvoj preduzeća. Takođe, neophodno je napomenuti da ne postoje univerzalni standardi korporativnog upravljanja, primenljivi na sve kompanije, već je ono uvek uslovljeno veličinom kompanije i izvorima njenog kapitala.<sup>15</sup>

<sup>9</sup> John Koseand Senbet W.Lemma, 372.

<sup>10</sup> La Porta Rafael, Lopez-de-Silanes Florencio, Shleifer Andrei, and Vishny W. Robert (1997): "Legal determinants of external finance". *The Journal of Finance*, 52, 1139.

<sup>11</sup> Šević Željko, 14.

<sup>12</sup> Dželetović Milenko (2020), 34.

<sup>13</sup> Dželetović Milenko (2017): "Upravljanje rizicima u funkciji kvalitetnog korporativnog upravljanja, *Megatrend revija*, 69(6), 413.

<sup>14</sup> Dželetović Milenko (2020), 30.

<sup>15</sup> Ibid

Mehanizme korporativnog upravljanja možemo podeliti na interne i eksterne. U interne svrstavaju se organi upravljanja korporacijom, nadzorni odbor i izvršni odbor, najčešće preko sistema interne revizije. Dok u najčešće sprovedene interne mehanizme korporativnog upravljanja ubrajamo: korporativno izveštavanje, koncentraciju vlasništva, odnose između investitora koji su svoj kapital poverili društvu, i naknade menadžmentu za vođenje kompanije. Kada je reč o eksternim mehanizmima korporativnog upravljanja, njih sprovode organi, institucije i drugi interesenti koji se nalaze „van“ kompanije, najčešće preko sistema eksterne revizije. Shodno tome, najčešće upotrebljavani eksterni mehanizmi korporativnog upravljanja jesu: zakonska i normativna regulativa, zaštitu prava manjinskih akcionara, tržište korporativne kontrole, i razvoj konkurentskih uslova poslovanja. Mehanizmi korporativnog upravljanja imaju za cilj da utvrde sledeće: koga, na koji način i čije interese zastupaju menadžeri, zatim ko i na koji način vrši nadzor i kontrolu nad menadžmentom, kakvi su odnosi između akcionara, i da li se štite prava manjinskih akcionara, itd.<sup>16</sup> Kontrolni mehanizmi korporativnog upravljanja predstavljeni su putem grafikona (**Grafikon 1.**)



Grafikon 1. – Kontrolni mehanizmi korporativnog upravljanja

Izvor: Larcker F. David & Tayan Brian (2015): *Introduction to corporate governance*. Stanford: Stanford Graduate School of Business, 8.

Iskristalisani tipovi kapitalizma, zajedno sa administrativno – zakonskom regulativom, kulturno - istorijskim razvojem zemalja i tržišnim privređivanjem usloveli su diferencijaciju tri sistema korporativnog upravljanja:<sup>17</sup>

<sup>16</sup> Dželetović Milenko (2020), 35-55.

<sup>17</sup> Đorđević, Marija (2004): "Korporativno upravljanje - geneza, modeli i problemi." *Privredna izgradnja*, 47, 197.

- Jednodomni sistem korporativnog upravljanja (one-tiersystem), razvijen u anglosaksonskim zemljama (SAD, UK, Kanada)
- Dvodomni sistem korporativnog upravljanja (two-tiersystem), karakterističan za Nemačku i Japan,
- Mešoviti sistem korporativnog upravljanja, široko prihvaćen u zemljama u tranziciji, kao kombinacija najboljih karakteristika prethodna dva modela upravljanja

Jednodomni sistem pretpostavlja da je najvažniji zadatak briga za interese i maksimiranje dobiti akcionara. Prema jednodomnom modelu korporativnog upravljanja, najveći uticaj u donošenju odluka ima većinski vlasnik, odnosno akcionar, koji poseduje većinski udeo od 51% akcija, što obezbeđuje dominantan položaj u procesu odlučivanja. Upravljanje kompanijom se ostvaruje na individualnoj i/ili kolektivnoj osnovi (kompanijom upravlja direktor, ili odbor direktora/upravni odbor). Skupština akcionara, kao najviši organ upravljanja, vrši odabir članova upravnog odbora, koji je u obavezi da podnosi godišnji izveštaj o poslovanju kompanije akcionarima. Od prednosti ovog modela mogu se izdvojiti fleksibilnost, podsticanje kreativnosti i težnja menadžmenta ka maksimizaciji profita.<sup>18</sup>

Dvodomni sistem se razlikuje u odnosu na jednodomni u tome što u takvom akcionarskom društvu postoje dva odbora: upravni odbor i nadzorni odbor. Usled postojanja velikog broja regulatornih zakonskih propisa, obavezujućih za sve kompanije, osnovna odlika dvodomnog sistema korporativnog upravljanja jeste nefleksibilnost. Dok se kao prioritet ovog modela javlja briga za interese investitora, banaka i drugih finansijskih institucija.<sup>19</sup> I na kraju, kombinovani ili mešoviti sistem predviđa da u akcionarskom društvu mogu postojati jednodomni model, gde skupština akcionara bira odbor direktora (upravni odbor), i dvodomni model, gde skupština akcionara bira nadzorni odbor, a on onda bira izvršni odbor (upravni odbor).<sup>20</sup>

### 3. FINANSIJSKO IZVEŠTAVANJE – FAKTOR UNAPREĐENJA KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA

Kao što je već prethodno navedeno, korporativno izveštavanje predstavlja jedan od najčešće primenjivanih internih mehanizama korporativnog upravljanja. Ovaj mehanizam obuhvata objavljivanje važnih i relevantnih informacija o poslovanju akcionarskih društava. Informacije finansijske prirode čine njegov postament. Stoga će u daljem delu rada pažnja biti usmerena na finansijsko izveštavanje kao centralni segment korporativnog izveštavanja. Kroz istoriju računovodstvene profesije nije zabeležen toliko veliki broj temeljnih promena u finansijskom izveštavanju kao što je to slučaj sa prvom dekadom 20. veka. Svakako, odavno je poznato da kvalitetno finansijsko izveštavanje predstavlja preduslov uspostavljanja fer konkurencije na tržištima kapitala. Kako bi investitori i poverioci doneli ispravne odluke neophodno je da finansijske informacije o preduzećima koja žele da ulože sredstva budu relevantne, blagovremene i uporedive. Formiranje globalnog finansijskog tržišta podiglo je zahteve za kvalitetnim

<sup>18</sup> Đorđević Marija, 197-198.

<sup>19</sup> Ibid.

<sup>20</sup> Rajnović Ljiljana i Bukvić Rajko (2017): *Korporativno upravljanje kao deo poslovne strategije kompanija* Beograd: Institut za ekonomiku poljoprivrede Beograd, 103.

finansijskim izveštavanjem sa nacionalnog i regionalnog na globalni nivo. Potreba za prilagođavanjem finansijskog izveštavanja shodno tendencijama globalizacije uslovila je osnivanje Međunarodnog komiteta za računovodstvene standarde, Međunarodne organizacije Komisija za hartije od vrednosti, kao i Međunarodne federacije računovođa.<sup>21</sup>

Promene koje su nastupile u poslovanju rezultirale su kritičkim preispitivanjem uloge i značaja računovodstvene profesije. Reč je o različitim procesima koji su sinergijski oblikovali kurikulum računovodstvene profesije tehnološki razvoj koji je omogućio smanjenje troškova izrade finansijskih izveštaja, proces globalizacije biznisa i porast penzionih fondova i drugih investitora što je uvećalo njihovu moć uticaja na oblast biznisa.<sup>22</sup>Početak novog milenijuma, između ostalog, karakteriše porast značaja koji korporativno upravljanje uživa, kulminacija ovog procesa ogleđa se u usvajanju *Company Law Review* (2001), kojim se korporativnom upravljanju dodeljuje centralni značaj za budućnost razvoja korporativnog izveštavanja i računovodstva.<sup>23</sup>Fokus finansijskog izveštavanja pomeren je od obezbeđivanja finansijskih izveštaja akcionarima, ka opštijoj nameni koja obuhvata omogućavanje korisnika finansijskih izveštaja da donose odluke i kreiraju predviđanja budućih tokova novca.<sup>24</sup>

Finansijsko izveštavanje predstavlja fenomen koji je vremenom evoluirao, kako u ekonomskoj literaturi, tako i u praksi. Pre svega, reč je o periodu znatnijih monetarnih poremećaja (nakon svetskih ratova), zatim u vreme pripreme zakonskih tekstova koji su se ticali obaveze vođenja poslovnih knjiga, kao i sastavljanja godišnjih izveštaja i u periodu koji je usledio nakon objavljivanja „Opšteg trgovačkog zakonika“. Period izučavanja finansijskih izveštaja traje preko 170 godina. Kao što je već navedeno u računovodstvenoj tradiciji moguće je razlikovati bilans stanja i bilans uspeha. Bilans stanja održava osnovni finansijski izveštaj koji je kroz duži vremenski period služio kreditorima i poveriocima kao sredstvo za pokriće dugova. Do promene njegove uloge, kojom on biva prepoznat od strane menažmenta preduzeća kao finansijski izveštaj koji prikazuje salda realnih i monetarnih tokova, dolazi u periodu 20. veka. Vladajuće poimanje uloge bilansa stanja održava stanovište da on predstavlja finansijski izveštaj koji determiniše finansijsku situaciju i finansijski položaj preduzeća.<sup>25</sup>

Razvoj računovodstva inicirao je razvoj tri bilansne teorije, reč je o statičkoj, dinamičkoj i organskoj teoriji. Statička teorija finansijskog izveštavanja razvila se u tokom 18. i 19. veka u Francuskoj i Nemačkoj, njeno ishodište bilo je trgovačko zakonodavstvo koje je bilo usmereno na zaštitu poverilaca. Fundament statičke teorije bilansa čini determinisanje cilja bilansa. Shodno ovoj teoriji, cilj bilansa je kontrola pokrića dugova versus obaveza prema trećim licima tj. kontrola zaštite poverilaca. Vremenom su razvijene dve forme ove teorije, starija (nerazvijena) i novija (razvijena).<sup>26</sup> Dinamičko poimanje finansijskog izveštavanja podrazumeva determinisanje finansijskog rezultata. Prema tome, esencijalna problematika dinamičke teorije tiče se bilansiranja uspeha versus generisanja Bilansa uspeha, ne i determinisanje

<sup>21</sup> Škarić-Jovanović Kata (2011): „Nosoci odgovornosti za kvalitet finansijskog izveštavanja“, Zbornik radova Kvalitet finansijskog izveštavanja – izazovi, perspektive i ograničenja, 8.

<sup>22</sup> Albrecht W. Steve and Sack J. Robert, (2000): „Accounting Education: Charting the Course through a Perilous“, Accounting Education Series, 16, 5-6.

<sup>23</sup> Higson Andrew (2003): *Corporate financial reporting: Theory and practice*. London: Sage Publications Ltd, 8.

<sup>24</sup> Hison Andrew, 14

<sup>25</sup> Paricki P. Pavle (2010): „Evolucija finansijskog izveštavanja“, Poslovna ekonomija, Sremska Kamenica.

<sup>26</sup> Parnicki P. Pavle, 342-34

imovine i pokriva dugova kao što je to slučaj sa statičkom teorijom. Osnovni pojmovi ove teorije jesu rashodi-prihodi i izdaci-primici. U okviru ove teorije bilans stanja tretira se kao pomoćno sredstvo za determinisanje periodičnog finansijskog rezultata.<sup>27</sup>

Organsko poimanje finansijskog izveštavanja razvijeno je nakon dinamičke teorije, osnovna pretpostavka ove teorije jeste postojanje organske veze između dvaju relevantnih bilansnih agregata, odnosno bilansa stanja i bilansa uspeha. U tom kontekstu, preduzeće se tretira kao jedna od ćelija „organizma“, tačnije preduzeće je organski deo privrede. Sledstveno tome, bilansiranje uspeha nije razdvojivo od bilansiranja imovine i obaveza, jer među njima vlada uzajamno neraskidiva „prirodna“ i „organska“ veza. S obzirom na prethodno navedeno proizlazi da organska teorija posmatra finansijski rezultat kao najbitniji faktor, za razliku od dinamičke teorije koja se zalaže za vremensku uporedivost finansijskog rezultata.<sup>28</sup>

Finansijsko izveštavanje označava važan segment poslovanja preduzeća čija se uloga sastoji u ostvarivanju stabilne i pouzdane infrastrukture u komunikaciji preduzeća sa okruženjem. Naime, finansijski izveštaji čine važan izvor informacija o transakcijama koje preduzeće ima sa okruženjem, bez tih informacija gotovo je nemoguće adekvatno organizovati poslovanje preduzeća i donositi ispravne poslovne odluke. Prema Okviru za pripremanje i prikazivanje finansijskih izveštaja, cilj finansijskih izveštaja je istinito i objektivno prikazivanje finansijske pozicije, rezultata poslovanja i promena finansijske pozicije. Kvalitetni finansijski izveštaji su upravno oni koji ispunjavaju postavljeni cilj.<sup>29</sup>

Finansijski izveštaji su odraz osnovnih transakcija i događaja u organizaciji jer pružaju uvid u finansijsku situaciju, rezultate poslovanja i tokove novca. Kada je reč o ciljevima finansijskog izveštavanja, oni se sastoje u pripremi blagovremenih, pouzdanih i relevantnih izveštaja potrebnih radi donošenja odluka unutar organizacije ali i izvan organizacije. Finansijski izveštaji trebalo bi da pruže potrebne informacije o materiji koja može uticati na njihovo korišćenje, razumevanje i interpretiranje. Sledstveno tome, finansijski izveštaji moraju biti realno prikazani u skladu sa opšteprihvaćenim ili drugim relevantnim računovodstvenim principima i Standardima finansijskog izveštavanja.<sup>30</sup> Da bi ispunili svoju ulogu, finansijski izveštaji moraju da imaju odlike nepristrasnosti, poštenja i obeležja integriteta i profesionalnog ponašanja računovođa pri obezbeđenju takvih informacija<sup>31</sup> Finansijsko izveštavanje, prema Konceptualnom okviru finansijskog izveštavanja, izdatom od strane Odbora za međunarodne računovodstvene standarde, ima za cilj „pružanje informacija o izveštajnim entitetima, sadašnjim i budućim investitorima, kupcima obveznica i drugim kreditorima koje treba da im pomognu u procesu donošenja odluka o raspolaganju hartijama od vrednosti, proceni rizika i sigurnosti ulaganja, proceni sigurnosti izmirenja obaveza, merenju prinosa od investiranja, i dr.“<sup>32</sup>

<sup>27</sup> Parnicki P. Pavle, 344

<sup>28</sup> Parnicki P. Pavle, 345.

<sup>29</sup> Đukić Tadija i Pavlović Miloš (2014): „Kvalitet finansijskog izveštavanja u Republici Srbiji.“ *Ekonomsketeleme*, 52(1), 105.

<sup>30</sup> Stanišić Mile (2010): „Uticaj procene rizika na kvalitet finansijskih izveštaja“, u: Čanak Jovan, *Mogućnosti i ograničenja razvoja računovodstvene profesije*, Beograd: Savez računovođa i revizora Srbije, 434.

<sup>31</sup> Dželetović Milenko (2020), 57.

<sup>32</sup> International Accounting Standard Board (2010): „Conceptual Framework for Financial Reporting 2010“, London: IFRS Foundation Publications Department, 23.

Tabela 1. – Korisnici finansijskih izveštaja i oblasti njihovog interesovanja

|                    |                             |   |  |
|--------------------|-----------------------------|---|--|
| Interni korisnici  | Vlasnici privrednog društva | Pokazatelji rasta privrednog društva                        | Prinos na sopstveni kapital, kretanje sopstvenog kapitala, kretanje vrednosti imovine, pokazatelji aktivnosti              |
|                    | Uprava privrednog društva   | Likvidnost, solventnost, rentabilnost, pokazatelji rasta    | Uprava privrednog društva bi trebalo da bude zainteresovana za sve aspekte upravljanja privrednim društvom                 |
| Eksterni korisnici | Kupci                       | Pokazatelji aktivnosti                                      | Obrt vrednosti zaliha  |
|                    | Dobavljači                  | Likvidnost  | Kratkoročna likvidnost privrednog društva: raspoloživost brzo unovčivih sredstava, nivo kratkoročnih obaveza               |
|                    | Kreditori                   | Likvidnost i solventnost                                    | Kratkoročna i dugoročna likvidnost privrednog društva  |
|                    | Investitori                 | Rentabilnost i tržišna vrednost akcija i privrednog društva | Prinos na sopstveni kapital, prinos na akcije, kretanje tržišne vrednosti akcija, kretanje isplate dividendi               |
|                    | Država i njeni organi       | Likvidnost i pokazatelji rasta                              | Kratkoročna likvidnost radi utvrđivanja izvesnosti plaćanja poreza, kretanje broja zaposlenih, obima proizvodnje i prodaje |

Izvor: Knežević Goranka, Stanišić Nemanja i Mizdraković Vule (2013): *Analiza finansijskih izveštaja*. Beograd: Univerzitet Singidunum, 10.

Sadržaj finansijskog izveštavanja svodi se na dobijanje preciznih i tačnih informacija o očekivanoj snazi i mogućnosti zarađivanja akcionarskog društva, kao i očekivanim prinosima na akcije društva. Svakako da sadržaj finansijskog izveštavanja vodi računa, odnosno kvantifikuje rizike ostvarivanja očekivanih rezultata kompanije, i pravi plan projekcija budućeg poslovanja kompanije. Na osnovu ostvarenih poslovnih rezultata, investitori će formirati očekivanja radi sposobnosti zarađivanja, a spoznajom rizika će utemeljiti odgovarajući trošak kapitala, diskontovati očekivane rezultate i vrednovati akcije i druge finansijske instru-



mente akcionarskog društva. Imajući sve ovo u vidu, moglo bi se zaključiti da je jedan od osnovnih ciljeva finansijskog izveštavanja obezbeđivanje adekvatne informacione osnove za potrebe sadašnjih i budućih investitora.

S obzirom na svoju prirodu i namenu „(...) finansijski izveštaji su, pre svega, usmereni eksternim korisnicima (investitori, kreditori, kupci, državni organi, društvena zajednica i drugi), ali predstavljaju i pouzdanu osnovu menadžmentu preduzeća kao internom korisniku, kako za analizu poslovanja, tako i za donošenje odluka, ali i za brojne druge svrhe. Kvalitet finansijskih izveštaja možemo posmatrati i sa stanovišta korisnika, u smislu da li su njihova očekivanja u vezi sa zadovoljenjem informacionih potreba ispunjenja ili ne. Mišljenja smo da je kvalitet finansijskih izveštaja jedino merodavno posmatrati sa aspekta korisnika finansijskih izveštaja.”<sup>33</sup> Pored stanovišta koja bliže vezuju finansijsko izveštavanje za eksterne korisnike, podjednako su zastupljena i shvatanja da se finansijski izveštaji primarno podnose vlasnicima, a potom i svim interesnim grupama vezanim za korporativno preduzeće.<sup>34</sup> Korisnici finansijskih izveštaja, interni eksterni, kao i njihove oblasti interesovanja, prikazani su u tabeli (**Tabela 1.**)

Najvažniji aspekt korporativnog izveštavanja je finansijsko izveštavanje, jer finansijski izveštaji čine polaznu osnovu za komunikaciju korporacije sa interesnim grupama (finansijski izveštaji prikazuju informacije za akcionare, poverioce, investitore, zaposlene, državu, širu javnost). U većini zemalja, finansijsko izveštavanje se zasniva na primeni usaglašene zakonske regulative i poštovanju relevantnih standarda. Upravo je proces globalizacije nametnuo potrebu usaglašavanja i standardizacije finansijskog izveštavanja, kako bi investitori sa različitih lokacija mogli da donose racionalne investicione odluke. Pouzdanost i istinitost finansijskih izveštaja je ključna, i obezbeđuje se, pre svega, putem mehanizma spoljne kontrole od strane revizora, kao nezavisnih trećih lica. Interni korisnici – poslovodstvo kompanije, primarnu pažnju usmerava ka internom računovodstvenom izveštavanju. Finansijskom analizom, koja se sprovodi na osnovu finansijskih izveštaja, uspostavlja se analitički okvir za utvrđivanje vrednosti kompanije, akcija i drugih finansijskih instrumenata.<sup>35</sup>

#### 4. UPRAVLJANJE RIZICIMA U PREDUZEĆU

U savremenim uslovima poslovanja koje karakteriše globalizacija, dinamično okruženje, brojni korporativni i finansijski skandali pažnja velikog broja kompanija se skoncentrisala na polju korporativnog upravljanja sa posebnim akcentom na upravljanje rizicima u preduzeću (eng. EnterpriseRisk Management). Budući da upravljanje rizikom predstavlja veoma složen sistem identifikovanja, merenja i praćenja rizika, kao i donošenja odluka o prihvatanju rizika, menadžment u savremenim uslovima poslovanja postaje spremniji da upravlja rizicima i prihvati rizike koje bi u nekim drugim uslovima izbegao.<sup>36</sup> Interesovanje za upravljanje rizicima u preduzeću poslednjih godina je u porastu, veliki broj organizacija implementirao je programe upravljanja rizicima, konsultantske kompanije formirale su

<sup>33</sup> Đukić Tadija i Pavlović Miloš, 107.

<sup>34</sup> Dželetović Milenko (2020), 59.

<sup>35</sup> Dželetović Milenko (2020), 55.

<sup>36</sup> Dželetović Milenko (2017), 414.

specijalizovane organizacione jedinice za upravljanje rizicima. Takođe, potvrdu aktuelnosti ovog pitanja moguće je pronaći i u formiranju specijalizovanih kurseva na univerzitetima posvećenih upravljanju rizicima u preduzeću.

Za razliku od tradicionalnog upravljanja rizicima gde su postojale pojedinačne kategorije rizika, zasebno praćene u tzv. skalama rizika, prednosti savremenog upravljanja rizicima u poslovanju ogledaju se u mogućnosti upravljanja širokim spektrom rizika na integrisani način koji zahvata sve oblasti poslovanja.<sup>37</sup> Kompanije koje se oslanjaju na upravljanje rizicima u preduzeću kao jednu integralnu funkciju u prilici su da bolje razumeju stepene rizika u raznorodnim oblastima poslovanja. Na kraju, takav pristup trebalo bi da im pruži objektivniju perspektivu za donošenje odluka o investicijama, i posledično, unapređenje efektivnosti kapitalnih ulaganja i njihovog povrata.<sup>38</sup> Dakle, upravljanje rizicima u preduzeću u suštini označava integrisani i celoviti menadžment rizika koji postoje u poslovanju kompanije.<sup>39</sup>

Upravljanje rizicima u poslovanju se može najjednostavnije izraziti kao način upravljanja sveukupnim rizicima koji se javljaju u poslovanju kompanije, za razliku od pređašnjih pristupa koji su ih tretirali kao izolovane, pojedinačne kategorije. Takođe, rizici u kontekstu ovog pristupa podrazumevaju i mogućnosti za ostvarivanjem profita, ne isključivo nešto što mora biti minimalizovano ili eliminisano u poslovnoj sferi.<sup>40</sup> Rizici koji su se isprva našli u centru pažnje upravljanja poslovnim rizicima bili su vezani za verovatnoću ostvarenja hazarda (tj. požara, poplave, zemljotresa, itd.). Počev od 70-ih godina 20. veka finansijski rizici su prepoznati kao važan izvor neizvesnosti kompanija, što je ubrzo vodilo razvoju prvih metoda upravljanja finansijskim rizicima.<sup>41</sup> Sa pojavom upravljanja rizicima u poslovanju, tradicionalni menadžment rizika inkorporiran je u široki spektar analize rizika, koji uključuje i finansijske rizike, kao i druge oblike analize rizika.

Premda je pitanje finansijskih rizika postalo centralni problem kompanija tokom 80-ih godina, organizacije nisu odmah započele sa primenom standardnih metoda i tehnika menadžmenta rizicima u ovoj oblasti. Razlog tome bila je veštačka podela rizika na kategorije "čistih" i "spekulativnih" rizika. S obzirom da su sredstva sa stalnim prihodom, ulaganja u stranoj valuti i poslovni rezultati na koje je uticala inflacija ili devizni kurs imali mogućnost dobitka, predstavljali su špekulativni rizik. Menadžeri rizika izgradili su zid oko svoje specijalnosti, nazvane čisti rizik, u okviru koje su delovali. Kada se pojavila nova rizična oblast, nisu se proširili da bi je inkorporirali u svoj domen. Veliki gubici kompanija sredinom 90-ih godina ukazali su na značaj menadžmenta finansijskih rizika.<sup>42</sup>

Kompanije mogu upravljati rizicima na dva fundamentalno različita načina. Prvi način podrazumeva upravljanje jednim rizikom u datom trenutku, na decentralizovanoj osnovi. Dok drugi pristup obuhvata upravljanje svim rizicima kroz kordinisani i strateški okvir. Potonji pristup označava upravljanje rizicima u poslovanju, kompanije koje kreiraju efektivan

<sup>37</sup> Hoyt E. Robert and Liebenberg P. Andre (2011): "The value of enterprise risk management." *Journal of risk and insurance*, 78(4), 795.

<sup>38</sup> Hoyt E. Robert and Liebenberg P. Andre, 797.

<sup>39</sup> D'arcy, P. Stephen and Brogan, C. John (2001): "Enterprise risk management". *Journal of Risk Management of Korea*, 12(1), 208.

<sup>40</sup> D'arcy, P. Stephen and Brogan, C. John, 3.

<sup>41</sup> D'arcy, P. Stephen and Brogan, C. John, 5-7.

<sup>42</sup> D'arcy, P. Stephen and Brogan, C. John, 8.

sistem upravljanja rizicima u poslovanju imaće dugoročnu kompetitivnu prednost u odnosu na one koje se oslanjaju na prvi pristup upravljanja rizicima.<sup>43</sup>

Upravljanje rizicima u preduzeću kreira vrednosti kroz efekat na kompanije na *makro* i *mikro* nivou. Makro nivo obuhvata kompaniju u celini, upravljanje rizicima u poslovanju na ovom nivou stvara vrednost omogućavajući rukovodstvu da kvantifikuje i upravlja kompromisom između rizika i prinosa sa kojim se suočava cela kompanija. Usvajanje ove perspektive pomaže kompanijama da održe pristup tržištima kapitala i drugim resursima neophodnim za sprovođenje svoje strategije i poslovnog plana. Na mikro nivou, upravljanje rizicima u preduzeću obuhvata nivo poslovnih jedinica kompanije, i postaje način života menadžera i zaposlenih na svim nivoima kompanije. Iako se akademska literatura uglavnom koncentriše na prednosti upravljanja rizicima u poslovanju na makro nivou, prednosti na mikro nivou su izuzetno važne u praksi. Kao što tvrdimo u nastavku, dobro dizajniran sistem upravljanja rizicima u poslovanju osigurava da su svi materijalni rizici „u vlasništvu“ i da su kompromisi između rizika i prinosa pažljivo procenjeni od strane operativnih menadžera i zaposlenih u celoj kompaniji. Adekvatna primena sistema upravljanja rizicima u poslovanju zahteva identifikaciju svih rizika kojima je kompanija izložena.<sup>44</sup>

Upravljanje rizicima u preduzeću ostvaruje se kroz korporativnu strategiju kompanije, odnosno njen odabir aktivnosti, resursa i organizacione strukture kojom će ostvariti svoje aktivnosti, unutar neizvesnog okruženja u kojem posluje. Takođe, ono se može efektivno meriti isključivo kroz prizmu korporativnih ciljeva. Step en rizika odražava meru u kojoj stvarni ishodi aktivnosti kompanije odstupaju od definisanih korporativnih ciljeva.<sup>45</sup> Zapravo, reč je o strukturiranom i disciplinovanom pristupu koji pomaže menadžmentu da razume i upravlja neizvesnostima i obuhvata sve poslovne rizike koristeći integrisan i holistički pristup.<sup>46</sup> Integrisano upravljanje rizikom je razmatranje čitavog spektra neizvesnih i nepredviđenih okolnosti koje utiču na poslovni rezultat.<sup>47</sup> Stanišić ističe da „Kontinuirana ocena rizika kritična je za uspeh svakog preduzeća, jer se rizik pripisuje promenama nastalim usled internih i eksternih faktora koji utiču na delatnost preduzeća.

Ocena rizika je dinamičan proces. Kako se okruženje menja, rizici takođe mogu da se menjaju. Više rukovodstvo preduzeća bi trebalo kontinuirano da ocenjuje rizik koji može sprečiti da se ciljevi finansijskog izveštavanja ostvare, da bi u tom smislu odredilo koje nivoe kontrole treba uvesti radi ublažavanja rizika. Prema tome, menadžmentu je potrebna adekvatna metodologija i tehnika procenjivanja rizika.“<sup>48</sup>

<sup>43</sup> Nocco W. Brian and Stulz M. Rene (2006): “Enterprise risk management: Theory and practice”. *Journal of applied corporate finance*, 18(4), 8.

<sup>44</sup> Dickinson Gerry (2001): “Enterprise risk management: Its origins and conceptual foundation”. *The Geneva Papers on Risk and Insurance. Issues and Practice*, 26(3), 364.

<sup>45</sup> Ibid.

<sup>46</sup> Sobel, P.J. and Reding, K.F., 2004. Aligning corporate governance with enterprise risk management. *Management Accounting Quarterly*, 5(2), 29.

<sup>47</sup> Miller D. Kent and Waller, H. Gregory (2003) “Scenarios, real options and integrated risk management”. *Long range planning*, 36(1), 97.

<sup>48</sup> Štanišić Mile, 434.

Rizike možemo podeliti i na one koji su vezani za opšte uslove poslovanja, ili makroekonomske rizike, i one koji se odnose direktno na poslovanje korporacije, ili mikroekonomske rizike. U makroekonomske rizike spadaju:<sup>49</sup>

- Rizik povezan sa ekonomskom nestabilnošću zakonodavstva, trenutnom ekonomskom situacijom, nestabilnošću uslova investiranja i korišćenja profita;
- Spoljnoekonomski rizik – mogućnost uvođenja ograničenja na trgovinu ili isporuku, smanjenje tražnje ili cena na svetskom tržištu, promena društveno-političke situacije, promena orijentacije ekonomske politike u zemlji domaćina, komplikacije u bilateralnim odnosima;
- Rizik nepovoljnih društveno-političkih promena u zemlji i regionu;
- Rizici povezani sa oscilacijom konjunktura tržišta, cena, deviznog kursa, itd.;
- Rizik povezan sa neizvesnošću prirodno-klimatskih uslova, prirodne katastrofe.
- U mikroekonomske rizike spadaju:
  - Rizik povezan sa nepotpunošću ili netačnošću informacija o tehničko-ekonomskim pokazateljima, parametrima nove tehnologije;
  - Proizvodni i tehnološki rizici (havarije i kvarovi opreme, defekti u proizvodnji, i dr.);
  - Rizici povezani sa neizvesnošću ciljeva, interesa i ponašanja učesnika;
  - Rizici povezani sa nepotpunom ili netačnom informacijom o finansijskom položaju i ugledu preduzeća-učesnika.

Efikasno i efektivno upravljanje korporacijom pretpostavlja da su svi učesnici u procesu kreiranja vizije, misije, strategija, ciljeva i konkretnih zadataka svesni kompletnog organizacionog okruženja, kako bi predvideli svaki mogući rizik koji može da bude tržišni, investicioni, ekonomski, finansijski, politički, proizvodni, društveno-socijalni, ekološki, pravni, vojni, tehničko-tehnološki, itd.<sup>50</sup> Upravljanje rizicima ne treba posmatrati kao jednu od tehnika operativnog upravljanja, već kao bitnu komponentu u upravljanju preduzećem, vezanu za konstantni razvoj sistema menadžmenta, koja ima značajne organizacione posledice; stoga je jasno da se upravljanje rizicima podudara i prožima sa korporativnim upravljanjem.<sup>51</sup>

Upravljanje poslovnim rizicima u uslovima dinamičnog poslovnog okruženja, karakterisanog brzim i iznenadnim promenama, koje bitno opredeljuju poslovanje kompanija i, u krajnjoj meri, njihov poslovni uspeh predstavlja imperativ svake kompanije koja teži da ostvari trajnu i stabilnu konkurentsku prednost.

## 5. ZAKLJUČAK

Na osnovu navedenog nameće se zaključak da se u savremenim uslovima privredivanja finansijsko izveštavanje i upravljanje rizicima nameću kao ključni instrumenti efikasnog korporativnog upravljanja. U novim okolnostima, karakterističnim po snažnim dinamičnim promenama u poslovnom i ukupnom društvenom okruženju korporativno upravljanje

<sup>49</sup> Olga Elkina Sergeevna (2014): „Korporativni rizici u upravljanju projektima“, u Božidar Leković i МилерАлександр Емельянович (ur.) *Korporativno upravljanje u tranziciji*, ur. Subotica; Омск: Економски факултет; Омски йгосударственный университетим. Ф. М. Достоевского.

<sup>50</sup> Dželetović Milenko (2020), 67.

<sup>51</sup> Cantino Valter (2009): *Korporativno upravljanje, merenje performansi inormativna usaglašenost sistema interne kontrole*, Beograd: Data status, 40.

ova dva alata koristi kao instrument permanentnog unapređenja ekonomskih performansi kompanije. Kako bi investitori i poverioci doneli ispravne odluke neophodno je da finansijske informacije o preduzećima koja žele da ulože sredstva budu relevantne, blagovremene i uporedive. U proces unapređenja finansijskog i korporativnog izveštavanja uopšte uključena su zakonodavna i regulatorna tela širom sveta. U suštini, kvalitetno izveštavanje je u funkciji „oživotvorenja“ OECD principa korporativnog upravljanja.

U današnje vreme koje karakteriše globalizacija, dinamično okruženje, brojni korporativni i finansijski skandali pažnja menadžmenta najvećeg broja kompanija se skoncentrisala na upravljanje rizicima u preduzeću. Takođe, ukoliko svi u lancu korporativnog upravljanja imaju svest o važnosti upravljanja rizicima, kroz stvaranje sistema koji će obezbediti bolje povratne informacije i neprekidno identifikovanje i rešavanje problema, organizacija će biti u stanju da ostvari kontinuirani rast. Upravljanje rizicima u preduzeću se realizuje preko korporativne strategije kompanije, odnosno njenog izbora aktivnosti, resursa i organizacione strukture kojom će ostvariti svoje aktivnosti, unutar neizvesnog okruženja u kojem posluje. Takođe, ono se može efektivno meriti isključivo kroz prizmu korporativnih ciljeva.

Efikasno i transparentno finansijsko izveštavanje i adekvatno upravljanje rizicima kompanije kao dva alata korporativnog upravljanja predstavljaju imperativ svake kompanije koja teži da ostvari trajnu i stabilnu konkurentsku prednost.

## LITERATURA

- Higson Andrew (2003): *Corporate financial reporting: Theory and practice*. London: Sage Publications Ltd.
- Olga Elkina Sergeevna (2014): „Korporativni rizici u upravljanju projektima“, u Božidar Leković i Милер Александр Емельянович (ur.) *Korporativno upravljanje u tranziciji*, ur. Subotica; Омск: Економски факултет; Омски йгосударственный университетим. Ф. М. Достоевского.
- Paricki P. Pavle (2010): „Evolucija finansijskog izveštavanja“, *Poslovna ekonomija*, 7(2), 339-355..
- Albrecht W. Steve and Sack J. Robert, (2000): „Accounting Education: Charting the Course through a Perilous“, *Accounting Education Series*, 16, 1-72.
- Bhuiyan, Md, Ullah Hamid, and Pallab Kumar Biswas. (2006) „Agency problem and the role of corporate governance.“ *The Bangladesh Accountant* , 52(25), 109-117.
- Brown, Ian, Steen Adamm and Foreman Juile (2009): „Risk management in corporate governance: A review and proposal.“ *Corporate Governance: An International Review*, 17(5), 546-558.
- Cantino Valter (2009): *Korporativno upravljanje, merenje performansi i normativna usaglašenost sistema interne kontrole*, Beograd: Data status.
- Claessens Stijn, and Yurtoglu B. Buricn(2012): *Corporate governance and development: An update.*“ Washington: International Finance Corporation.
- D'arcy, P. Stephen and Brogan, C. John (2001): „Enterprise risk management“. *Journal of Risk Management of Korea*, 12(1), 207-228.
- Dickinson Gerry (2001): „Enterprise risk management: Its origins and conceptual foundation“. *The Geneva Papers on Risk and Insurance. Issues and Practice*, 26(3), 360-366.

- Dželetović Milenko (2017): "Upravljanje rizicima u funkciji kvalitetnog korproativnog upravljanja, Megatrend revija, 69(6), 408-423.
- Dželetović Milenko (2020): *Uvod u korporativno upravljanje i finansijsku funkciju poslovanja*, Beograd: Akademska misao i Inovacioni centar Fakulteta bezbednosti.
- Đorđević, Marija (2004): "Korporativno upravljanje - geneza, modeli i problemi." *Privredna izgradnja*, 47, 191-212.
- Đukić Tadija i Pavlović Miloš (2014): "Kvalitet finansijskog izveštavanja u Republici Srbiji." *Ekonomске teme*, 52(1), 101-116.
- Hoyt E. Robert and Liebenberg P. Andre (2011): "The value of enterprise risk management." *Journal of risk and insurance*, 78(4), 795-822.
- International Accounting Standard Board (2010): „Conceptual Framework for Financial Reporting 2010“, London: IFRS Foundation Publications Department.
- John Kose, and Lemma W. Senbet (1998): "Corporate governance and board effectiveness." *Journal of banking & Finance*, 22(4), 371-403.
- Knežević Goranka, Stanišić Nemanja i Mizdraković Vule (2013): *Analiza finansijskih izveštaja*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Larcker F. David & Tayan Brian (2015): *Introduction to corporate governance*. Stanford: Stanford Graduate School of Business, 8.
- La Porta Rafael, Lopez-de-Silanes Florencio, Shleifer Andrei, and Vishny W. Robert (1997): "Legal determinants of external finance". *The Journal of Finance*, 52, 1131-1150.
- Međunarodna finansijska korporacija (2011): *Korporativno upravljanje – priručnik*, Beograd: Međunarodna finansijska korporacija.
- Miller, D. Kent and Waller, H. Gregory (2003): "Scenarios, real options and integrated risk management". *Long range planning*, 36(1), 93-107.
- Nocco W. Brian and Stulz M. Rene (2006): "Enterprise risk management: Theory and practice". *Journal of applied corporate finance*, 18(4), 8-20.
- Rajnović Ljiljana i Bukvić Rajko (2017): *Korporativno upravljanje kao deo poslovne strategije kompanija* Beograd: Institut za ekonomiku poljoprivrede Beograd, 93-106.
- Slaviša Đorđević (2012): „Značaj i uloga mehanizama korporativnog upravljanja u podizanju nivoa efikasnosti menadžmenta“, *Škola Biznisa*, 1, 51–62.
- Sobel, P.J. and Reding, K.F., 2004. Aligning corporate governance with enterprise risk management. *Management Accounting Quarterly*, 5(2), 29-38.
- Stanišić Mile (2010): "Uticaj procene rizika na kvalitet finansijskih izveštaja", u: Čanak Jovan, *Mogućnosti i ograničenja razvoja računovodstvene profesije*, Beograd: Savez računovođa i revizora Srbije, 433-459.
- Šević Željko (2012): "Finansijsko i poresko izveštavanje u uslovima globalne finansijske krize", u Stojanović Rada (ur.). *Ekonomsko-finansijska kriza i računovodstveni sistem*. Beograd: Savez računovođa i revizora Srbije, 7-21.
- Škarić-Jovanović Kata (2011): "Nosioци odgovornosti za kvalitet finansijskog izveštavanja", U: Stojanović Rada (ur.): *Kvalitet finansijskog izveštavanja – izazovi, perspektive i ograničenja*. Beograd: Savez računovođa i revizora Srbije, 7-31.

## FINANCIAL REPORTING AND ENTERPRISE RISK MANAGEMENT IN THE FUNCTION OF EFFICIENT CORPORATE GOVERNANCE

**Summary:** *The economic crisis has promoted the importance of control mechanisms, as a way to reduce the gap between the interests of owners and managers. In this regard, corporate governance appears to be probably the most comprehensive control mechanism used to ensure the effective use of corporate resources. In modern business conditions characterized by globalization, a dynamic environment, numerous corporate and financial scandals, the attention of many companies is concentrated in the field of corporate governance with special emphasis on financial reporting and enterprise risk management. In relation to various corporate governance mechanisms, corporate reporting is one of the most commonly used internal mechanisms. Although this mechanism includes the publication of important and relevant information on the operations of joint-stock companies of various natures, its fundamental part consists of information of a financial nature. Companies that rely on enterprise risk management as an integral function have the opportunity to better understand the degree of risk in various areas of business. Finally, such an approach should provide them with a more objective perspective for investment decisions, and consequently, improve the effectiveness of capital investments. Risk management should not be viewed as one of the techniques of operational management, but as an important component in the management of the company, related to the constant development of management systems, which has significant organizational consequences. Consequently, it follows that enterprise risk management in the company coincides and permeates with corporate governance.*

**Keywords:** *corporate governance, corporate reporting, financial reporting, enterprise risk management.*

## EVALUACIJA LIKVIDNOSTI POLJOPRIVREDNIH PREDUZEĆA SRBIJE

**Sažetak:** U savremenim uslovima poslovanja imperativ svih preduzeća je konstantan rast i razvoj. Zato je neophodno redovno praćenje i analiza realizacije postavljenih poslovnih ciljeva. Primarni cilj, naravno, predstavlja ostvarivanje pozitivnog finansijskog rezultata, međutim, bitno je praćenje i ostalih finansijskih pokazatelja. Tu svakako spada likvidnost, koja predstavlja veoma važan indikator celokupnog finansijskog stanja preduzeća. U fokusu ovog istraživanja su poljoprivredna preduzeća Republike Srbije, odnosno privredna društva koja prema Uredbi o klasifikaciji delatnosti pripadaju sektoru A- Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo i koja redovno predaju završne račune Agenciji za privredne registre (APR). Cilj rada jeste da se sveobuhvatno sagleda i utvrdi stanje, nivo i trend kretanja pokazatelja likvidnosti ovih preduzeća. Za potrebe izrade rada primenjeni su deskriptivna i komparativna metoda, induktivno-deduktivna metoda, kao i metoda analize i sinteze. Od instrumenata analize korišćeni su koeficijenti, procenti, tabelarni pregledi i grafikoni. Rezultati istraživanja jasno pokazuju da značajan deo poljoprivrednih preduzeća Srbije ima ozbiljne probleme sa likvidnošću.

**Ključne reči:** poljoprivreda, likvidnost, analiza, preduzeće, Republika Srbija

### 1. UVOD

Za privredu Republike Srbije (RS) poljoprivreda predstavlja veoma važnu privrednu granu. Njen značaj i mesto reflektuje se u činjenici da u stvaranju bruto društvenog proizvoda (BDP) participira sa oko 6,5%.<sup>1</sup> Ukoliko se doprinos poljoprivrede posmatra iz šire perspektive, preko povezanih privrednih grana navedeno učešće se znatno povećava.

Republika Srbija ima pogodne prirodne uslove za razvoj raznovrsne poljoprivredne proizvodnje. Ključni prirodni resurs je kvalitetno poljoprivredno zemljište koje zauzima površinu od 5.097.000 hektara, ili 0,54 ha po stanovniku. Od toga 4.224.000 hektara su obradive

\* Magistar ekonomije, SŠC "Petar Kočić", Zvornik, Bosna i Hercegovina; racunovodstvo183@gmail.com

\*\* Docent, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Poljoprivredni fakultet, Bosna i Hercegovina; radomir.bodiroga@pof.ues.rs.ba.

<sup>1</sup> Vlada Republike Srbije (2019), „Potencijali Srbije-poljoprivreda“, <https://www.srbija.gov.rs/tkfst/329884/poljoprivreda.php> (05.10.2021).



površine ili 0,48 ha po stanovniku.<sup>2</sup> Ovo je značajno veća obradiva površina po stanovniku, nego u većini zemalja Evropske unije (EU). Međutim, vrednost proizvodnje po jednom hektaru u našoj zemlji, višestruko je manja nego u poljoprivredno razvijenim zemljama EU.<sup>3</sup> U strukturi poljoprivrednog zemljišta dominiraju oranice i bašte (74,1%), zatim slede livade i pašnjaci (19,4%), dok ostali zasadi čine oko 5,9%. Dominantna je biljna proizvodnja sa oko 66% ukupne vrednosti poljoprivredne proizvodnje, dok je učešće stočarske proizvodnje znatno manje, i iznosi oko 34%.<sup>4</sup> Poljoprivreda značajno participira i u spoljnotrgovinskoj razmeni Srbije. Vrednost ukupne spoljnotrgovinske razmene poljoprivredno-prehrambenih proizvoda dostigla je nivo od 5,1 milijardi evra (2019), što je za 11,8% više od vrednosti trgovine prethodne godine, odnosno 21,5% više od vrednosti prosečne petogodišnje razmene. Povećanje vrednosti razmene u najvećoj meri rezultat je većeg rasta izvoza u odnosu na rast uvoza. Ovakav odnos izvoza i uvoza, kao elemenata spoljnotrgovinske razmene, rezultirao je suficitom od blizu 1,4 milijardi evra (2019), što je 20% veća vrednost suficita u odnosu na prethodnu godinu, ili za oko 13% u odnosu na prosečni petogodišnji suficit.<sup>5</sup>

Navedeni podaci potvrđuju veliki potencijal poljoprivrede Srbije, njenu važnost u lancu društveno-ekonomskog prosperiteta i strateški značaj u očuvanju stabilnosti celokupnog privrednog sistema. Međutim, primetno je postojanje debalansa između poslovnih rezultata koje privredna društva iz oblasti poljoprivrede ostvaruju i realnih potencijala sa kojima raspoložu. Zbog toga je neophodno redovno pratiti i analizirati njihove finansijske performanse, sa posebnim akcentom na likvidnost koja predstavlja veoma značajan kvalitativni indikator ne samo finansijskog, nego i celokupnog tržišnog položaja preduzeća.

Likvidnost se obično definiše kao sposobnost preduzeća da blagovremeno izmiruje dopsele kratkoročne obaveze. Pitanje likvidnosti fokusira se samo na kratkoročni vremenski horizont, odnosno povezan je sa kratkoročnim sredstvima i obavezama.<sup>6</sup>

Likvidnost je karakteristika neke aktive da se vrlo lako konvertuje kroz čin kupovine ili prodaje, a da to ne izazove značajnu promenu cene i uz minimalni gubitak vrednosti.<sup>7</sup> Ukoliko se sveobuhvatnije i kompleksnije posmatra likvidnost, ona ne označava samo izmirenje kratkoročnih obaveza, nego da nakon toga ostane dovoljno obrtnih sredstava, neophodnih za nesmetano odvijanje tekuće poslovne aktivnosti. Likvidnost predstavlja osnovu za obezbeđivanje i održavanje efikasnosti preduzeća. Analiza likvidnosti znatno doprinosi formiranju jasne slike o finansijskoj stabilnosti i finansijskom stanju preduzeća. U skladu sa navedenim, predmet rada je merenje i analiza likvidnosti preduzeća iz oblasti poljoprivrede Republike Srbije.

<sup>2</sup> Tomaš-Simin M. (2019): Ekonomski efekti organske proizvodnje u poljoprivredi Republike Srbije, doktorska disertacija, Poljoprivredni fakultet, Novi Sad.

<sup>3</sup> Vukoje V., Miljatović A. (2018): Rezultati poslovanja privrednih subjekata iz oblasti poljoprivrede i prehrambene industrije AP Vojvodine (2001-2016), Poljoprivredni fakultet, Novi Sad.

<sup>4</sup> Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede Republike Srbije (2019) "Zelena knjiga", <http://www.minpolj.gov.rs/korisna-dokumenta-i-linkovi/> (10.10.2021).

<sup>5</sup> Ibid.

<sup>6</sup> Mareš D. (2014): „Liquidity and solvency“, Slovak Journal of Public Policy and Public Administration, 1/2014, 260–268.

<sup>7</sup> Yan H., Tang D. Y. (2008): Liquidity and Credit Default Swap Spreads, A Research Proposal Submitted to the Q-Group; <https://www.bankofcanada.ca/wp-content/uploads/2010/09/tang.pdf> (15.12.2021).

Likvidnost nije potpuno jasno obeležje zato što se ne može opservirati direktno. Postoji veliki broj aspekata i dimenzija likvidnosti koji se ne mogu obuhvatiti jedinstvenom merom. Teško da postoji jedinstvena mera koja obuhvata sve aspekte likvidnosti. Nijedna mera nije perfektna, odnosno ima svoje prednosti i mane.<sup>8</sup>

Merenje likvidnosti podrazumeva merenje sposobnosti preduzeća da izmiri sve svoje obaveze u roku njihovog dospeća, odnosno pokazuje da li preduzeće ima dovoljno likvidnih sredstava da pokrije sve kratkoročne obaveze.<sup>9</sup> Adekvatno upravljanje i merenje likvidnosti je od posebnog značaja prilikom donošenja poslovnih odluka o finansijskom upravljanju kompanijama.<sup>10</sup> Stoga glavni korisnici rezultata finansijske analize u preduzeću su različiti nivoi upravljanja i rukovođenja.<sup>11</sup>

## 2. MATERIJAL I METOD RADA

Analiza se prevashodno odnosi na poljoprivredna preduzeća i zadruge sa područja Republike Srbije. Korišćeni su sekundarni podaci iz godišnjih biltena finansijskih izveštaja za šestogodišnji vremenski interval (2015-2020), koje ažurira, obrađuje i izdaje Agencija za privredne registre (APR).<sup>12</sup> Šestogodišnji vremenski period omogućava sagledavanje osnovnih tendencija kretanja najvažnijih pokazatelja likvidnosti poljoprivrednih preduzeća, pri čemu se po potrebi koriste i duže vremenske serije podataka. Istraživanjem su, dakle, obuhvaćeni samo privredni subjekti sa svojstvom pravnog lica (preduzeća i zadruge), ali ne i preduzetnici i individualna poljoprivredna gazdinstva. Radi detaljnijeg i sveobuhvatnijeg sagledavanja, merenja i ocene likvidnosti poljoprivrednih preduzeća, u radu se najpre analizira kratkoročna i dugoročna finansijska ravnoteža. Pored pokazatelja kratkoročne i dugoročne finansijske ravnoteže za merenje nivoa likvidnosti koriste se i sledeći koeficijenti:

- koeficijent opšte (tekuće) likvidnosti,
- koeficijent redukovane (ubrzane) likvidnosti i
- koeficijent trenutne likvidnosti.

Opšti racio likvidnosti ili racio tekuće likvidnosti pokazuje sposobnost preduzeća da sa ukupno raspoloživim obrtnim sredstvima izvrši svoje kratkoročne (tekuće) obaveze.<sup>13</sup> S obzirom da ovaj koeficijent potiče iz bankarske prakse pojavljuje se i pod nazivom „bankarski racio“. Dobija se stavljanjem u odnos obrtne imovine i kratkoročnih obaveza na dan bilansiranja.

<sup>8</sup> Minović J. (2013): „Analiza likvidnosti finansijskog tržišta Srbije i Hrvatske“, Megatrend revija, 10, 2/2013, 117-135.

<sup>9</sup> Bragg, S. (2002): Business Ratios and Formulas. New Jersey: John Wiley & Sons.

<sup>10</sup> Bhunia, A., & Khan, I. U. (2011): „Liquidity Management Efficiency of Indian Steel Companies: A Case Study“. Far East Journal of Psychology and Business, 3/2011, 3–13.

<sup>11</sup> Ljušić M., Randić Krstić J., Zdravković I., Džafić G. (2017): „Racio analiza u funkciji ocene poslovanja privrednih subjekata“, Megatrend revija, 14, 3/2017, 21-36.

<sup>12</sup> Agencija za privredne registre “Godišnji bilten finansijskih izveštaja”, <https://www.apr.gov.rs/registri/finansijski-izvestaji/publikacije/godisnji--bilten-finansijskih-izvestaja.2127.html> (15.11.2021).

<sup>13</sup> Ivanišević M. (2012): Poslovne finansije, Ekonomski fakultet, Beograd.

Prema nekim istraživanjima, ovaj racio likvidnosti je nepouzdan, budući da polovinu obrtnih sredstava čine trajna obrtna sredstva, te kada bi se to u realnom životu zaista i ostvarilo, koeficijent tekuće likvidnosti koji iznosi 2, bio bi komplementaran sa zlatnim bilansnim pravilom u širem smislu. Navedeno pravilo podrazumeva da se iz dugoročnih izvora finansiraju sva dugoročno angažovana sredstva, kao i trajna obrtna sredstva, dok se finansiranje ostalih obrtnih sredstava obavlja iz kratkoročnih izvora. Ova pretpostavka, međutim, retko se ostvaruje, jer su trajna obrtna sredstva kod konkretnih preduzeća po pravilu ili iznad ili ispod polovine ukupnih obrtnih sredstava.<sup>14</sup>

Koeficijent redukovane (ubrzane) likvidnosti mnogo strože procenjuje likvidnost preduzeća i zasnovan je na pravilu finansiranja 1:1. Izračunava se stavljanjem u relativni odnos likvidnih sredstava (bez stalnih zaliha) sa kratkoročnim obavezama i referentna vrednost ovog indikatora potrebno je da bude 1 ili veća od 1. Dakle, ovaj indikator pokazuje kolika je pokrivenost obaveza monetarnim oblicima obrtne imovine. S obzirom da zalihe predstavljaju trajno imobilisanu obrtnu imovinu, sasvim je logično što su one isključene iz brojioca prilikom izračunavanja ovog pokazatelja.

Koeficijent trenutne likvidnosti pokazuje mogućnost pokrića dospelih obaveza gotovinom i trenutno unovčivim hartijama od vrednosti. Izračunava se iz odnosa gotovine i gotovinskih ekvivalenata i dospelih obaveza.

U slučaju da indikator tekuće likvidnosti ima visoku vrednost tokom dužeg vremenskog perioda, može se zaključiti da je reč o problemima iskorišćenja gotovinskih sredstava, previsokog nivoa zaliha, neadekvatne politike upravljanja potraživanjima, kao i nemogućnosti kreditiranja od strane dobavljača.<sup>15</sup> Referentna vrednost ovog racia iznosi 1 ili više od 1 i klasifikuje se kao najneprecizniji pokazatelj likvidnosti. Nepreciznost je zasnovana na činjenici da se sposobnost izmirenja kratkoročnih obaveza meri trenutno, na dan likvidnosti. Shodno tome, na osnovu njega ne može se tvrditi da li će preduzeće biti u mogućnosti da izmiruje svoje obaveze u narednom periodu.<sup>16</sup>

Potrebno je istaći da se donošenju definitivnog suda o stanju likvidnosti i tumačenju dobijenih vrednosti koeficijenata treba pristupiti vrlo oprezno i pažljivo, prevashodno iz razloga što se likvidnost bazira na „dinamičkoj“ usklađenosti gotovinskih priliva i odliva koji se dešavaju tokom cele godine, dok je statičnost odlika koeficijenata likvidnosti. Mnogo potpunija i jasnija slika o likvidnosti preduzeća bi se stvorila ukoliko bi se ovi koeficijenti tokom godine češće računali na osnovu knjigovodstvenih podataka, odnosno nepouzdanost je izvršiti njihovu ocenu samo na osnovu podataka koji se dobijaju iz bilansa na kraju poslovne godine. Navedeni problem u ovom radu ublažen je kroz praćenje i sagledavanje pokazatelja likvidnosti u šest uzastopnih godina.

<sup>14</sup> Rodić J., Andrić M., Vukelić G., Vuković B. (2017): Analiza finansijskih izveštaja, Ekonomski fakultet, Subotica.

<sup>15</sup> Vuković B., Pjanić M., Kalaš B. (2018): „Analiza likvidnosti poljoprivrednih preduzeća AP Vojvodine“, Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici, 39/2018, 205-217.

<sup>16</sup> Krstić, B. i Bonić, Lj. (2017): Poslovna analiza i kontrola – instrumenti unapređenja konkurentnosti preduzeća, Ekonomski fakultet, Niš.

### 3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA SA DISKUSIJOM

#### 3.1. Finansijska ravnoteža poljoprivrednih preduzeća Srbije

Osnovu finansijske ravnoteže čini opštepoznati princip usklađenosti po rokovima sredstava u aktivi sa njihovim izvorima u pasivi, odnosno u načelu predstavlja zahtev da se kratkoročna imovina uglavnom finansira iz kratkoročnih izvora, a da je dugoročnu imovinu potrebno finansirati iz dugoročnih izvora. Ukoliko postoji poremećenost kratkoročne finansijske ravnoteže, odnosno debalans između kratkoročnih sredstava sa jedne strane i kratkoročnih obaveza sa druge strane, obično je signal da su i ostali finansijski pokazatelji nezadovoljavajući.

Pod finansijskom ravnotežom podrazumeva se da sredstva po obimu i vremenu za koje su vezana (neunovčiva) odgovaraju obimu i vremenu raspoloživosti izvora finansiranja. Obično se finansijska ravnoteža analizira na osnovu podataka iz bilansa stanja, s tim da je potrebno da se propisani bilans stanja prilagodi potrebama analize, odnosno da se prethodno pregrupišu sredstva i izvori sredstava po rokovima raspoloživosti i vezanosti. Uobičajeno je da se analiza finansijske ravnoteže svodi na razmatranje kratkoročne i dugoročne finansijske ravnoteže, proisteklih iz pravila finansiranja.

Kontrola kratkoročne finansijske ravnoteže predstavlja u suštini kontrolu likvidnosti privrednih subjekata, a kontrola dugoročne finansijske ravnoteže predstavlja kontrolu uslova za održavanje likvidnosti. Ako postoji kratkoročna finansijska ravnoteža onda mora da postoji i dugoročna finansijska ravnoteža.<sup>17</sup>

Kratkoročna finansijska ravnoteža podrazumeva da su likvidna i kratkoročno imobilisana sredstva, jednaka ukupnim kratkoročnim obavezama, što je u skladu sa pravilom finansiranja 1:1. Ovo pravilo finansiranja podrazumeva jednakost između gotovine, vrednosnih papira kotiranih na berzi i kratkoročnih potraživanja sa jedne strane i kratkoročnih obaveza sa druge strane. Kratkoročna finansijska ravnoteža podrazumeva zbirnu jednakost kratkoročne imovine i kratkoročnih obaveza na godišnjem nivou. Stalne zalihe, iako su obrtna sredstva (spadaju u trajno imobilisanu imovinu) nisu inkorporirana u izračunavanje kratkoročne finansijske ravnoteže, nego se koriste prilikom obračuna dugoročne finansijske ravnoteže.

Čak i ukoliko je ostvarena kratkoročna finansijska ravnoteža, to nije garant da će preduzeće konstantno tokom cele godine biti likvidno, jer je likvidnost kao što je već navedeno, znatno dinamičnija i kratkoročnija kategorija koja zavisi od tekuće usklađenosti novčanih priliva i dospeća obaveza. Pritom je izražen problem većeg ili manjeg rizika naplate potraživanja i hartija od vrednosti, dok obaveze po pravilu sigurno stižu za plaćanje. Navedeni nedostatak indikatora finansijske ravnoteže prevazilazi se izračunavanjem koeficijenata opšte, redukovane i trenutne likvidnosti. Bez obzira na navedene činjenice za merenje i ocenu likvidnosti značaj analize kratkoročne finansijske ravnoteže je nesporan, posebno kada je u pitanju pružanje informacija o finansijskoj strukturi, odnosno postojanju esencijalnih pretpostavki za održavanje likvidnosti.

Rezultati analize u ovom istraživanju pokazuju da je kratkoročna finansijska ravnoteža poljoprivrednih preduzeća Srbije vrlo nepovoljna, odnosno značajno je pomeren u korist

<sup>17</sup> Rodić J., Andrić M., Vukelić G., Vuković B. (2017): Analiza finansijskih izveštaja, Ekonomski fakultet, Subotica.

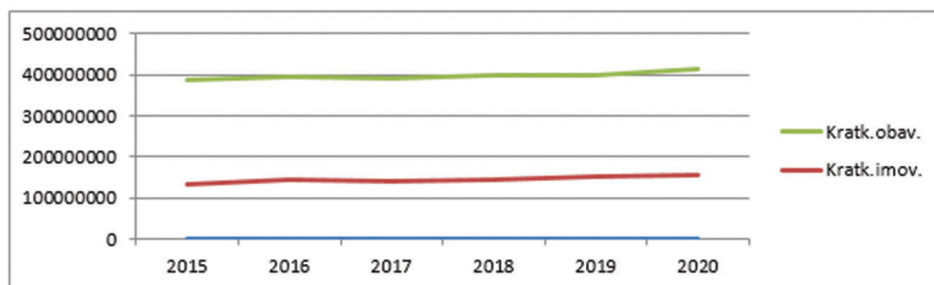
kratkoročnih obaveza tokom celokupnog perioda posmatranja (Tabela 1). Najnepovoljnija vrednost koeficijenta zabeležena je 2015. (1,88), a najpovoljnija 2019. (1,63) godine, odnosno u proseku 1,73. Dakle, na svakih 100 dinara likvidnih i kratkoročno vezanih sredstava prosečno otpada 173 dinara kratkoročnih obaveza. Drugačije iskazano, svaki dinar kratkoročnih obaveza pokriven je sa 0,58 dinara likvidnih i kratkoročno vezanih sredstava. Ohra-bruje činjenica da je uočljiva stabilizacija uz vrlo blago poboljšanje koeficijenta kratkoročne finansijske ravnoteže u poslednje dve godine posmatranog perioda, međutim još uvek je to prilično visok i nepovoljan nivo.

Tabela 1: Koeficijenti kratkoročne i dugoročne finansijske ravnoteže (u %)

| Godina | Koeficijenti kratk.fin.ravnoteže | Koeficijenti dug.fin.ravnoteže |
|--------|----------------------------------|--------------------------------|
| 2015   | 1,88                             | 0,78                           |
| 2016   | 1,76                             | 0,79                           |
| 2017   | 1,77                             | 0,83                           |
| 2018   | 1,71                             | 0,84                           |
| 2019   | 1,63                             | 0,85                           |
| 2020   | 1,64                             | 0,85                           |
| Prosek | 1,73                             | 0,82                           |

Izvor: Obračun autora na bazi podataka APR

Ukoliko posmatramo kretanje kratkoročne imovine (Grafikon 1) možemo jasno uočiti stabilizaciju likvidnih i kratkoročnih sredstava poljoprivrednih preduzeća Srbije tokom celokupnog analiziranog perioda, posebno u poslednjem trogodišnjem periodu. Takođe, i kratkoročne obaveze ispoljavaju sličnu tendenciju, s tim da su one na znatno višem nivou. Ovo pokazuje da su poljoprivredna preduzeća ostvarila određeni nivo intenzivnosti proizvodnje, koji zbog visokog nivoa kratkoročnih obaveza ne mogu dodatno da povećavaju.



Grafikon 1: Kretanje kratkoročne imovine i kratkoročnih obaveza

Dakle, dobijeni pokazatelji kratkoročne finansijske ravnoteže jasno pokazuju da značajan deo preduzeća iz sektora poljoprivrede Srbije ima ozbiljne probleme sa održavanjem likvidnosti. S obzirom da su za potrebe ovog istraživanja korišćeni zbirni podaci, sasvim je izvesno da postoje i poljoprivredna preduzeća koja se ne susreću sa navedenim problemima, odnosno koja su likvidna i koja efikasno upravljaju svojom likvidnošću. U sadašnjim uslovima, likvidnost bi se mogla obezbediti samo pod pretpostavkom da se mobilizacija kratkoročnih sredstava obavlja u proseku za oko 73% brže nego što kratkoročne obaveze dospevaju

na naplatu, odnosno rokovi vezanosti kratkoročnih sredstava trebali bi da budu prosečno za 73% kraći u odnosu na rokove raspoloživosti kratkoročnih izvora (obaveza).

Ove zahteve vrlo teško je ostvariti s obzirom na postojeće uslove poslovanja i slabu konkurentnost poljoprivrednih preduzeća. Poljoprivreda, s obzirom na biološki karakter proizvodnje je u posebno lošem položaju po pitanju skraćivanja rokova mobilizacije, odnosno ubrzanja obrta materijalnih vidova obrtne imovine, što se naročito odnosi na nedovršenu proizvodnju. Takođe, mogućnosti su ograničene i kada je u pitanju skraćivanje rokova naplate, jer domaća poljoprivreda po pravilu nije u dobroj „pregovaračkoj poziciji“ prilikom prodaje svojih proizvoda na tržištu.<sup>18</sup>

Dugoročna finansijska ravnoteža postoji samo ukoliko su dugoročno vezana sredstva jednaka zbiru trajnih i dugoročnih izvora sredstava. Analiza dugoročne finansijske ravnoteže pruža mogućnost sagledavanja i utvrđivanja stepena poremećenosti finansijske ravnoteže, ali i sagledavanju uticaja najbitnijih faktora na njeno kretanje u dužem vremenskom intervalu.

Dugoročna finansijska ravnoteža uslovljava kratkoročnu finansijsku ravnotežu, jer kada je obezbeđena dugoročna ravnoteža, izvesno je da su obezbeđeni uslovi i za kratkoročnu finansijsku ravnotežu, a likvidnost će se obezbediti tek ako su izjednačena kratkoročno imobilisana sredstva po svim vrstama potraživanja sa kratkoročnim izvorima u vidu raznih obaveza. Znači, dugoročna finansijska ravnoteža pruža samo šansu za održavanje likvidnosti, koju pravilnim vođenjem poslovanja preduzeća treba iskoristiti.<sup>19</sup> Bilans stanja, odnosno podbilans poslovnih sredstava omogućava da se dugoročna finansijska ravnoteža utvrđuje na dva načina:

- pomoću dugoročno imobilisanih sredstava (klasičan način) i
- na osnovu obrtnog fonda.

Na klasičan način dugoročna finansijska ravnoteža se određuje stavljanjem u odnos trajnih i dugoročnih izvora sa dugoročno vezanom imovinom. Dobijene vrednosti koeficijenta dugoročne finansijske ravnoteže za posmatrani period (tabela 1) upućuju na zaključak da je i dugoročna finansijska ravnoteža poljoprivrednih preduzeća Srbije vrlo nepovoljna, odnosno drastično je pomerena prema dugoročno vezanim sredstvima. Prosečna vrednost koeficijenta dugoročne finansijske ravnoteže je 0,82 odnosno za posmatrani period na svakih 100 dinara dugoročno vezanih sredstava u proseku otpada 82 dinara trajnih i dugoročnih izvora sredstava. Ako se uzme u obzir prethodno utvrđeno stanje kratkoročne finansijske ravnoteže i načelo bilansne ravnoteže po kojem su aktiva i pasiva jednake, ovakvo loše stanje dugoročne finansijske ravnoteže poljoprivrednih preduzeća je očekivano. Jasno je da preduzeća iz oblasti poljoprivredne proizvodnje Srbije, nedostatak dugoročnih izvora finansiraju kroz povećanje kratkoročnih obaveza, što implicira produbljanje finansijskih problema koji se reflektuju kroz značajan rast nivoa zaduženosti, ali i ozbiljne probleme sa održavanjem likvidnosti.

Radi formiranja potpune i jasne slike o dugoročnoj finansijskoj ravnoteži poljoprivrednih preduzeća Srbije, neophodno je izvršiti njeno sagledavanje i sa aspekta obrtnog fonda (Tabela 2).

<sup>18</sup> Vukoje V. (2015): Finansijski položaj preduzeća iz oblasti poljoprivrede i prehrambene industrije Vojvodine, Poljoprivredni fakultet, Novi Sad.

<sup>19</sup> Duvnjak K. (1989): Finansijski položaj i problemi finansiranja poljoprivrede društvenog sektora, Ekonomika poljoprivrede, Beograd.

Tabela 2: Pokrivenost zaliha obrtnim fondom (u 000.000 RSD)

| Red.br. | Pozicija  | POLJOPRIVREDA |            |            |            |            |            |
|---------|---|---------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|         |   | 2015          | 2016       | 2017       | 2018       | 2019       | 2020       |
| 1.      | Trajni i dugoročni izvori finansiranja            | 428.630,18    | 447.940,17 | 557.892,50 | 607.063,14 | 608.782,33 | 626.294,65 |
| 2.      | Dugoročno vezana sredstva bez zaliha              | 457.136,03    | 465.768,54 | 571.214,01 | 614.999,53 | 605.291,52 | 626.656,13 |
| 3.      | Obrtni fond (1-2)                                 | -28.505,85    | -17.828,37 | -13.321,49 | -7.936,39  | 3.490,82   | -361,49    |
| 4.      | Stalne zalihe                                     | 92.555,99     | 95.458,74  | 103.430,19 | 104.895,70 | 105.891,39 | 104.837,90 |
| 5.      | % pokrića stalnih zaliha obrtnim fondom (3/4)*100 | 0,0           | 0,0        | 0,0        | 0,0        | 3,3        | 0,0        |
| 6.      | Nedostajući dugoročni izvori (3-4)                | 121.061,84    | 113.287,11 | 116.751,69 | 112.832,08 | 102.400,57 | 105.199,40 |

Izvor: Obračun autora na osnovu podataka APR

Obrtni fond (OF) predstavlja segment dugoročnih obaveza i sopstvenog kapitala (uključujući i dugoročna rezervisanja) koji služi za finansiranje obrtne imovine. U literaturi se sreće i pod nazivima stalni obrtni fond, neto obrtni fond (NOF) i neto obrtni kapital (NOK). Može se izračunati na dva načina:

- OF=Neto sopstveni kapital i dugoročni izvori – Stalna imovina
- OF= Obrtna imovina – Kratkoročne obaveze

Stanje dugoročne finansijske ravnoteže proverava se komparacijom obrtnog fonda sa stalnim zalihama. Finansijska ravnoteža i bazični preduslovi za održavanje likvidnosti postoje samo ukoliko je obrtni fond jednak stalnim zalihama. Povoljna situacija i sigurnost u održavanju likvidnosti pojavljuje se ukoliko je obrtni fond veći od stalnih zaliha. Ukoliko je obrtni fond manji od stalnih zaliha indikativno je da postoje problemi sa likvidnošću. Najzad, ukoliko je obrtni fond negativan znak je da postoji značajna poremećenost finansijske strukture.

Rezultati analize finansijske ravnoteže bazirane na obrtnom fondu ukazuju na vrlo nepovoljnu finansijsku strukturu privrednih društava iz sektora poljoprivrede Srbije. Obrtni fond u svim godinama posmatranog šestogodišnjeg perioda je negativan, osim u 2019. godini. Jasno je da se u takvim uslovima iz kratkoročnih obaveza finansiraju pored stalnih zaliha u celini i deo fiksne imovine. Da bi se uspostavila dugoročna finansijska ravnoteža

poljoprivrednih preduzeća na kraju 2020. godine potrebno je oko 105,2 milijardi dinara, odnosno oko 892 miliona evra.

Za poljoprivredna preduzeća teško ostvariv cilj je da se stalne zalihe u celosti finansiraju iz dugoročnih izvora, naročito u godinama značajnog povećanja poslovne aktivnosti. Domaća preduzeća nisu uspevala da se približe ovom „idealu“ ni u najboljim vremenima. Tako je u periodu 1981-1984. godine prosečna pokrivenost zaliha obrtnim fondom iznosila je 17,3%<sup>20</sup>, da bi 1988. i 1989. godine obrtni fond bio negativan.<sup>21</sup> Dužina procesa proizvodnje, naglašena sezonost proizvodnje i prodaje, zahtevi plodoreda i sl., uslovljavaju relativno visok nivo prosečnih zaliha u poljoprivredi, kao i njihovu vrlo izraženu sezonost u toku godine. Zbog toga je za poljoprivredna preduzeća posebno važno da obezbede stabilnost obrtnog fonda, na nivou što većeg dela stalnih zaliha.<sup>22</sup>

### 3.2. Merenje likvidnosti poljoprivrednih preduzeća Srbije

Obračunati pokazatelji opšte i redukovane likvidnosti (Tabela 3) potvrđuju da se poljoprivredna preduzeća Srbije susreću sa ozbiljnim problemom nelikvidnosti, odnosno nemoćnosti blagovremenog izmirenja dospelih obaveza.

Smatra se da vrednost koeficijenta opšte likvidnosti 2 predstavlja orijentacionu normalu (standard) za tumačenje stanja likvidnosti preduzeća. Ovo stanovište je posledica uvažavanja dosta strogog pravila finansiranja koje predstavlja nasleđe iz američke bankarske prakse, prema kome odnos između obrtne imovine i kratkoročnih obaveza treba da bude 2:1. Danas se može reći da je ovo pravilo dosta relaksirano time što banke dozvoljavaju da ovaj odnos može biti i nešto niži, naročito ako je profitabilnost preduzeća na zavidnom nivou.<sup>23</sup>

Tabela 3: Koeficijenti likvidnosti poljoprivrednih preduzeća Srbije (u %)

| Godina | Opšta likvidnost | Odstupanje od ref. vr. ( $\geq 2$ ) | Redukovana likvidnost | Odstupanje od ref. vr. ( $\geq 1$ ) |
|--------|------------------|-------------------------------------|-----------------------|-------------------------------------|
| 2015   | 0,90             | 55,00                               | 0,54                  | 46,00                               |
| 2016   | 0,95             | 52,50                               | 0,57                  | 43,00                               |
| 2017   | 0,97             | 51,50                               | 0,56                  | 44,00                               |
| 2018   | 1,00             | 50,00                               | 0,58                  | 42,00                               |
| 2019   | 1,04             | 48,00                               | 0,61                  | 39,00                               |
| 2020   | 1,02             | 49,00                               | 0,61                  | 39,00                               |
| Prosek | 0,98             | 51,00                               | 0,58                  | 42,17                               |

Izvor: Obračun autora na bazi podataka od APR

Negativna odstupanja dobijenih vrednosti pokazatelja opšte i redukovane likvidnosti poljoprivrednih preduzeća od referentne vrednosti vrlo su značajna i prosečno za posma-

<sup>20</sup> Ibid.

<sup>21</sup> Rodić, J., Vukelić G. (1990): „Komparativna analiza finansijskog rezultata i finansijskog položaja jugoslovenske poljoprivrede i privrede“, Knjigovodstvo, 10/1990, 689-704.

<sup>22</sup> Vukoje, V., Zekić, V. (2010): „Ekonomski položaj poljoprivrednih preduzeća u Vojvodini, Ekonomika poljoprivrede“, 3/2010, 411-424.

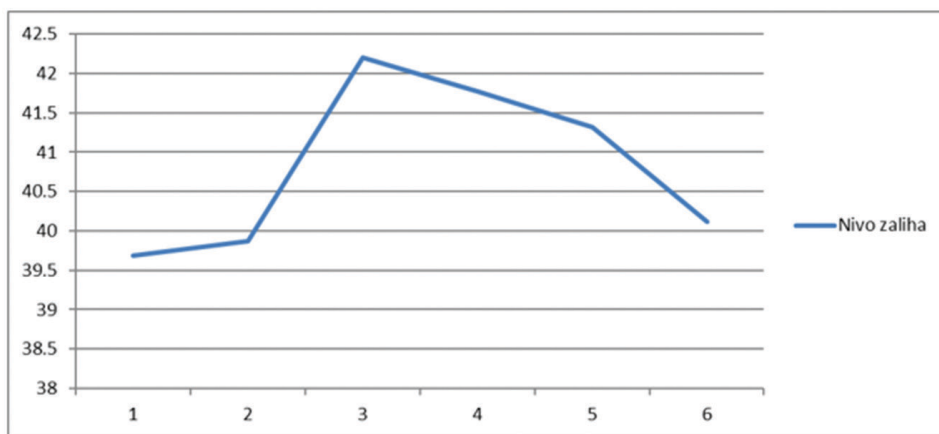
<sup>23</sup> Malinić D., Milićević V., Stevanović N. (2012): Upravljačko računovodstvo, Ekonomski fakultet, Beograd.



trani period iznose 51%, odnosno oko 42%. Radi temeljnijeg sagledavanja indikatora opšte likvidnosti, neophodno je sagledati nivo zaliha koje bi trebale da čine polovinu celokupne obrtne imovine. Nivo zaliha kod poljoprivrednih preduzeća Srbije u analiziranom periodu znatno je ispod 50% (Grafikon 2), što implicira nerealnost zahteva da vrednost koeficijenta opšte likvidnosti kod preduzeća iz oblasti poljoprivredne proizvodnje bude  $\geq 2$ .

Ova pretpostavka se u praksi vrlo retko ostvaruje, s obzirom da je nivo trajnih obrtnih sredstava kod konkretnih preduzeća po pravilu ili iznad ili ispod polovine ukupnih obrtnih sredstava.<sup>24</sup>

Međutim, čak i ukoliko bi se udeo stalnih zaliha povećao na poželjan nivo (oko 50%), koeficijent opšte likvidnosti bi se povećao sa sadašnjih 1,02 u 2020. godini na 1,12. Dakle, i dalje bi bio vrlo daleko od tražene vrednosti ( $\geq 2$ ). Jasno je da je finansijska struktura poljoprivrednih preduzeća Srbije ozbiljno poremećena, što potvrđuju prethodno obračunati pokazatelji likvidnosti i finansijske ravnoteže.



**Grafikon 2:** Učešće stalnih zaliha u obrtnoj imovini poljoprivrednih preduzeća Srbije

S obzirom na to da se izračunavanje koeficijenta trenutne likvidnosti temelji isključivo na knjigovodstvenim podacima konkretnog preduzeća, a u zbirnim bilansima ne postoje podaci o dospelim obavezama i trenutno unovčivim hartijama od vrednosti nije moguće njegovo računanje za određenu granu privrede u celini. Moguće je samo konstatovati na osnovu loših vrednosti već utvrđenih pokazatelja finansijske ravnoteže i likvidnosti da su vrednosti i ovog indikatora daleko od očekivanog i zahtevanog nivoa.

#### 4. ZAKLJUČAK

Analiza likvidnosti poljoprivrednih preduzeća Republike Srbije pokazala je da postoji drastična poremećenost finansijske ravnoteže (kratkoročne i dugoročne), što ukazuje na nepovoljnu finansijsku strukturu i značajne probleme sa likvidnošću, odnosno pokrićem dospelih obaveza. Obrtni fond bio je negativan u pet od šest posmatranih godina. Dakle, iz

<sup>24</sup> Rodić J., Andrić M., Vukelić G., Vuković B. (2017): Analiza finansijskih izveštaja, Ekonomski fakultet, Subotica.

kratkoročnih obaveza se finansiraju ne samo stalne zalihe u celini, nego i deo fiksne imovine. Da bi se uspostavila dugoročna finansijska ravnoteža preduzećima iz oblasti poljoprivrede na kraju 2020. godine nedostaje oko 105,2 milijardi dinara, odnosno oko 892 miliona evra dugoročnih izvora finansiranja.

Vrlo teško je moguće održavanje likvidnosti u toku poslovne godine sa ovako duboko narušenom finansijskom ravnotežom. Ovo nedvosmisleno potvrđuje i analiza likvidnosti na bazi koeficijenata. S obzirom da se istraživanje temelji na zbirnim podacima, nesumnjivo je da dobar deo poljoprivrednih preduzeća Republike Srbije ima probleme sa nelikvidnošću. Naravno, postoje i preduzeća koja nemaju ove probleme, odnosno koja efikasno upravljaju svojom likvidnošću. Činjenica je da pokazatelji likvidnosti dobijeni sučeljavanjem bilansnih pozicija na dan bilansiranja (31.12.) zbog svoje statičnosti kod privrednih grana sa sezonskim karakterom poslovanja kao što je poljoprivreda, imaju limitiranu analitičku vrednost.

Da bi se ostvarilo poboljšanje finansijskih performansi poljoprivrednih preduzeća, posebno likvidnosti, neophodna je prevashodno podrška državnih organa i drugih institucija u domenu subvencionisanja, razbijanja monopola prerađivača i trgovaca, kreditiranja i poreske politike. Takođe, uspostavljanje terminske trgovine bi doprinelo stvaranju mogućnosti kontrole rizika i prinosa na tržištu poljoprivrednih proizvoda. Za određeni broj poljoprivrednih preduzeća, koja su hronično u lošem finansijskom stanju i za koje investitori nisu zainteresovani, stečaj, odnosno likvidacija se nameću kao najbolje rešenje, jer time bi se izbegli dodatni troškovi kako za državu tako i za njihove poverioce.

## LITERATURA

- Agencija za privredne registre Srbije “Godišnji bilten finansijskih izveštaja” <https://www.apr.gov.rs/registri/finansijski-izvestaji/publikacije/godisnji--bilten-finansijskih-izvestaja.2127.html> (15.11.2021).
- Bhunia, A., & Khan, I. U. (2011): „Liquidity Management Efficiency of Indian Steal Companies: A Case Study“. *Far East Journal of Psychology and Business*, 3/2011, 3–13.
- Bragg, S. (2002): *Business Ratios and Formulas*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Duvnjak K. (1989): *Finansijski položaj i problemi finansiranja poljoprivrede društvenog sektora*, Ekonomika poljoprivrede, Beograd.
- Ivanišević M. (2012): *Poslovne finansije*, Ekonomski fakultet, Beograd.
- Krstić, B. i Bonić, Lj. (2017): *Poslovna analiza i kontrola – instrumenti unapređenja konkurentnosti preduzeća*. Niš: Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu.
- Ljušić M., Randić Krstić J., Zdravković I., Džafić G. (2017): „Racio analiza u funkciji ocene poslovanja privrednih subjekata“, *Megatrend revija*, 14, 3/2017, 21-36.
- Malinić D., Milićević V., Stevanović N. (2012): *Upravljačko računovodstvo*, Ekonomski fakultet, Beograd.
- Mareš D. (2014): „Liquidity and solvency“, *Slovak Journal of Public Policy and Public Administration*, 1/2014, 260–268.
- Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede Republike Srbije (2020) “Zelena knjiga” <http://www.minpolj.gov.rs/korisna-dokumenta-i-linkovi/> (10.10.2021).
- Minović J. (2013): „Analiza likvidnosti finansijskog tržišta Srbije i Hrvatske“, *Megatrend revija*, 10, 2/2013, 117-135.

- Rodić, J., Vukelić G. (1990): „Komparativna analiza finansijskog rezultata i finansijskog položaja jugoslovenske poljoprivrede i privrede“, Knjigovodstvo, 10/1990, 689-704.
- Rodić J., Vukelić G., Andrić M. (2007): Teorija, politika i analiza bilansa, Poljoprivredni fakultet, Beograd.
- Rodić J., Andrić M., Vukelić G., Vuković B. (2017): Analiza finansijskih izveštaja, Ekonomski fakultet, Subotica.
- Tomaš-Simin M. (2019): Ekonomski efekti organske proizvodnje u poljoprivredi Republike Srbije, doktorska disertacija, Poljoprivredni fakultet, Novi Sad.
- Vlada Republike Srbije (2019) „Potencijali Srbije-poljoprivreda“, <https://www.srbija.gov.rs/tekst/329884/poljoprivreda.php> (05.10.2021).
- Vukoje, V., Zekić, V. (2010): „Ekonomski položaj poljoprivrednih preduzeća u Vojvodini, Ekonomika poljoprivrede“, 3/2010, 411-424.
- Vukoje V. (2015): Finansijski položaj preduzeća iz oblasti poljoprivrede i prehrambene industrije Vojvodine, Poljoprivredni fakultet, Novi Sad.
- Vukoje V., Miljatović A. (2018): Rezultati poslovanja privrednih subjekata iz oblasti poljoprivrede i prehrambene industrije AP Vojvodine (2001-2016), Poljoprivredni fakultet, Novi Sad.
- Vuković B., Pjanić M., Kalaš B.(2018): „Analiza likvidnosti poljoprivrednih preduzeća AP Vojvodine“, Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici, 39/2018, 205-217.
- Yan H., Tang D. Y. (2008): „Liquidity and Credit Default Swap Spreads“, A Research Proposal Submitted to the Q-Group;<https://www.bankofcanada.ca/wp-content/uploads/2010/09/tang.pdf>

Ljubiša Ševkušić\*  
Radomir Bodiroga\*\*

UDC 658.153  
UDC 658.14/.15:631.1(497.11)  
DOI: 10.5937/MegRev2301033S  
Original scientific paper  
Received: 29.09.2022.  
Approved: 15.08.2023.

## EVALUATION OF LIQUIDITY OF SERBIAN AGRICULTURAL ENTERPRISES

**Summary:** Imperative of all companies in modern business conditions is constant growth and development. Therefore, it is necessary to regularly monitor and analyze the realization of set business goals. The primary goal, of course, is to achieve a positive financial result, however, it is important to monitor other financial indicators. This certainly includes liquidity, which is a very important indicator of the overall financial condition of the company. The focus of this research is on agricultural enterprises of the Republic of Serbia, i.e. companies that according to the Decree on Classification of Activities belong to Sector A - Agriculture, Forestry and Fisheries and which regularly submit final accounts to the Serbian Business Registers Agency (SBRA). The aim of this paper is to comprehensively review and determine the state, level and trend of liquidity indicators of these companies. The descriptive and comparative method, inductive-deductive method, as well as methods analysis and synthesis, were used for the research purposes. Coefficients, percentages, tabular overviews and graphs were used as analysis tools. The results of the research clearly show that a significant part of Serbian agricultural companies have serious liquidity problems.

**Keywords:** agriculture, liquidity, analysis, enterprise, Republic of Serbia

---

\* Master of Economics, High School Center "Petar Kočić", Zvornik, Bosnia and Herzegovina; racunovodstvo183@gmail.com

\*\* PhD, University of East Sarajevo, Faculty of Agriculture, Bosnia and Herzegovina, radomir.bodiroga@pof.ues.rs.ba



## MEĐUNARODNA TRGOVINA KAO FAKTOR UNAPREĐENJA POLJOPRIVREDNE PROIZVODNJE – KOMPARATIVNI PRIKAZ PROSTORA BIVŠE JUGOSLAVIJE

**Sažetak:** *Savremeni uslovi pod kojima posluju privredni subjekti dobijaju sve složeniju komponentu i zbog toga se u velikoj meri se razlikuju u odnosu prethodno razdoblje. Ono što je zajedničko za prošlo i novije vreme jeste da poljoprivredni proizvođači proizvedenu robu plasiraju na tržište. Cilj rada jeste ukazati na značaj trgovinskih aspekata i pokazati kako oni pridonose društvenoj zajednici. S obzirom da trgovina omogućava razmenu dobara i tako doprinosi da dobra budu širom dostupna na primeru proizvedene količine poljoprivrednih proizvoda biljnog i životinjskog porekala za države prostora bivše Jugoslavije pokazat će se u kojoj meri trgovinska razmena utiče na ekonomske pokazatelje uspešnosti. Međunarodni trgovinski tokovi imaju poseban značaj za nacionalnu privredu i globalni nivo. Niti jedna država ekonomski rast ne može zasnivati na vlastitim resursima, pa zbog toga kroz međunarodnu trgovinsku razmenu nastoji kontinuirano odražavati rastući trend makroekonomskih varijabli. Putem analitičkog modela sagledat će se ukupna vrednost poljoprivredne proizvodnje u periodu od 2018. – 2020. godine, te putem uvoza i izvoza iskazati vrednost robne razmene između država prostora bivše Jugoslavije. Putem tih podataka koristeći gravitacijski model pokazat će se kako ukupno geografsko okruženje i udaljenost između država utiču na proces robne razmene.*

**Ključne reči:** *poljoprivredna proizvodnja, trgovina, robna razmena, gravitacijski model, diverzifikacija izvoza*

### 1. UVOD

U ovom istraživanju predstavlja se uloga trgovine u osnaživanju privrede. Trgovina omogućava razmenu dobara i time pridonosi da dobra budu dostupna na globalnom tržištu. Trgovina utiče na potražnju za radnom snagom u uvozno konkurentnim industrijama, ali također proizvodi implikacije na potražnju za radnom snagom.<sup>1</sup> Trgovina inputima ima isti uticaj na potražnju za radnom snagom kao i na tehničke promene s obzirom na veštine; obe će pomaknuti potražnju na niže s nisko kvalifikovanih aktivnosti, dok istovremeno pove-

\* Dr Dragan Dokić, stručni saradnik, Općina Erdut, Republika Hrvatska, dragan.dokic79@gmail.com

<sup>1</sup> Samuelson P., (1948): *International Trade and the Equalization of Factor Price*, Economic Journal 58, New York, 56.

ćavaju relativnu potražnju i plate viših stručnjaka.<sup>2</sup> Dakle, razlikovanje je li promena obima proizvodnje i nadnica posledica međunarodne trgovine ili tehnološke promene temeljno je empirijsko, a ne teorijsko pitanje. Često se primjećuje da veličina trgovinskih tokova između zemalja premala da bi dovela do posmatranih promena. Za mnoge industrijske zemlje odnos trgovine u BDP-u u proseku iznosi 8,8%<sup>3</sup>. Da bi se bolje uporedila trgovina sa ukupnom proizvodnjom, treba meriti robu u brojiocu i imeniocu - tj. uporediti robnu razmenu s dodanom vrednosti. Razni dokazi pokazuju da poluproizvodi igraju sve važniju ulogu u trgovini. U široko citiranom radu, Lawrence i Slaughter (1993) su pokazali da je kretanje cena u različitim industrijama u suprotnosti s kretanjem relativnih nadnica. Međutim, ako prihvatimo da se industrije bave uvozom intermedijarnih inputa, onda to sugeriše drugačiji način gledanja podataka o cenama. Umesto da se upoređuju cene u različitim industrijama, ovisno o njihovom intenzitetu, veštinama, sada ima smisla uporediti uvoz i izvoz domaće cene unutar svake industrije. Vrste robe koja se uvozi unutar svake industrije (npr. komponente za tovnu smesu) nisu iste kao oni koji se prodaju na domaćem tržištu (npr. tovná smesa). Na temelju ove logike, nema "kontradikcije" između kretanja cena i relativnih nadnica<sup>4</sup>. Jedan deo empirijskih dokaza pokazuje pomak u relativnom zapošljavanju radnika. Prema toj liniji rasuđivanja, međunarodna trgovina bi trebala imati učinak premeštanja radnika između sektora, jer se industrije šire ili sklapaju kao odgovor na konstantna tržišna nadmetanja. Nasuprot tome, nova tehnologija, kao što je povećana upotreba automatizacije u proizvodnji mesa, promenila bi se odnos više kvalifikovanih i manje kvalifikovanih radnika zaposlenih u tom sektoru.

## 2. PROIZVODNI RESURSI – OPŠTI PRISTUP

Proizvodni resursi predstavljaju inpute koji se koriste u proizvodnom procesu. U svom istraživanju Jones R. W., (1965) navodi da su ekonomska dobra retka jer ih ima manje nego što su ljudske potrebe (stvari ili usluge koje su željene i retke) i da se konstantno izučavaju u ekonomskoj nauci. U istom radu, autor upućuje na način da se resursi kao oskudna dobra trebaju efikasno upotrebljavati u svrhu ostvarivanja najboljeg izbora. Problem oskudnosti manifestuje se kroz raskorak zadovoljenih i nezadovoljenih težnji. S obzirom da resursi predstavljaju materijalna i nematerijalna dobra poreklom iz prirode ili su pak proizvod ljudskog rada, autor u svom istraživanju zaključuje da ekonomija predstavlja nauku koja istražuje kako ljudi rukovodeći se racionalnom ponašanjem treba da donesu izbor prilikom iskorišćavanja resursa. Odluka o izboru odabira resursa treba da komparativno sagleda sve koristi i štete bilo da su one egzistencijalnog ili finansijskog karaktera. Ekonomski rečeno svi resursi koji se koriste za proizvodnju outputa (proizvoda i usluga) smatraju se faktorima proizvodnje. U literaturi se najčešće spominju tri faktora proizvodnje<sup>5</sup> to su:

<sup>2</sup> Samuelson P., (1948): *International Trade and the Equalization of Factor Price*, Economic Journal 58, New York, 56.

<sup>3</sup> <https://ec.europa.eu>

<sup>4</sup> Samuelson P. (1948): *International Trade and the Equalization of Factor Price*, Economic Journal 58, New York, 68

<sup>5</sup> Saxsenian A., (1994): *Regional Advantage*, Cambridge, Harvard University Press, 81

- prirodni resursi,
- radna snaga i
- kapital.

Prirodni resursi kao prvi faktor proizvodnje podrazumevaju resurse koje pronalazimo u prirodi a potrebni su za proizvodnju. Za ove resurse kažemo da su poklon o prirode ili dar od Boga. Zemlje koje imaju veoma velik broj prirodnih resursa s kojima raspolaže, prije ili posle će ostvariti značajan privredni napredak. Međutim postoji i druga strana a to su zemlje koje posjeduju prirodna bogatstva, ali su nerazvijene, što je slučaj država koje su predmet ovog istraživanja. Ovakva situacija nastaje kod zemalja koje tehničko-tehnološki, radnim i organizacionim sposobnostima zaostaju za drugim razvijenim zemljama. Dok treće zemlje sa manjkom prirodnih resursa beleže ekonomski rast. Radna snaga je drugi faktor proizvodnje. Rad se može okarakterisati kao napor koji osoba ulaže da bi rešila radni zadatak. Radom se u slobodnom tržištu podrazumeva svaki posao koji za koji se plaća nadnica. Osobe koje su sposobne za rad predstavljaju radnu snagu. Resurse rada čini aktivno stanovništvo nekog društva sa svojim znanjima i sposobnostima. Ako u društvu ima više aktivnog stanovništva u ukupnom stanovništvu to znači da društvo ima veći radni potencijal. Da bi zemlja ostvarila ekonomski rast i razvoj treba da posjeduje veliku pismenost stanovništva. Proizvodnja datog društva zavisi ne samo od aktivnog stanovništva nego prije svega od nivoa njene obrazovanosti. Kapital je treći faktor proizvodnje. Kapital može da bude fizički u ljudski kapital.<sup>6</sup> Fizički kapital su sva sredstva koja su nastala delovanjem čoveka a namenjena su za dalju proizvodnju. Fizički kapital umanjuje angažovanje radne snage, štedi novac i vreme. Pomoću fizičkog kapitala ostvaruje se veća produktivnost što je jako bitno za svaki privredni subjekt. Ljudski kapital su svi zaposleni, odnosno radna snaga koji obavljaju neki posao pomoću svojih veština, znanja i iskustvo.

### 3. ZNAČAJ TRGOVINE U RAZVOJU PROCESA POLJOPRIVREDNE PROIZVODNJE – TEORIJSKI OSVRT

U poljoprivrednoj proizvodnji izbor proizvodnje uveliko ovisi o raspoloživosti prirodnih resursa i o troškovima. Proizvođači koji proizvode u prostorima koji obiluju prirodnim resursima utrošit će više rada u proizvodnom procesu, odnosno proizvodit će sa manjim utroškom tog resursa i obrnuto. Utrošak rada, kapitala i tehnologije utiče na izbor kombinacije korišćenja inputa. U slučaju visokih cena zemljišne rente, a nižih cena utrošaka rada, usmerenje proizvođača će biti da se opredele na onu vrstu proizvodnje u kojoj se u manjem intenzitetu upotrebljava zemljište, a više rad, što predstavlja radno intenzivnu proizvodnju. U obrnutom slučaju ako je zemljišna renta niska, a cena rada visoka, proizvođači se opredeljuju za proizvodnju onih dobara koje se proizvode uz manje angažiranja rada na većem prostoru, što se naziva kapitalno intenzivna proizvodnja.

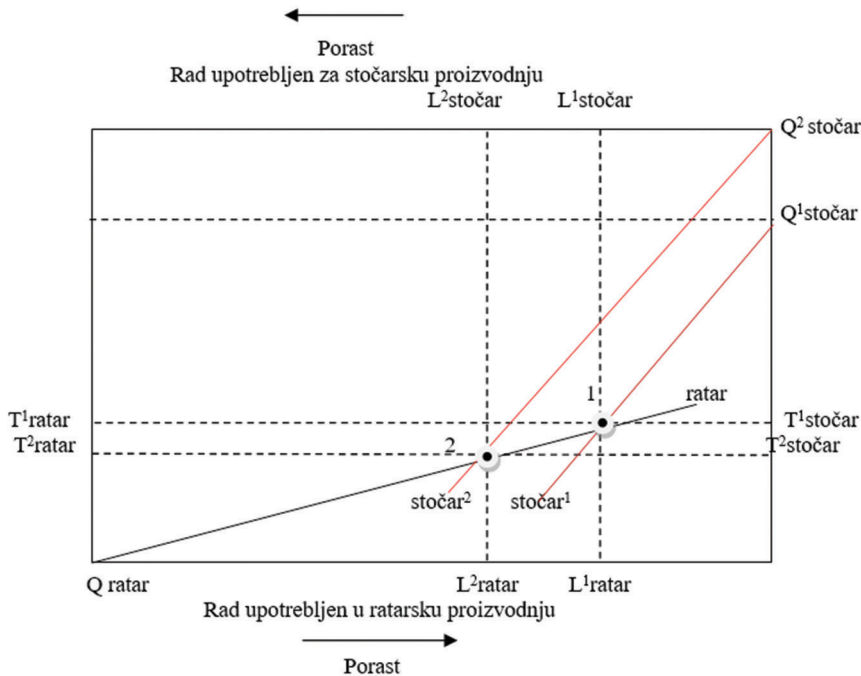
Iz grafikona se vidi šta se događa ako se poveća površina zemljišta kao resursa proizvodnje, a robne cene i količina rada ostanu fiksni. Inputi potrebni za proizvodnju stoke više ne mogu da se mere od  $Q^1$  stoke, već se mere od nove tačke  $Q^2$ , što rezultira pomeranjem krive. Stoga se tačka alokacije resursa pomera iz tačke 1 prema tački 2. Količina rada i ze-

<sup>6</sup> Porter M., (1990): *The Competitive Advantage of Nations*, New York, Free Press, 118



mljišta u ratarskoj proizvodnji opada iz tačke  $L_1$  i  $T_1$  ratar na  $L_2$  i  $T_2$  ratar. Porast raspoložive količine obradivog zemljišta u privredi pod uslovom da cene ostanu ne promenjene izazvati će opadanje proizvodnje radno intenzivnog dobra. Zemljište koje se više ne upotrebljava za ratarsku proizvodnju bit će namenjeno stočarskoj proizvodnji čiji obim proizvodnje raste i više nego srazmerno u odnosu na porast raspoložive količine zemljišta. Resursi angažirani u stočarskoj proizvodnji sada se mere od tačke  $Q^2$  stočar, ukoliko robne cene ostanu nepromenjene, čime se faktorske cene i količnik zemljišta i rada ostaju isti, a alokacija resursa se premešta iz tačke 1 u tačku 2, pa je samim tim i više zemljišta potrebno za stočarsku proizvodnju<sup>7</sup>. Iz svega nastaje situacija pristrasnog širenja proizvodnih mogućnosti.

Grafikon 1: Resursi i proizvodne mogućnosti



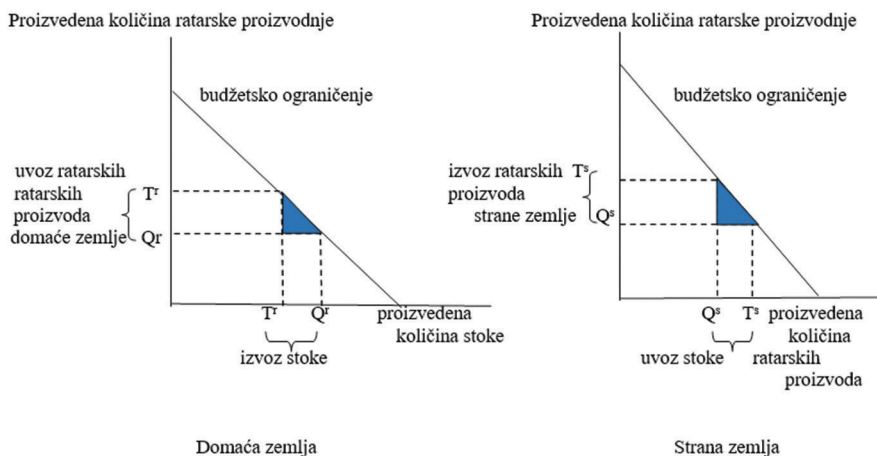
**Izvor:** Izradio autor prema Krugman P., (2009), "Međunarodna ekonomija – teorija i politika", Datastatus, Beograd, 63

Ovaj jednostavan model može se koristiti kao polazna osnova za pokazivanje nastanka viška proizvedenih poljoprivrednih proizvoda. Dodatnu količinu proizvodnje ako domaće tržište nije u stanju da prihvati treba je usmeravati na vanjska tržišta. Prema autoru Sabolić D., (2013) svaki potrošač bilo to pravno ili fizičko lice u nekom vremenskom razdoblju raspolaže sa ograničenim budžetom novca namenjenim za kupovinu potrošačkih dobara. To lice budžet može rasporediti na celokupna dobra koja nabavlja. Ako se odredi da svako dobro ima jediničnu cenu,  $P_i$  i ako potrošač namerava da kupi količinu dobra  $Q_i$ , on to može ostvariti samo uz uslov da ukupni troškovi budu jednaki raspoloživom budžetu  $I$ .

<sup>7</sup> Krugman P., (2009): *Međunarodna ekonomija – teorija i politika*, Datastatus, Beograd, 63

Osnovi model budžetskog ograničenja pokazuje naredni grafikon:

Grafikon 2: Trgovinska ravnoteža



**Izvor:** Izradio autor prema Krugman P., (2009), "Međunarodna ekonomija – teorija i politika, Datastautus, Beograd, 67

Na ovom prostom primeru može se videti da budžetsko ograničenje utiče na tržišno kretanje ratarske i stočarske proizvodnje. Levi grafikon pokazuje stanje u domaćoj zemlji. Porast relativne cene stočarskih proizvoda izaziva porast potrošnje ratarskih proizvoda u odnosu na stočarsku proizvodnju pa time i pad relativne ratarske proizvodnje. Domaća zemlja proizvodi  $Q^r$  ratarske proizvodnje, ali troši  $T^r$  ratarske proizvodnje, pa zbog toga postaje uvoznik ratarske proizvodnje, ali istovremeno izvoznik stoke. U stranoj zemlji pad relativne cene stočarske proizvodnje nakon trgovine izaziva porast potrošnje stoke u odnosu na ratarsku proizvodnju kao i pad relativne proizvodnje stoke. Strana zemlja postaje uvoznik stoke, a izvoznik ratarskih proizvoda.

Da ne postoji razmena robe putem trgovine, višak proizvedene bi propao, a poljoprivredni proizvođači poslovali bi sa gubitkom. Trgovina postaje potencijali izvor dobitaka za sve i to iz sledećih razloga<sup>8</sup>:

- U odsustvu trgovine privreda bi morala da proizvodi samo onoliko koliko je u stanju da potroši i obrnuto. Potrošnja bi se reflektovala na granici proizvodnih mogućnosti.
- Privreda koja trguje potroši više i jednog i drugog proizvedenog dobra.
- Ukoliko privreda troši više i jednog i drugog dobra onda je u principu moguće svakom pojedincu dati više od oba dobra.

Dakle, trgovina povećava mogućnost izbora gospodarstva i utiče na raspodelu dohotka na način da svi akteri ostvare određenu korist.

<sup>8</sup> Krugman P., (2009): *Međunarodna ekonomija – teorija i politika*, Datastautus, Beograd, 72

#### 4. ULOGA MEĐUNARODNE TRGOVINE

Međunarodna trgovina značajno utiče na razvoj ukupne privrede. Pojedinačno posmatrano, rast bilo koje svetske ekonomije nemoguće je ostvariti samodostatnošću vlastitih resursa. Upravo zbog toga putem međunarodne trgovine odvija se uvoz i izvoz roba, odnosno trgovinska razmena koja podiže vrednost makroekonomskih varijabli ekonomije jedne države. Uvoz roba i usluga za državu uvoznicu ima negativne posledice na saldo spoljne trgovine, uzrokuje dodatno trošenje novca, rast vanjskog duga i konačno podstiče inflatorne pritiske na cene domaćih proizvoda. Suprotno, izvoz roba i usluga upošljava domaće resurse, obezbeđuje finansijska sredstva bez dodatnog zaduživanja, a što u konačnici ima za posledicu rast BDP-a domaće ekonomije.<sup>9</sup> Od ukupne međunarodne trgovinske razmene, 80% pripada trgovini robom.

Uloga i značaj spoljne trgovine:<sup>10</sup>

- Omogućava da se na spoljna tržišta plasiraju viškovi proizvoda i kupe manjkovi,
- Omogućava postizanje povoljnijih cena u odnosu da se prodaja vrši samo na domaćem tržištu,
- Dopunjava asortiman proizvoda i usluga i omogućava kvalitetnije zadovoljavanje ljudskih potreba,
- Usmerava proizvođače na primenu svetskih kriterija i standarda vrednovanja proizvodnje i najsavremenijih tehnoloških procesa i
- Omogućava stalnu komunikaciju sa svetom koja se pozitivno odražava na obuku kadrova, kao i na proširivanje znanja i upoznavanje kultura i običaja drugih ljudi.

Međunarodna trgovina predstavlja razmenu proizvoda i usluga između poslovnih subjekata iz dve ili više zemalja koja se u literaturi još nazivaju i carinska područja. Roba koja izlazi iz carinskog područja države se prodaje, što predstavlja izvoz i odlazi u drugu državu ili carinsko područje koja robu kupuje, što se tretira kao uvoz. Putem vanjske trgovine pribavljaju se proizvodi i usluge koji su deficitarni u domaćoj ekonomiji, a koji primarno služe za zadovoljenje potreba građana i domaće privrede. Razvojem tehnologije i sofisticiranih poslovnih alata stvaraju se uslovi za diverzifikaciju proizvoda, ujednačavanje svetskih standarda i usklađivanje zahteva potrošača iz različitih država.<sup>11</sup> Glavni razlozi za poslovanje izvan nacionalnih granica su: finansijski jer se stvaraju uslovi za veću zaradu, tehnološki koji omogućavaju da se produži životni ciklus proizvoda, tehnički koji omogućavaju da se potpunije iskoriste raspoloživi proizvodni kapaciteti i ekonomski kojim se nastoji izbeći konkurencija na domaćem tržištu.

<sup>9</sup> Balšić S., (2014): Stručni rad, *Makroekonomski aspekti međunarodne trgovine*, Ekonomija teorija i praksa Fakultet za inženjerski menadžment u Novom Sadu, 57

<sup>10</sup> Krugman P (2009): *Međunarodna ekonomija – teorija i politika*, Datastautus, Beograd, 78

<sup>11</sup> Krueger A. O., (2009): *Prospects for the global trading system*, London, Centre for Economic Policy Research, 127

## 5. UVOZ I IZVOZ ELEMENTARNE DETERMINANTE TRGOVINE – TEORIJSKI PRISTUP

Podaci o prosečnom uvozu i izvozu kao glavnim segmentima međunarodne trgovine predstavlja pokazatelj otvorenosti domaće privrede. Međutim ovaj pokazatelj nije uvek pouzdan. Razlog ovoj tvrdnji leži u činjenici da domaći proizvođači koji su izloženi stranoj konkurenciji, održavaju cene dovoljno niskim i time zadržavaju tržišno učešće, a roba koja bi došla iz uvoza ne bi bila konkurentna domaćoj. Prema Blanchardu O. J., (2005) bolji indeks otvorenosti proporcionaln je agregatom proizvodu kao razmenljivom dobru kao glavnom konkurentu stranom dobru koji se plasira na domaće ili strano tržištu. Kako bi se postavila adekvatna strategija važno je sagledati determinante uvoza i izvoza. Uvoz predstavlja segment domaće tražnje, a koji se pribavlja nabavkom inostranih dobra. Uvoz zavisi od domaćeg dohotka. Što je domaći dohodak veći raste tražnja za ukupnim dobrima, odnosno i onim dobrima koja se uvoze. Sledeći faktor od kojeg zavisi uvoz jeste i devizni kurs. Veća cena domaćih dobara čini ih skupljim u odnosu na inostrana dobra, što dovodi do većeg obima uvoza stranih dobara. Uvoz je, dakle, determinisan i u pozitivnoj korelaciji sa domaćim dohotkom i realnim deviznim kursom. Suprotno uvozu, izvoz je deo inostrane tražnje koja se odnosi na domaća dobra. Veći inostrani dohodak pridonosi većem obimu tražnje za ukupnim dobrima, odnosno dobrima koja se izvoze iz druge države. Također na izvoz utiče i devizni kurs. Niža cena domaćih dobara podstiče inostranu tražnju za domaćim dobrima. Viši devizni kurs smanjuje obim izvoza. Dakle, izvoz je u negativnoj korelaciji sa domaćim dohotkom i deviznim kursom<sup>12</sup>.

## 6. DIVERZIFIKACIJA IZVOZA

Diverzifikacija se definiše kao proširenje proizvodnog procesa odnosno proširenje ukupnog poslovanja bilo da se radi o proizvodnji roba, radovima ili uslugama. Za proširenje ukupnog poslovanja koji se nude na drugim segmentima tržišta zaslužan je drugačiji proizvodni koncept, upotreba novih tehnologija i poslovnih rešenja koji su drugačiji od primenjivanih<sup>13</sup>. Poljoprivredna proizvodnja također ide u korak sa tržišnim inovacijama što dovodi do repozicioniranja poljoprivredne politike. Proces repozicioniranja neophodno je započeti kroz aktivnu inicijativu osnivanja klastera konkurentnosti. Klasteri konkurentnosti jačanju lokalne proizvodne kapacitete, a samim time se stvaraju pozitivne implikacije na BDP. Konceptom „odozdo prema gore“, osigurava se „triple helix“ pristup u pripremi zaliha projekata i mogućnost suradnje između različitih aktera<sup>14</sup>. Uloga klastera je da stvore operativni prostor za umrežavanje kroz kojeg će poljoprivredni proizvođači saradivati, naći

<sup>12</sup> Blanchard O. J., (2005): *Macroeconomics, 3rd edition*, Mate Zagreb, 377

<sup>13</sup> Davis D., Donald R., and Weinstein E., (2005): *International Trade as an Integrated Equilibrium*, New perspectives,” *American Economic Review*, New York, 150-154.

<sup>14</sup> Blanchard O. J., (2005): *Macroeconomics, 3rd edition*, Mate Zagreb, 383

partnere i zajednički usaglasiti strateške ciljeve prema budućem razvoju strategija. U cilju praktične realizacije ovakvih inicijativa neophodno je provesti sledeće mere<sup>15</sup>:

- Jačanje položaja klastera kroz jačanje vlastitih kapaciteta,
- Izrada strateške analize kojom bi se poboljšao položaj lokalnih poljoprivrednih proizvođača na globalnom planu,
- Predlaganje efikasne saradnje i partnerstva unutar klastera za bolju poziciju unutar globalnog lanca vrednosti i/ili iskorištavanja novih mogućnosti,
- Proaktivni pristup direktnim stranim ulaganjima što podrazumeva tržišnu analizu i identifikaciju specifičnih tržišnih niša
- Izrada plana promocije izvoza poljoprivrednih proizvoda i formiranje marketinške strategije za odabir ciljnih tržišta,
- Teritorijalno i proizvodno brendiranje,
- Promociju i razvoj modula edukacije.

Navedene inicijative definisane su u cilju unapređenja podrške poljoprivrednim proizvođačima i stvaranju bolje konkurentske pozicije na tržištu. Svaki predlog i sugestiju neophodno je studiozno razmotriti, te ako su rezultati analize pozitivni treba ih prihvatiti.

## 7. EFEKTI CARINA

Carine su jedan od najstarijih poreznih oblika, a plaća se na svu robu koja se uvozi. Uloga carina ogleda se u zaštiti domaće proizvodnje. Roba koja se uvozi podleže plaćanju carina i tako joj se povećava cena što domaću proizvodnju čini konkretnijom. Na taj način štiti se domaća proizvodnja. Nadalje, carinski nameti povećavaju proračunske prihode domaće države. Posledica ovih mera manifestuje se povećanjem domaće proizvodnje, smanjenjem uvoza ali se otvara prostor za povećanje cene domaće robe, što se implicira sledeće efekte<sup>16</sup>:

- iskrivljavanje proizvodnje – dovodi do šokova na domaćem tržištu usled povećanja obima proizvodnje konkurentne robe od strane domaćih proizvođača;
- iskrivljavanje potrošnje – carinski nameti rezultiraju da se smanji potrošnja robe iz uvoza;
- Zbog carinskih nameta opada potražnja za robom iz uvoza, što dovodi do smanjenja cene robe koja se uvozi.

Uvođenje carina povećava razliku u cenama na različitim tržištima<sup>17</sup>, odnosno carine povećavaju cene na domaćem tržištu, a snižavaju cene na stranom tržištu. Matematičkom formulacijom ova teza se iskazuje na sledeći način:

$$p_T^* = p_T - t$$

$p_T^*$  - cene na domaćem tržištu nakon postupka ocarinjenja

$p_T - t$  - cene na stranom tržištu.

<sup>15</sup> Tharakan P. K. M., Calfat G., (1996): *Empirical analysis of International Trade Flows*, 2. edition, Macmillan Press Ltd., Houndmills, London, 64

<sup>16</sup> Masserlin P., (2001): *Measuring the Costs of Protection in Europe: European Commercial Policy in the 2000s*“ Institute for International Economics, Washington, 149

<sup>17</sup> Masserlin P., (2001): *Measuring the Costs of Protection in Europe: European Commercial Policy in the 2000s*“ Institute for International Economics, Washington, 151

Osim što se carina može uvesti za uvoz robe kako bi se zaštitila domaća proizvodnja, država također može uvesti carinu i na izvoz robe koje se uvode iz istog razloga. Izračunom efektivne carinske zaštite dolazi se do parametara na osnovu kojih se donose zaključci o carinskim merama koje je neophodno poduzeti. Efektivna carinska zaštita predstavlja odnos između ukupne proizvedene vrednosti i vrednosti reprodukcione potrošnje toga sektora. Drugim rečima stopa efektivne carinske zaštite zavisi od visine nominalne carinske stope koja se primenjuje na finalni proizvod, o visini nominalne carinske stope koja se primenjuje na uvoz inputa za proizvodnju konkurentnog proizvoda i o udelu intermedijarne potrošnje (odnosi se na ekvivalentnu vrednost one robe i usluge, koje se koriste u proizvodnji druge robe). Visina nominalne carinske zaštite dobar je pokazatelj potrošačima je pokazuje za koliko se vrednost povećala cena gotovog proizvoda nakon uvođenja carina. Efektivna carinska zaštita pokazatelj je proizvođačima jer se zaštitnom politikom putem promena kursa domaće valute (realna aprecijacija i realna deprecijacija) menja i efektivna zaštita pojedinog sektora.

## 8. ANALIZA RATARSKE I STOČARSKE PROIZVODNJE RURALNOG PROSTORA DRŽAVA BIVŠE JUGOSLAVIJE

Poljoprivreda predstavlja privrednu delatnost koja obuhvata stočarsku proizvodnju, biljnu proizvodnju i druge uslužne delatnosti bliske poljoprivredi. Zemljoradnja i stočarstvo čine osnovne grane poljoprivrede. Poljoprivreda se može posmatrati kroz dve prizme: prva, kao princip proizvodnje hrane kako bi se zadovoljile lične potrebe poljoprivrednog proizvođača i druga, kao komercijalna poljoprivredna proizvodnja kojom se biljnom i životinjskom proizvodnjom nastoji ostvariti profit i zarada. Za privrede u razvoju u koje se ubrajaju države bivše Jugoslavije, poljoprivreda je izuzetno važna jer ovaj prostor pogodan za njen razvoj<sup>18</sup>:

- Razvoj poljoprivrede inicira rast drugih sektora, povećava uposlenost stanovništva i poboljšava životni standard;
- Poljoprivredna proizvodnja u ruralnim prostorima predstavlja stratešku granu jer kroz iskorištavanje potencijala obradive zemlje proizvodi se hrana kao glavni izvor egzistencije.
- Politikom ruralnog razvoja mora se osmisliti strategija koja osigurava integralni pristup problemima i koja će ujedno modelirati smernice za kako bi poljoprivredni proizvodi bili konkurentni na tržištu.

Državna razvojna strategija treba da počne od lokalnog nivoa. Kroz decentralizaciju vlasti neophodno je doneti propise koji omogućavaju jačanje lokalnih kapaciteta, a što se ogleda kroz ulaganja u inovacije, modernizaciju i investicije, skraćivanje lanaca nabave, i pojednostavlivanjem procedura za prodaju proizvoda od strane proizvođača. Takve će mere biti od svim akterima i trebale bi s jedne strane doprineti većoj konkurentnosti poljoprivrednika, dok s druge strane podizati nivo sigurnosti hrane. U državama bivše Jugoslavije gotovo 40% stanovništva živi u ruralnim krajevima što je skoro dvostruko više od proseka EU gde živi 24%. Pri tome je odnos stanovništva iznad 60 i ispod 20 godina u ruralnim krajevima nepovoljniji nego u urbanim. Ruralne krajeve prate i negativni trendovi: prirodno odumiranje

<sup>18</sup> K. Lynggaard (2006): *The Common Agricultural Policy and Organic Farming*, Oxfordshire, CAB Publishing, CAB International, 184.

stanovništva, migracije mladih prema urbanim krajevima, komunalna infrastruktura koja je zastarela i neodržavana i rastući trend pojave napuštenih nekretnina koje su podložne svakodnevnom devastiranju.

U radu su korišteni podaci Republičkog zavoda za statistiku Srbije, Državnog zavoda za statistiku Republike Hrvatske, Agencije za statistiku BiH, Statističkog ureda Republike Slovenije, Državnog zavoda za statistiku Makedonije, Zavoda za statistiku Crne Gore i Eurostat- Kao metode analize prikupljenih podataka koristiti će se deskriptivna metoda a od statističkih metoda: regresijska metoda.

Koje konkretne efekte međunarodna trgovina donosi na unapređenje poljoprivredne proizvodnje prikazat će se kroz analizu obima proizvodnje, uvoz i izvoz na primjeru država bivše Jugoslavije i to: Hrvatske, Srbije, Bosne i Hercegovine, Severne Makedonije, Crne Gore i Slovenije. Za potrebe obrade podataka izvršena je analiza ukupnog obima poljoprivredne proizvodnje i to: biljne proizvodnje (kukuruz, pšenica, suncokret i soja) i proizvodnje mesa (svinje i goveda), u daljem tekstu poljoprivredna proizvodnja.

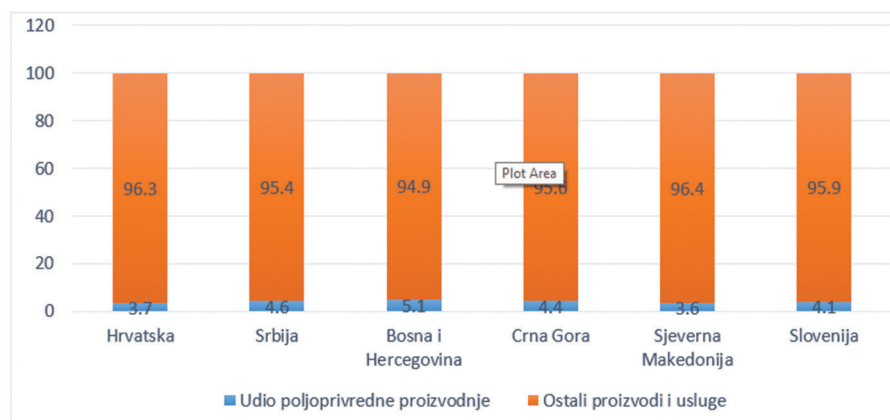
Tabela 1. Komparativni prikaz poljoprivredne proizvodnje u periodu od 2018. – 2020. godine<sup>19</sup>

|                     | 2018                                |                                   | 2019                                |                                   | 2020                                |                                   |
|---------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|
|                     | Biljna proizvodnja u hiljadama tona | Proizvodnja mesa u hiljadama tona | Biljna proizvodnja u hiljadama tona | Proizvodnja mesa u hiljadama tona | Biljna proizvodnja u hiljadama tona | Proizvodnja mesa u hiljadama tona |
| Hrvatska            | 9550                                | 586                               | 9710                                | 535                               | 9660                                | 535                               |
| Srbija              | 11370                               | 660                               | 11280                               | 625                               | 11200                               | 570                               |
| Bosna i Hercegovina | 4080                                | 325                               | 4180                                | 315                               | 4110                                | 311                               |
| Crna Gora           | 1996                                | 114                               | 1980                                | 101                               | 1920                                | 96                                |
| Sjeverna Makedonija | 6120                                | 405                               | 6006                                | 389                               | 5980                                | 370                               |
| Slovenija           | 3114                                | 421                               | 2930                                | 399                               | 2870                                | 390                               |

Prema statističkim podacima od obima poljoprivredne proizvodnje navedenog u Tabeli 1. države određenu količinu stavljaju u međunarodni promet, odnosno vrše izvoz proizvedenog viška robe. Proizvedena količina poljoprivrednih proizvoda sudeluje značajno u strukturi BDP-a. Naredni grafikon pokazuje vrijednost analizirane poljoprivredne proizvodnje u BDP-u.

Grafikon 1- Udeo poljoprivredne proizvodnje u BDP-u izraženo u %

<sup>19</sup> Izradio autor prema statističkim podacima



Prema veličinama iz grafikona vidi se da najveći udeo u BDP-u poljoprivredna proizvodnja čini u Bosni i Hercegovini, a najmanji u Republici Hrvatskoj dok se u ostalim državama kreće oko proseka.

Naredna tabela pokazuje kolika se količina biljne proizvodnje i proizvodnje mesa izvozi.

Tabela 2 . Komparativni prikaz izvoza biljne proizvodnje i proizvodnje mesa u periodu od 2018. – 2020. godine - prosek<sup>20</sup>

|                     | Biljna proizvodnja namenjena izvozu u hiljadama tona | Postotni udeo | Proizvodnja mesa namenjena izvozu u hiljadama tona | Postotni udeo |
|---------------------|--|---------------|--|---------------|
| Hrvatska            | 2940   | 30,79         | 115  | 19,62         |
| Srbija              | 4010   | 35,27         | 160  | 24,24         |
| Bosna i Hercegovina | 1020   | 25,00         | 85   | 26,15         |
| Crna Gora           | 280  | 14,03         | 12   | 10,53         |
| Sjeverna Makedonija | 1950   | 31,86         | 70   | 17,28         |
| Slovenija           | 840  | 18,45         | 52   | 12,32         |

Iz gornje tablice se vidi da se u prosjeku od ukupno proizvedene biljne proizvodnje izvozi 27,18%, dok je ovaj udeo kod proizvodnje mesa nešto manji te iznosi 18,67%.

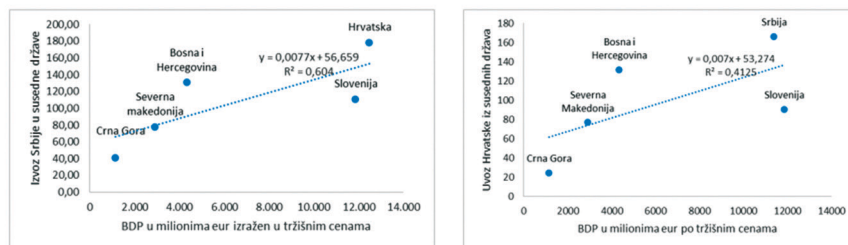
Empirijska analiza u ovom radu zasnovana je na godišnjim podacima o BDP-u, robnoj razmeni poljoprivredne proizvodnje za 2020. godinu i međusobnoj udaljenosti država. Putem gravitacijskog modela pokazao će se kretanje međusobnog uvoza i izvoza poljoprivrednih proizvoda pojedinačno za države: Hrvatska, Srbija, Bosna i Hercegovina, Crna Gora, Sjeverna Makedonija i Slovenija.

<sup>20</sup> Izradio autor prema statističkim podacima



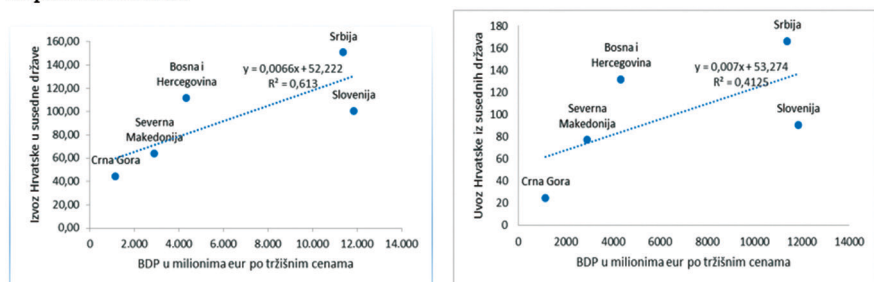
Grafikon 1 - Analiza trgovine poljoprivrednih proizvoda u 2020. godini putem gravitacijskog modela<sup>21</sup>

### Republika Srbija



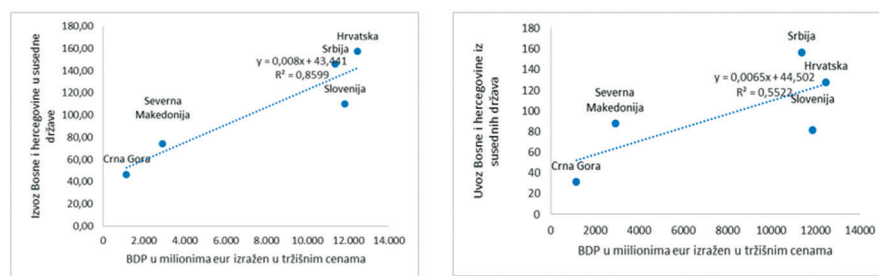
Regresioni model pokazuje da svako povećanje BDP-a Srbije za jedan milion eura uzrokuje povećanje izvoza poljoprivrednih proizvoda za 0,77 miliona eura. Također svako povećanje BDP-a Srbije za jedan milion eura uzrokuje povećanje uvoza poljoprivrednih proizvoda za 0,092 miliona eura.

### Republika Hrvatska



Regresioni model pokazuje da svako povećanje BDP-a Hrvatske za jedan milion eura uzrokuje povećanje izvoza poljoprivrednih proizvoda za 0,66 miliona eura. Također svako povećanje BDP-a Hrvatske za jedan milion eura uzrokuje povećanje uvoza poljoprivrednih proizvoda za 0,07 miliona eura.

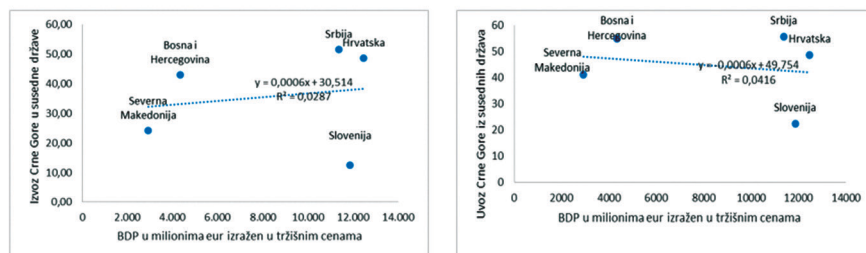
### Bosna i Hercegovina



21 Izradio autor prema statističkim podacima

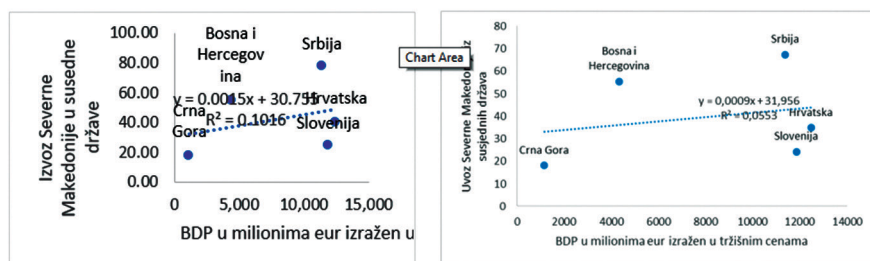
Regresioni model pokazuje da svako povećanje BDP-a Bosne i Hercegovine za jedan milion eura uzrokuje povećanje izvoza poljoprivrednih proizvoda za 0,08 miliona eura. Također svako povećanje povećanje BDP-a Bosne i Hercegovine za jedan milion eura uzrokuje povećanje uvoza poljoprivrednih proizvoda za 0,0065 miliona eura.

### Crna Gora



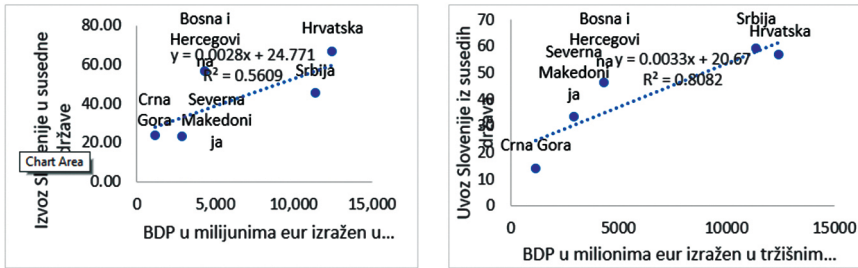
Regresioni model pokazuje da svako povećanje BDP-a Crne Gore za jedan milion eura uzrokuje povećanje izvoza poljoprivrednih proizvoda za 0,0006 miliona eura. Također svako povećanje povećanje BDP-a Crne Gore za jedan milion eura uzrokuje smanjenje uvoza poljoprivrednih proizvoda za 0,0006 miliona eura.

### Severna Makedonija



Regresioni model pokazuje da svako povećanje BDP-a Severne Makedonije za jedan milion eura uzrokuje povećanje izvoza poljoprivrednih proizvoda za 0,0015 miliona eura. Također svako povećanje povećanje BDP-a Severne Makedonije za jedan milion eura uzrokuje povećanje uvoza poljoprivrednih proizvoda za 0,0009 miliona eura.

## Slovenija



Regresioni model pokazuje da svako povećanje BDP-a Slovenije za jedan milion eura uzrokuje povećanje izvoza poljoprivrednih proizvoda za 0,028 miliona eura. Također svako povećanje povećanje BDP-a Slovenije za jedan milion eura uzrokuje povećanje uvoza poljoprivrednih proizvoda za 0,0033 miliona eura.

Za sve grafikon može se izvesti generalni zaključak: Za svaku državu pojedinačno je prikazan uvoz i izvoz poljoprivredne proizvodnje. Podatak na apcisi predstavlja vrednost BDP-a države izražen u tržišnim cenama dok je na ordinati prikazan uvoz (na grafikonima levo) odnosno izvoz države (na grafikonima desno). Grafikon također pokazuje regresijski pravac uvoza i izvoza roba koji pokazuje zavisnost uvoza, odnosno izvoza poljoprivrednih proizvoda od vrednosti BDP-a. Iz ovog prikaza je također uočljivo da je vrednost trgovine između udaljenih zemalja manja, odnosno povećanje geografske udaljenosti deluje na smanjenje bilateralne trgovine. Osim ovog prikaza kod kojeg su uzete u obzir samo osnovne varjable koje utiču na međunarodnu razmenu moguće je i matematičkom jednadžbom ovaj model proširiti i dopuniti, što može biti tema nekih drugih istraživanja.

## 9. ZAKLJUČAK

Glavna je svrha rada bila analizirati robnu razmenu između država bivše Jugoslavije kao trgovinskih partnera. U tom kontekstu primenjen je gravitacijski model međunarodne trgovine. Prema rezultatima, promet roba intenzivniji je između država koje su geografski bliže, te među državama sa višim nivoom dohotka. Veća udaljenost trgovinskog partnera slabi vrednost razmene što upućuje na to da su proizvodi iz Makedonije manje dostupni na tržištu Slovenije. Iz rezultata rada proizlazi da je neophodno stimulisati liberalnij pristup trgovini, odnosno jače otvoriti granice nacionalne ekonomije. To će omogućiti seljenje poslovanja u konkurentnije ekonomije. Budući da postoje specifična znanja vezana uz određenu proizvodnju i funkcionisanje preduzeća na nacionalnom nivou, proces seljenja može da izazove troškove koji ogledaju u gubitku vrednosti investiranja u ljudski kapital. Zbog svega iznetog u istraživanju akcenat treba staviti na privredno restrukturiranje trgovinskih tokova, koje otvaraju nove mogućnosti za dinamički ekonomski rast. Naime, trgovinska integracija ogleđa se kroz povećanje među sektorske trgovine. Na kraju, ostavlja se prostor za nadogradnju analizirane tematike povezane s liberalizacijom trgovine i gravitacijskim modelima.

## LITERATURA

- Balšić S., (2014): Stručni rad, „Makroekonomski aspekti međunarodne trgovine, Ekonomija teorija i praksa Fakultet za inženjerski menadžment u Novom Sadu.
- Blanchard O. J., (2005): *Macroeconomics, 3rd edition*“, Mate Zagreb.
- Davis D., Donald R., and Weinstein E., (2005): *International Trade as an Integrated Equilibrium*“, New perspectives,” American Economic Review, New York.
- Jones R. W., (1965): *The Structure of Simple General Equilibrium Models*, Journal of Political Economy 73, New York.
- K. Lynggaard, (2006): *The Common Agricultural Policy and Organic Farming*, Oxfordshire, CAB Publishing, CAB International, Oxford.
- Krueger A. O., (2009): *Prospects for the global trading system*“, Centre for Economic Policy Research, London
- Krugman P., (2009): *Međunarodna ekonomija – teorija i politika*, Datastatus, Beograd.
- Masserlin P., (2001): *Measuring the Costs of Protection in Europe: European Commercial Policy in the 2000s*,. Institute for International Economics, Washington.
- Porter M., (1990): *The Competitive Advantage of Nations*, New York, Free Press.
- Sabolić D., (2013): *Teorija potrošača*“, Sveučilište u Zagrebu Fakultet elektrotehnike i računarstva Inženjerska ekonomika, Zagreb.
- Samuelson P. (1948): *International Trade and the Equalization of Factor Price*, Economic Journal 58, New York.
- Saxenian A., (1994): *Regional Advantage*, Cambridge, Harvard University Press.
- Tharakan P. K. M., Calfat G., (1996): *Empirical analysis of International Trade Flows*“, 2. edition, Macmillan Press Ltd., Houndmills, London
- <https://ec.europa.eu>

## INTERNATIONAL TRADE AS A FACTOR OF IMPROVING AGRICULTURAL PRODUCTION – A COMPARATIVE OVERVIEW OF THE FORMER YUGOSLAVIA

**Summary:** *The modern conditions under which business entities operate are becoming more and more complex and therefore differ to a large extent from the previous period. What is common to the past and recent times is that agricultural producers market the produced goods. The aim of the work is to point out the importance of trade aspects and show how they contribute to the social community. Given that trade enables the exchange of goods and thus contributes to goods being widely available, the example of the produced amount of agricultural products of vegetable and animal origin for the countries of the former Yugoslavia will show to what extent trade exchange affects economic indicators of success. International trade flows have a special importance for the national economy and the global level. No country can base its economic growth on its own resources, and therefore, through international trade exchange, it continuously strives to reflect the growing trend of macroeconomic variables. Through the analytical model, the total value of agricultural production in the period from 2018 to 2020 will be reviewed, and through imports and exports, the value of commodity exchange between the countries of the former Yugoslavia will be shown. Through these data, using the gravity model, it will be shown how the overall geographical environment and the distance between countries affect the process of commodity exchange.*

**Key words:** *agricultural production, trade, commodity exchange, gravity model, export diversification*

## MONETARNA POLITIKA U BORBI SA KRIZOM IZAZVANOM PANDEMIJOM VIRUSA COVID-19 U ODABRANIM ZEMLJAMA

**Sažetak:** Predmet ovog istraživačkog rada predstavlja analiza monetarne politike i njenih instrumenata u borbi sa krizom izazvanom pandemijom virusa COVID-19. Analizom su obuhvaćene tri zemlje, i to Republika Srbija, Republika Hrvatska i Bosna i Hercegovina. Odabir ovih država je opravdan iz razloga specifičnosti vođenja monetarnih politika od strane Vlada i Centralnih banaka ovih država. U radu su obrađeni različiti instrumenti monetarne politike koji se koriste u standardnim okolnostima, ali i instrumenti koji se koriste za vreme kriznih situacija, kao što je stanje sa korona virusom. Poseban akcenat je stavljen na mere koje je Evropska Centralna banka donela za vreme pandemije, kao i na program PEPP, kao ne-standardnu meru monetarne politike koji je usmeren na hitnu kupovinu u slučaju pandemije. Istraživanjem smo došli do zaključka da su sve preduzete mere monetarne politike u značajnoj meri doprinele sprečavanju većih poremećaja u privredi analiziranih zemalja.

**Cljučne reči:** monetarna politika, inflacija, stabilnost cena, umerena kamatna stopa, maksimalna zaposlenost.

### 1. UVOD

Radi postizanja ekonomskih ciljeva države, monetarna vlast usvaja finansijsku politiku, odnosno reguliše monetarnu politiku zemlje. Monetarna politika upravlja veličinom i stopom rasta novčane mase u privredi jedne zemlje i služi za regulisanje makroekonomskih varijabli kao što su inflacija i nezaposlenost ali i održavanje deviznih kurseva. Za formiranje ovih politika u Srbiji je odgovorna Narodna banka Srbije sa Vladom Republike Srbije.

Kategorisanje monetarnih politika se vrši na ekspanzivne i kontrakcijske. Ubrzanje ekonomije obezbeđuje ekspanzivna monetarna politika tako što kapital čini lako dostupnim dok se kontrakciona monetarna politika koristi za borbu protiv inflacije i usporavanje ekonomskog rasta kada je to potrebno. Obe monetarne politike su neophodne za dugoročno obezbeđivanje zdrave privrede jedne države. Monetarne politike obično streme ispunjavanju tri osnovna cilja: maksimalno održivo zapošljavanje, stabilnost cena kao i umerene dugoročne kamatne stope.

\* Doktorant ekonomskog fakulteta u Subotici Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet u Subotici, Subotica, E-mail: nikola94np@gmail.com

### **Teorijski okvir rada**

U službi monetarne politike su različiti alati (instrumenti) kroz koje se sprovode trenutni ciljevi poput prilagođavanja kamatnih stopa, kupovina ili prodaja državnih hartija od vrednosti i promena količine gotovine koja cirkuliše u privredi. Za formiranje ovih politika u Srbiji je odgovorna Narodna banka Srbije. Ovim alatima, instrumentima, monetarne politike kontroliše se inflacija, kursevi valuta i nezaposlenost.

*Predmet* analize ovog istraživačkog rada predstavlja istraživanje monetarne politike Srbije i zemalja u okruženju, sa posebnim akcentom na mere centralnih banka za vreme pandemije virusa COVID-19, jer karakteristiku ovog perioda predstavljaju gubici, povećanje inflacije i varijabilnost kurseva. Predmet proučavanja predstavljaju monetarne politike pre pandemije kao i predložene mere monetarne politike tokom pandemije koje su preduzete radi sprečavanja i umanjenja posledica izazvanih pandemijom virusa COVID-19.

### **Cilj rada**

Pod uticajem različitih faktora na tržištu novca neophodan element predstavljaju pravovremene mere Centralnih banaka - Srbije (Narodna banka Srbije), Hrvatske i BiH radi zaštite privrede i građana svoje zemlje. *Cilj* sagledavanja su strategije i mere monetarnih politika navedenih država i upotreba instrumenata monetarne politike u doba pandemije virusa COVID-19, kao i efekti njihove primene.

### **Zadaci rada**

*Zadaci* rada proističu iz ciljeva. Osnovni zadaci jesu prikupljanje adekvatne dostupne literature – knjige, naučni članci i internet izvori. Sledeći korak predstavlja analiza dostupnih sadržaja iz pronađenih izvora i postavljanje zaključaka na osnovu istraženih i analiziranih izvora.

## **2. MONETARNA POLITIKA REPUBLIKE SRBIJE**

### *2.1. Uloga Narodne banke Srbije u regulisanju monetarne politike*

Narodna banka Srbije (NBS) ima monetarnu vlast odnosno odgovornost za finansijsku disciplinu, monetarnu politiku i stabilnost valute u Republici Srbiji. Osnovni zadatak NBS je očuvanje cenovne stabilnosti. U prethodnom periodu NBS je imala kompleksan zadatak vodeći borbu sa visokim stopama inflacije, nedostatkom poverenja u monetarnu politiku i valutu, obavezu obezbeđivanje monetarne stabilnosti, sa velikim prilivom stranog kapitala u zemlju. U takvim okolnostima osnovni zadatak predstavljao je nalaženje strategije u cilju obaranja inflacione stope i obezbeđivanja stabilnosti cena. Sprovođenje monetarne politike podrazumeva i stabilnu stopu privrednog rasta, ravnotežu platnog bilansa ali i povećanje stope zaposlenosti.

Od 2006. godine Srbija je počela sa primenom modusa targetiranja inflacije radi obezbeđivanja monetarne stabilnosti. Takva monetarna politika trebala je da obezbedi nisku inflaciju koja nema negativan uticaj na investicije i štednju, i koja obezbeđuje adekvatan privredni rast u zemlji.

Osnovni alati NBS u sprovođenju monetarne politike su referentna kamatna stopa – primena u operacijama na otvorenom tržištu prodajom hartija od vrednosti, obavezna rezerva, kreditne i depozitne olakšice kao i intervencije na deviznom tržištu. Kao prelaznu projekciju inflacije NBS koristi kamatne stope na međubankarskom tržištu novca.

NBS od 2009. godine počinje sa zvaničnom primenom targetirane inflacije odnosno predviđanja inflacije koja podrazumeva veliku odgovornost i transparentnost u sprovođenju datih mera. Predstavljanje numeričke vrednosti ciljane inflacije predstavlja osnovnu smernicu monetarne politike koju sprovodi NBS. Ciljanu inflaciju određuje NBS i Vlada Republike Srbije sa zajedničkom odgovornošću u postizanju datog cilja.

U analiziranom periodu po autorima analize<sup>1</sup> ostvarene stope inflacije su nadmašile projekcije inflatornih stopa.

**Tabela 1.** Period od 2009.-2013. – targetirana i ostvarena stopa inflacije

| Godina | Targetirana inflacija (u %) | Ostvarena inflacija (u %) |
|--------|-----------------------------|---------------------------|
| 2009.  | 6-10                        | 6,6                       |
| 2010.  | 4-8                         | 10,3                      |
| 2011.  | 3-6                         | 7                         |
| 2012.  | 2,5-5,5                     | 12,2                      |
| 2013.  | 2,5-5,5                     | 2,2                       |

**Izvor:** Marijanović, N., Prelić, J., Belokapić Čavkunović, J., (2017): Uloga Narodne banke Srbije u regulisanju monetarne politike, Centar za ekonomska i finansijska istraživanja, Beograd, vol. 3, br. 3, str. 79.

Iz tabele 1. se može konstatovati nedovoljna preciznost projekcije inflacije koja je pogođena samo u prvoj godini primene ovog modela.

U 2014. godini ciljane inflacija je planirana od 2,5-5,5 a ostvarena stopa je iznosila 1,7 i taj trend se nastavio u 2015 godini sa ostvarenom inflacijom od 1,5%.<sup>2</sup>

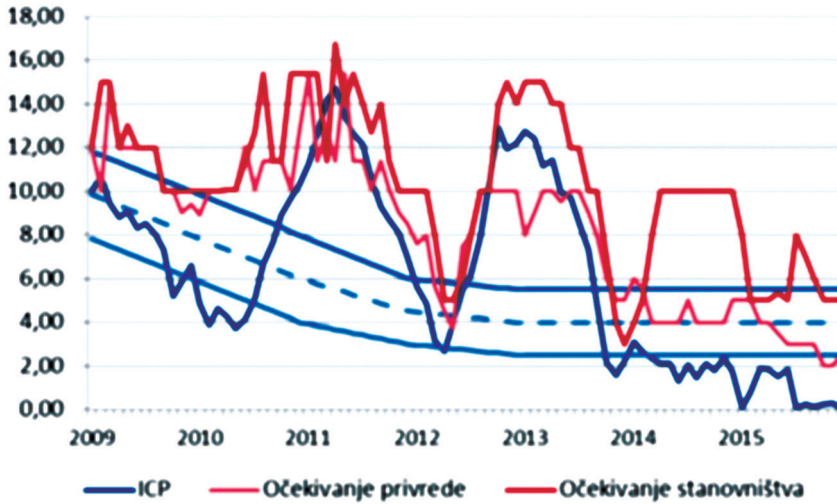
Po procenama Međunarodnog monetarnog fonda, Svetske i Evropske banke Srbija je baš u ovom periodu ocenjena kao zemlja čiji je oporavak mnogo brži od očekivanog. Srpska privreda je i sa minimalnim rastom bruto domaćeg proizvoda od 0,8 % izašla iz recesije (planiran rast 0,5%) u kojoj je bila 2014. godine i prvom kvartalu 2015. godine. Inflacija u 2015. godini iznosila je 1,9 %.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Marijanović, N., Prelić, J., Belokapić Čavkunović, J., (2017): Uloga Narodne banke Srbije u regulisanju monetarne politike, Centar za ekonomska i finansijska istraživanja, Beograd, vol. 3, br. 3, str. 79.

<sup>2</sup> Siljković, B., Milanović, N., (2015): Retrospektiva i izazovi monetarne strategije ciljane inflacije postkriznog perioda, *Ekonomski signali*, vol. 10, br. 2, str. 5.

<sup>3</sup> Finansijski snowboard, (2016): *Godina 2016 – oporavak ili stagnacija?* Dostupno na: <http://www.mcb.rs/blog/godina-2016-oporavak-ili-stagnacija/>, (posećeno 20. 07. 2022)



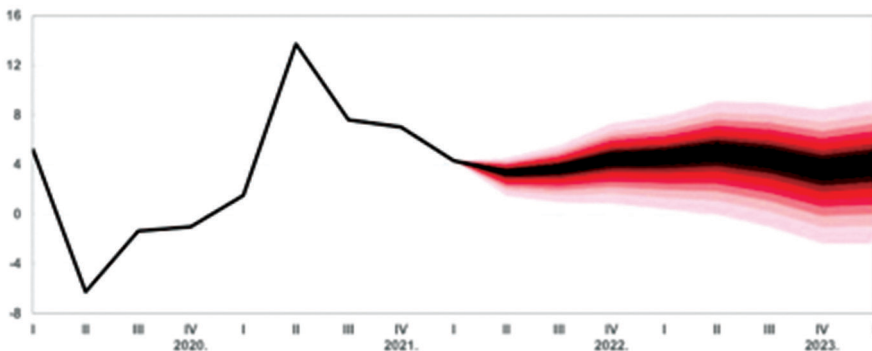


**Grafikon 1:** Inflatorna očekivanja i kretanja inflacije

**Izvor:** Bungin, S., (2016): Deset godina od ciljanja inflacije u Srbiji, Beograd, Bankarstvo, vol. 45, br . 2, str. 150.

U narednim godinama NBS je u saradnji sa Vladom Srbije snizila ciljanu stopu inflacije do 2018. godine počevši od 2017. sa 4%, sa odstupanjem plus ili minus 1,5%, na 3%, sa odstupanjem plus minus 1,5%. Kredibilitet ovakve monetarne politike se potvrdio sniženjem inflacionih očekivanja. Inflacija je ovakvom monetarnom politikom za manje od jedne godine snižena sa 12,8% - januar 2013. godine na 2,2% - oktobar 2013. godine nakon čega je bila ispod donje granice ciljane stope. Ciljana stopa ukupne inflacije za 2018. godine bila je 3,5%. Godišnja stopa inflacije u Republici Srbiji je 2,0%.

(mg. stope, u %)



**Grafikon 2:** Projekcija inflacije u periodu 2020. do 2023. godine

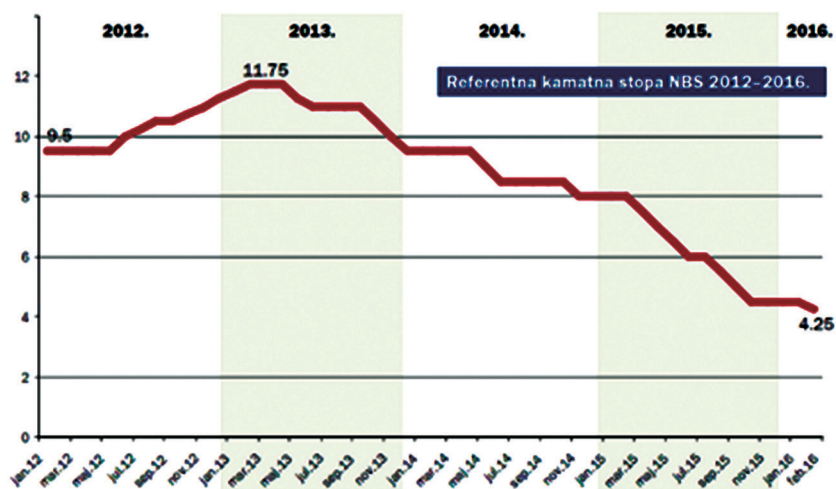
**Izvor:** NBS, Srednjoročna projekcija inflacije, dostupno na: <https://nbs.rs/sr/ciljevi-i-funkcije/monetarna-politika/inflacija/projekcija/> (posećeno 25.07.2022)

Ne manje važan instrument monetarne politike NBS predstavlja referentna kamatna stopa koja predstavlja osnovni alat primenjene strategije targetiranja inflacije. Referentna kamatna stopa je najniža kamatna stopa po kojoj NBS želi da kreditira poslovne banke. U restriktivnoj politici NBS povećava referentne kamatne stope i to utiče na smanjenje potražnje za kreditima i na smanjenje ponude novca ali dovodi do pada cena. Na taj način dolazi i do smanjivanja deviznog kursa i jačanja vrednosti nacionalne valute.

Samo korigovanje referentne kamatne stope se vrši kada se očekuje da će projektovana inflaciona stopa izaći iz okvira projekcije i na osnovu nje se vrši projekcija kamatnih stopa koje će NBS naplaćivati od banaka na osnovu transakcija. Najvišu kamatnu stopu banke plaćaju za kreditne olakšice odnosno za kredite za održavanje dnevne likvidnosti a najniža kamatna stopa je za deponovana sredstva kod NBS. Referentna kamatna stopa po kojoj srpske banke jedna drugoj pozajmljuju novac je BELIBOR i njegova visina utiče na obračune kamata u dinarima. Referentna kamatna stopa BELIBOR se obračunava u određenim vremenskim periodima ne dužim od godinu dana.

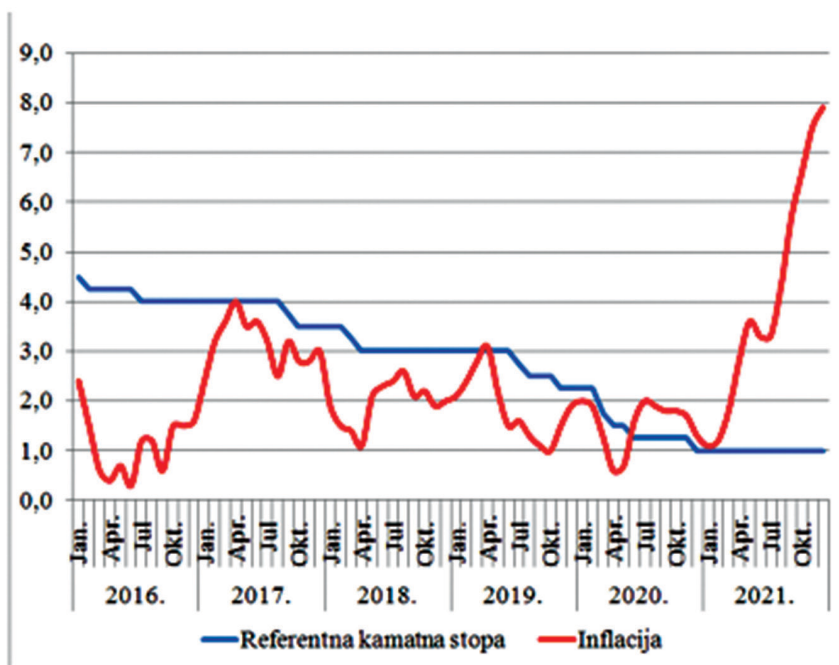
Za obračun kamatnih stopa u evrima u Srbiji se kao referentna kamatna stopa koristi EURIBOR koji predstavlja međubankarsku kamatnu stopu u Evropi, to je dnevna kamatna stopa po kojoj najveće evropske banke pozajmljuju novac jedna drugoj.

Za obračun kamata za kredite u drugim valutama koristi se LIBOR koji predstavlja referentnu kamatnu stopu londonskog međubankarskog tržišta koje mnoge međunarodne banke koriste pri pozajmljivanju novca jedna drugoj.



**Grafikon 3:** Referentne kamatne stope NBS, period 2012–2016. godine

**Izvor:** Vreme, (2016): Rekordno niske kamatne stope, br. 1312, dostupno na: <https://www.vreme.com/dodatno/rekordno-niske-kamatne-stope/> (posećeno: 01. 08. 2022)



**Grafikon 4:** Referentna kamatna stopa NBS i inflacija u Srbiji u %, period januar 2016. - oktobar 2021. godine

**Izvor:** NBS, Kamatne stope, dostupno na: <https://nbs.rs/sr/ciljevi-i-funkcije/monetarna-politika/kamatne-stope/> (posećeno 03.08.2022)

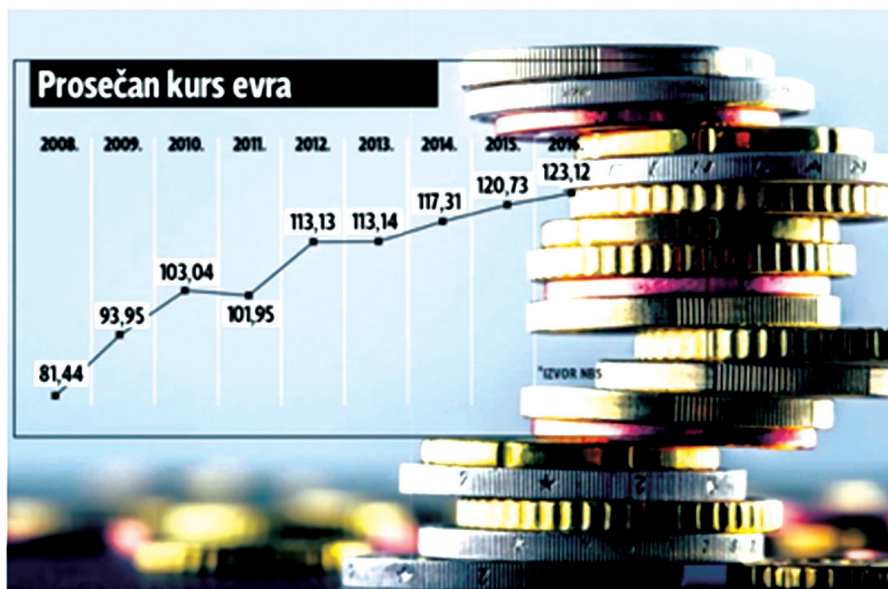
Braneci rast kursa NBS je tokom 2010. početkom 2011. godine vodila restriktivnu monetarnu politiku snižavajući referentne kamatne stope da bi se 2012. godine odlučila za rast referentnih kamatnih stopa i dalje nastavljajući restriktivnu monetarnu politiku. Podizanje referentnih kamatnih stopa i obaveznih deviznih rezervi trebalo je u tom periodu da smiri povećanje kursa, utiče na rast cena, smanjiti zaduživanje građana i privrede. Ove mere nisu dovele do trajne stabilizacije već samo do smirivanja kursa evra u tom period.

Mere restriktivne politike NBS su se smanjile tokom 2013. i 2014. godine jer se inflacija vratila u granice targetirane inflacije, pa je izvršeno smanjivanje referentne kamatne stope sa 11% na 9%. Drastično smanjenje referentne kamatne stope NBS je objavila u junu 2016. godine, smanjena je na 4,25%. U narednim godinama referentna kamatna stopa je smanjivana jer je inflacija ostala u nivoima targetirane inflacije (Grafikon 4).

Formiranje deviznog kursa u Srbiji je na osnovu ponude i tražnje deviza na dnevnom nivou, sa tim što NBS zadržava pravo intervencije u slučaju oscilacija kursa dinara. *Sistem plivajućeg deviznog kursa* koji se u Srbiji sprovodi od strane NBS omogućava očuvanje finansijske i cenovne stabilnosti. Svakog dana u 18h NBS objavljuje srednji kurs dinara prema evru koji se primenjuje od 8h narednog dana. On se formira na osnovu "o zaključenoj spot prodaji deviza sa datumom izvršenja kraćim od spot valute tog radnog dana. Kursom dinara prema evru se smatra protivvrednost jedinice strane valute – evra u dinarima."<sup>4</sup>

<sup>4</sup> NBS, (2022): *Kurs dinara*, dostupno na: [https://nbs.rs/sr/finansijsko\\_trziste/kurs-dinara-na-pomene/](https://nbs.rs/sr/finansijsko_trziste/kurs-dinara-na-pomene/) (posećeno: 07.08.2022)

Postoje zagovornici fiksnog deviznog kursa pa Guvernerka NBS Jovanka Tabaković iznosi: “Narodnoj banci Srbije nije poznato da se povećava broj zagovornika fiksnog kursa, kako navodite, niti bi takvi predlozi bili opravdani. Tzv. „nemoguće trojstvo”, koje je poznato svim ekonomistima, govori o tome da je nemoguće istovremeno imati fiksni devizni kurs, nezavisnu monetarnu politiku i slobodno kretanje kapitala. Moguće je imati maksimalno dve stvari istovremeno, ali ne i sve tri. Na primer, ukoliko bismo želeli nezavisnu monetarnu politiku i slobodno kretanje kapitala (što pozitivno deluje na strane investicije), ne bismo mogli imati fiksni devizni kurs. Fiksiranje dinara za evro značilo bi u praksi gubljenje nezavisnosti monetarne politike Narodne banke Srbije u odnosu na monetarnu politiku ECB-a, što bi znatno umanjilo manevarski prostor Narodne banke Srbije, naročito jer su mnogi šokovi iz međunarodnog okruženja dolazili poslednjih godina upravo iz zone evra (dužnička kriza zone evra, Bregzit i sl.). Na taj način umanjila bi se mogućnost Narodne banke Srbije da svojim instrumentima ublaži (apsorbuje) različite šokove, pre svega iz međunarodnog okruženja. Ovo je naročito važno jer se Srbija nalazi u fazi ubrzanog razvoja i uključena je u globalne spoljnotrgovinske odnose. Posledice ovakvog pristupa osetili bi u krajnjoj instanci kako domaći privrednici i korporativni sektor, tako i građani.”<sup>5</sup>



**Grafikon 5:** Prosečan kurs evra od 2008. do 2016. godine u Srbiji

**Izvor:** Gavrić, S., (2017): Da li će dinar ostati stabilan, Blic biznis, dostupno na: <https://www.blic.rs/biznis/da-li-ce-dinar-ostati-stabilan-evo-koliko-ce-evro-vredeti-do-kraja-2018-godine/yv87sts> (posećeno: 10.08.2022)

<sup>5</sup> NBS, (2021): Guverner Jorgovanka Tabaković za portal Biznis.rs u vezi sa „sve češćim ponovnim vraćanjem ideje o fiksnom kursu” <https://nbs.rs/sr/scripts/showcontent/index.html?id=16921>, (pristupljeno 08.08.2022)

## 2.1. Mere Vlade Republike Srbije i Narodne banke Srbije za vreme pandemije virusa COVID-19

Kraj decembra 2019. godine obeležen je kao početak pandemije virusa COVID-19. Pandemija je osim socijalnog distanciranja prouzrokovala smanjenje obima pa i potpuni prekid ekonomskih aktivnosti. Vlade i Centralne banke su bile primorane na preduzimanje mera monetarne politike koje će sprečiti predviđene štete.

NBS je već u martu 2020. godine donela niz mera monetarne politike radi zaštite i pomoći domaćoj ekonomiji.

### • **Smanjenje referentne kamatne stope**

Prvu meru predstavlja smanjenje referentne kamatne stope već u martu 2020. godine na 1,75% a stopa na kreditne olakšice smanjena je na 2,75% da bi one do kraja 2020. godine bile još dodatno smanjene i to referentna kamatna stopa na 1,00%, što predstavlja najniži ikad zabeleženi nivo, a kamatna stopa na kreditne olakšice je smanjena na 1,90%. Na ovaj način NBS je omogućila povoljnije uslove finansiranja za privredu i građane obezbeđivši tako živu ekonomsku aktivnost u doba pandemije.

### • **Dodatne i redovne devizne svop aukcije i repo aukcije kupovine hartija od vrednosti**

Od maja 2020. godine NBS je dodatnim i redovnim deviznim svop aukcijama i repo aukcijama kupovine hartija od vrednosti, instrumentima monetarne politike, omogućila bankama dodatnih 41,1 milijardu dinara jeftine dinarske likvidnosti i 96,0 miliona evra devizne likvidnosti. Od novembra 2020. godine banke su imale na raspolaganju ove dve linije obezbeđivanja dinarske likvidnosti. Preko banaka ove pogodnosti su prenete na privredu u Srbiji.

Svop i repo aukcije su omogućavale bankama obezbeđivanje dinarske likvidnosti na tri meseca koristeći po povoljnim uslovima devize ili dinarske hartije od vrednosti. Do marta 2021. godine NBS je postepeno obustavljala linije za obezbeđenje likvidnosti kada je i prekinula sa korišćenjem ovog instrumenta monetarne politike. U oktobru 2021. godine NBS je prestala sa sprovođenjem deviznih svop aukcija i aukcija repo kupovine dinarskih hartija od vrednosti. Smatra se da je u tom period zahvaljujući korišćenju ova dva instrumenta monetarne politike NBS bankama obezbedila dodatnu likvidnost 145,1 milijardi dinara, i to 101,4 milijardi dinara putem repo kupovine i 43,7 milijardi dinara putem dodatnih deviznih svopova.<sup>6</sup>

### • **Moratorijum – propisan zastoj u otplati obaveza**

U uslovima čiji je uzrok vanredna zdravstvena situacija NBS je 17. 03. 2020. godine usvojila odluke kojima se propisuje zastoj u otplati obaveza dužnika (moratorijum) za sve dužnike koji to žele – fizička lica, preduzetnike i privredna društva u periodu od 90 dana. U tom periodu dužnik nema obavezu otplate kredita i lizinga. U tom periodu banke i lizing kuće nemaju pravo obračuna zateznih kamata. Radi očuvanja stabilnosti finansijskog sistema NBS je 27. 07. 2020. godine objavila drugi moratorijum sa razlikom da je dužnik u

<sup>6</sup> NBS, (2022): *COVID-19 – Odgovor Narodne banke Srbije*, dostupno na: <https://nbs.rs/sr/dru-gi-nivo-navigacije/pres/covid19/index.html> (posećeno: 15.08.2022)

periodu moratorijuma u obavezi plaćanja redovne kamate bez obračuna dodatnih zatezних kamata.

### 3. MONETARNA POLITIKA ZEMALJA U OKRUŽENJU

#### 3.1. Monetarna politika Hrvatske

Početak decembra 2011. godine Hrvatska je potpisala u Briselu ugovor koji je nakon dve godine uvodi u Evropsku Uniju. Hrvatska narodna banka (HNB) kao nosilac monetarne politike zemlje u obavezi je praćenja opšte ekonomske politike Evropske Unije. Na zvaničnom sajtu HNB ističu da su osnovni, primarni ciljevi, održivost stabilnosti cena, ostvarenje uravnoteženog ekonomskog rasta kao i postizanje visokog nivoa zaposlenosti. U skladu sa članom 119 Ugovora o funkcionisanju EU, HNB je u obavezi poštovanja načela tržišne ekonomije, slobodne konkurencije uz poštovanje efikasne raspodele sredstava.<sup>7</sup>

U okviru monetarne politike HNB pod stabilnošću cena podrazumeva se ostvarivanje blago pozitivne stope inflacije u dužem periodu jer se u takvim uslovima postižu viši nivoi ekonomske aktivnosti, povećava se zaposlenost i obezbeđuje transparentnost cenovne politike.

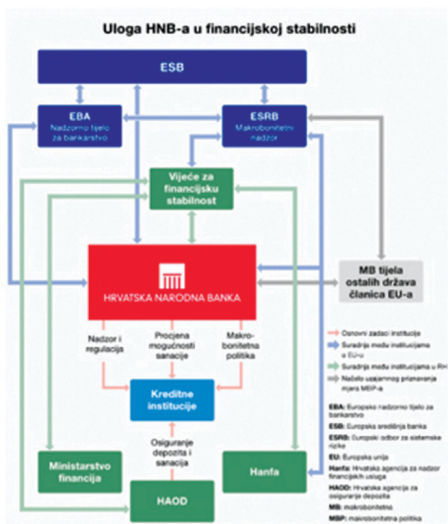
U Hrvatskoj monetarna politika se može podeliti u više razdoblja od osamostaljivanja do danas. Pre potpisivanja članstva za ulazak u EU Hrvatska je godinama bila u velikoj ekonomskoj krizi što je jako uticalo na monetarna kretanja. U sprovođenju monetarne politike primenjuje niz instrumenata monetarne politike u cilju ostvarenja ciljeva. Osnovni instrument su devizne intervencije, odnosno devizne aukcije i to u slučajevima slabljenja kune kad se vrši aukcijska prodaja deviza (HNB povlači kune iz opticaja) ili kupovinu u slučajevima jačanja kune (stavlja kune u opticaj).

Kombinovanjem instrumenata monetarne politike HNB utiče na monetarna pa i na ekonomska kretanja. U slučajevima slabljenja kune prema evru, pretnja dolazi od visoke likvidnosti u bankarskom sistemu, pa se tada povećavaju stope obavezne rezerve, obaveznim upisom blagajničkih zapisa, zapravo vrši se povlačenje viškova likvidnosti iz sistema. U slučajevima niske likvidnosti i preteranog jačanja kune prema evru HNB smanjuje pritisak odobravanjem kredita, smanjenjem stope obaveznih rezervi i povećava nivo minimalno potrebnih deviznih potraživanja.

U slučajevima slabog kreditnog rasta ili pada ekonomskih aktivnosti HNB uvodi mere podsticaja kreditne i ekonomske aktivnosti.

HNB sprovodi sistem upravljanog fluktuirajućeg kursnog režima što znači da kuna nije fiksno vezana uz neku drugu stranu valutu pa odražava kretanja na deviznom tržištu. Kurs kune prema evru je stabilan i HNB ga održava deviznim intervencijama i vrši ih ukoliko kuna pređe gornju ili donju intervencijsku tačku. Kretanja na deviznom tržištu zavise od mnogo faktora posebno od novčanih tokova sa inostranstvom pa HNB nema uticaja na vrednost kune prema drugim valutama jer je njihova vrednost utvrđena na svetskim deviznim tržištima u odnosu na evro. Pokazatelj stanja je inflacija tokom godina u Hrvatskoj predstavljena na sledećem grafikonu.

<sup>7</sup> Hrvatska narodna banka, (HNB), (2022): *Bilten 119*, dostupno na: <https://www.hnb.hr/> (posećeno: 16.08.2022)



**Slika br. 1.** Uloga Hrvatske narodne banke u finansijskoj stabilnosti - od oktobra 2020. godine, HNB ostvaruje blisku saradnju sa Evropskom centralnom bankom i sprovodi makrobonitetnu politiku i koordinaciju u saradnji sa njom.

**Izvor:** HBN, (2021): Uloga HNB-a, dostupno na: <https://www.hnb.hr/temeljne-funkcije/financijska-stabilnost/uloga-hnb-a> (posećeno: 20.08.2022)

**Grafikon godišnjih i prosječnih godišnjih stopa inflacije od 2008. do 2021.**



**Grafikon 6:** Stopa inflacije izračunata na osnovu podataka indeksa potrošačkih cena, odnosno promene nivoa cena dobara i usluga za ličnu potrošnju između baznog (početnog) meseca i konačnog meseca izabranog razdoblja

**Izvor:** Državni zavod za statistiku, Republika Hrvatska (2022): Kalkulator inflacije, dostupno na: <https://web.dzs.hr/calcinfl.htm> (posećeno: 24.08.2022)

### 3.2. Monetarna politika Bosne i Hercegovine

Monetarnu politiku Bosne i Hercegovine sprovodi Centralna banka (CB) koja je počela sa radom u avgustu 1997. godine. Ona je zadužena za monetarnu stabilnost BiH sa „*currency board*” aranžmanom koji predstavlja meru po kojoj Centralna banka izdaje konvertibilnu marku uz puno pokrivenje u slobodnim konvertibilnim deviznim sredstvima po fiksnom kursu 1KM:0.51129EURO.<sup>8</sup> To zapravo znači da ovakvo funkcionisanje po sistemu valutnog odbora predstavlja pasivno vođenje monetarne politike i CBBiH nema diskreciono pravo

<sup>8</sup> Centralna banka Bosne i Hercegovine, (CBCBiH), (2022): *Opšte informacije o banci*, dostupno na: <https://cbbh.ba/Content/Read/13> (posećeno: 25.08.2022)

poput tipičnih centralnih banaka ostalih država. Ona nema prava korišćenja instrumenata monetarne politike jer nema prava korišćenja deviznog kursa kao sredstva za intervenciju u slučaju ekonomskih kriza, nema svojstvo kreditora poslednje instance što znači da ne može pozajmljivati bankama novac pa nema direktnog uticaja na ekonomski rast zemlje.

CBBiH ima funkciju upravljanje deviznim rezervama ali i koordiniranje delatnosti agencija za bankarstvo BiH entiteta. Specifičnost ove Centralne banke predstavlja organizacija u kojoj moraju biti zastupljeni predstavnici Bošnjaka, Hrvata iz Federacije BiH i Srba iz Republike Srpske.

Smatra se da je valutni odbor, odnosno čvrsto vezivanje KM za EUR, model monetarne ekonomije koji je opravdan karakteristikama Bosne i Hercegovine i da je doprineo razvoju ekonomije. Vezivanje konvertibilne marke za "sidro" – evro znači da svaka emitovana KM ima pokriće u stranoj valuti odnosno monetarna aktiva nikada ne sme biti veća od devizne aktive.

Opravdanost izbora vođenja ovakve monetarne politike je u nizu faktora od istorijskih do današnjeg sklopa i organizacije BiH, zemlje sa tri različita entiteta, pa se smatra da prelazak na monetarnu politiku sa ciljanom inflacijom, režimom plutajućeg ili slobodnog kursa ne bi doprineo bržem i sigurnijem ekonomskom rastu. Smatra se da promena sistema balansa kursa ne mora biti prednost u BiH jer je manje konkurentna od zemalja koje proizvode iste ili slične proizvode. Slabljenje kursa KM bi imalo negativne efekte na dužnike, u slučaju devalvacije porasla bi vrednost dugova. Slična je situacija i sa ciljanom inflacijom koji ne predstavlja primeren model za BiH jer ona uvozi velike količine hrane i energenata i nema kapacitet absorpcije cenovnih šokova pa bi procene ciljanih nivoa inflacije bile često pogrešne.<sup>9</sup>

### 3.3. Mere koje je Vlada Republike Hrvatske preduzela za vreme pandemije virusa COVID-19

U cilju održavanja stabilnosti kursa kune kao i finansijske stabilnosti Vlada Republike Hrvatske i HNBI tokom pandemije virusa COVID-19 preduzele su više mera monetarne politike koristeći raspoložive instrumente. Poseban problem Hrvatske je značajna zahvaćenost Italije pandemijom koja je glavni spoljnotrgovinski partner Hrvatske. Očekivanja početkom pandemije da će BDP odstupiti od predviđenog i da će se cela situacija negativno odraziti na turističku ali i na druge delatnosti kao i na izvoz su se pokazala kao tačna. Sve navedeno je i uticalo na deprecijaciju kursa EUR/HKR. HNB je u takvim okolnostima u više navrata intervenisala prodajom deviza u cilju očuvanja stabilnosti kursa. Ukupna prodaja deviza u ovim intervencijama iznosila je 1.214,35 miliona evra. U narednom periodu izvršena je prodaja još 411,05 miliona eura.

HNB je najavila i održavanje strukturne operacije na rok od pet godina, uz kamatnu stopu od 0,25% koja je sprovedena u martu 2020. godine. HNB je izvršila kupovinu državnih obveznica Republike Hrvatske u cilju održavanja stabilnosti na tržištu državnih vrednosnih papira pa je tokom "fine prilagodbe otkupila vrijednosne papire Republike Hrvatske nominalnog iznosa 212,88 milijuna kuna".<sup>10</sup> U toku još dve operacije na otvorenom tržištu pustila je 750

<sup>9</sup> CBBiH, (2021): *Moentralna politika u Bosni i Hercegovini*, dostupno na: <https://cbbh.ba/press/readfaq/1?lang=sr> (posećeno: 26.08.2022)

<sup>10</sup> HNB, (2020): *ESB produljuje linije za likvidnost u eurima s dvije središnje banke*, dostupno na: <https://www.hnb.hr/-/esb-produljuje-linije-za-likvidnost-u-eurima-s-dvije-sredisnje-banke> (posećeno: 26.08.2022)

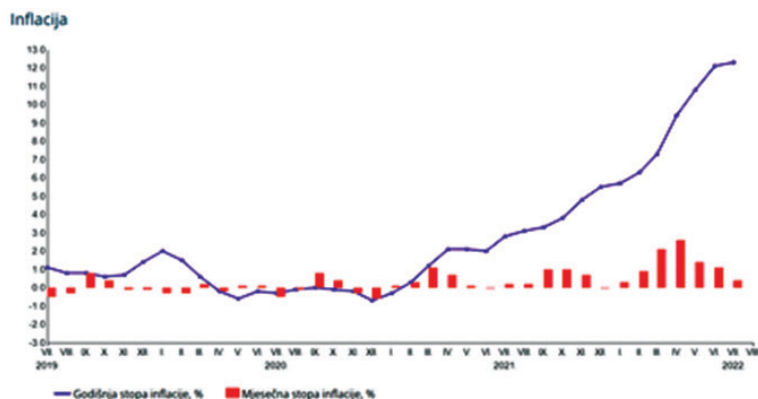


miliona kuna na rok od nedelju dana kada je reč o redovnoj operaciji i 3,8 milijardi kuna na rok od 5 godina kada je reč o strukturnoj operaciji. Radi održanja stabilnosti kursa kao i finansijske stabilnosti u toku pandemije povećanje likvidnosti banaka je deo mera HNB.

Savet HNB doneo je odluku o obaveznoj rezervi s tim što je stopa smanjena sa 12% na 9% i na taj način je izvršeno oslobađanje dodatne likvidnosti banaka, odnosno posredno celoj ekonomiji zemlje, što je trebalo da im omogući da lakše prebrode kriznu situaciju.

Sa „Europskom središnjom bankom (ESB) dogovoreno je uspostavljanje linije za valutni ugovor o razmeni, tzv. valutni *swap* (engl. *swap line*), koji će joj stajati na raspolaganju u slučaju potrebe. Valutni *swap* omogućuje razmjenu kuna za eure u iznosu od 2 milijarde eura. Njime će, bude li potrebno, HNB moći osigurati hrvatskim finansijskim institucijama dodatnu likvidnost u eurima, a da se pritom ne koristi vlastitim međunarodnim zalihama. Hrvatska narodna banka informirat će Europsku središnju banku o upotrebi likvidnosti u eurima stečene kroz valutni *swap*.”<sup>11</sup>

ESB i HNB kao i centralna banka Banca Națională a României (BNR) dogovorile su linije za likvidnost u evrima kako bi osigurale finansijskim institucijama u obe zemlje likvidnosti u evrima posredovanjem njihovih nacionalnih centralnih banaka sa ciljem zadovoljenja moguće potrebe za likvidnosti u evrima u situaciji tržišnih poremećaja zbog šoka prouzrokovanog pandemijom.<sup>12</sup>



**Grafikon 7:** Inflacija u Hrvatskoj za period jul 2019. - jul 2022. godine

**Izvor:** IndexHR (2022): Rekordna inflacija u Hrvatskoj, evo najvećih poskupljenja, dostupno na: <https://www.index.hr/vijesti/clanak/rekordna-inflacija-u-hrvatskoj-evo-najvecih-poskupljenja/2387823.aspx> (posećeno:26.08.2022)

Pored mera preduzetih za vreme pandemije i održavanja inflacije tokom 2021. godine u julu 2022. godine potrošačke cene u Hrvatskoj su porasle za 12,3% u odnosu na jul 2021. godine što

<sup>11</sup> HNB, (2020): *Hrvatska narodna banka započela s objavom podataka o trgovanju valutnim ugovorima o razmjeni (FX swapovima)*, dostupno na: <https://www.hnb.hr/-/hrvatska-narodna-banka-zapocela-s-objavom-podataka-o-trgovanju-valutnim-ugovorima-o-razmjeni-fx-swapovima-> (posećeno: 26.08.2022)

<sup>12</sup> HNB, (2020): *ESB produljuje linije za likvidnost u eurima s dvije središnje banke*, dostupno na: <https://www.hnb.hr/-/esb-produljuje-linije-za-likvidnost-u-eurima-s-dvije-sredisnje-banke> (posećeno: 26.08.2022)

po Državnom zavodu za statistiku predstavlja najvišu stopu inflacije. Navodi se da je ovako velika inflacija posledica rasta cene goriva i hrane i kao uzrok navodi se Ukrajinska kriza.

### 3.4. Mere koje je Vlada Bosne i Hercegovine preduzela za vreme pandemije virusa COVID-19

Osnovnu meru za vreme pandemije virusa COVID-19 u BiH donele su Agencija za bankarstvo Republike Srpske i Agencija za bankarstvo Federacije Bosne i Hercegovine u martu 2020. godine u vezi tretmana kreditnih obaveza pravnih i fizičkih lica. Odlukama je omogućen moratorijum na otplate kreditnih zaduženja ne duži od 6 meseci, grejs period u trajanju od maksimalno 6 meseci (samo za kredite kod kojih se obaveze izmiruju u anuitetima), produženje roka otplate, odobravanje kredita za likvidnost ili neka druga mera za koju se smatra da bi mogla da olakša izmirenje obaveza korisnika. Ove mere su imale za cilj sprečavanje uticaja pandemije na finansijski položaj banaka kao i održavanje nivoa kapitala banaka.<sup>13</sup>

U slučaju veće krizne situacije CBBiH imala je mogućnost smanjenja stope obaveznih rezervi u slučaju potrebe za dodatnim likvidnim sredstvima u sistemu da bi se održalo funkcionisanje platnog prometa u zemlji i inostranstvu i bankama omogućilo snabdevanje gotovim novcem.<sup>14</sup>



**Grafikon 8:** Inflaciona očekivanja u BiH za 2022. godinu

**Izvor:** Likvidno, (2022): Očekivana inflacija u BiH porasla na 10.8 odsto, dostupno na: <https://likvidno.com/2022/08/19/ocekivana-inflacija-u-bih-porasla-na-10-8-odsto/> (posećeno: 27.08.2022)

<sup>13</sup> Colić, O., (2020): *Agencije za bankarstvo u BiH donele odluke o merama radi ublažavanja posledica koronavirusa*, Gecić law, dostupno na: <https://www.coronavirus.geciclaw.com/sr/agencije-za-bankarstvo-u-bih-donele-odluke-o-merama-radi-ublazavanja-posledica-koronavirusa/> (posećeno: 27.08.2022)

<sup>14</sup> CBBiH, (2020): *Hoćemo li ekonomski preživjeti pandemiju*, dostupno na: <https://www.cbbh.ba/Content/Read/1180> (posećeno: 27.08.2022)

Iz prethodnog grafikona po anketi o inflacionim očekivanjima za jun 2022. godine primetno je neznatno podizanje inflacije u prvoj i drugoj godini pandemije ali je evidentno očekivanje rasta inflacije u 2022. godini kao posledica drugih kriza posebno krize u Ukrajini.

#### 4. ODGOVOR EVROPSKE CENTRALNE BANKE NA PANDEMIJU VIRUSA COVID-19

Pandemija je u Evropskoj Uniji izazvala značajan pad ekonomske aktivnosti, rast nezaposlenosti, došlo je do povećanja procenata kompanija koje su bankrotirale, do pada cena akcija, smanjene likvidnosti kompanija. Nejednakost posledica se ogleda u činjenici veće zdravstvene krize i većeg razaranja privrede u pojedinim zemljama Unije, što je prouzrokovalo veći ekonomski pad poput situacija u Italiji i Španiji. Pogođene su privredne i industrijske grane posebno važne za evropsku ekonomiju poput turizma, saobraćaja, proizvodnja mnogih dobara koja je zahtevala direktan rad zaposlenih, industrija zabave, sporta i rekreacije.

U govoru Philip R. Lane, člana Izvršnog odbora Evropske centralne banke, navodi tri izazova koje je pandemija postavila pred ECB i to su pre svega stabilizacija tržišta, zaštita ponude kredita kao i suzbijanje uticaja pandemije na projekciju inflacije.<sup>15</sup> Održavanje stabilnosti cena predstavlja primarni cilj monetarne politike ECB propisan Ugovorom. To bi značilo osiguranje uslova u kojima će inflacija, stopa po kojoj se cene roba i usluga menjaju tokom vremena, ostati na niskom nivou, predvidljiva i stabilna. Ciljana inflacija je 2% jer Upravni savet ECB smatra da se u takvim uslovima najbolje održava stabilnost cena. Odstupanja u oba smera su nepoželjna i mogu izazvati negativne posledice.

U proleće 2020. godine ECB je donela dopunski paket mera kao odgovor na krizu izazvanu pandemijom. Osnovne mere su: povećanje kupovine imovine, na već pokrenuti APP program, obezbeđeno je još 120 milijardi evra za pokretanje programa hitne kupovine u slučaju pandemije PEPP od marta 2020. godine, revizija strukture i određivanje cena programa TLTRO (treća serija ciljanih operacija dugoročnog refinansiranja), ublažavanje okvira mogućih šteta i skup nadzornih mera podrške koje će vršiti supervizorsko krilo ECB.

PEPP je nestandardna mera monetarne politike i predstavlja program ECB za hitnom kupovinom u slučaju pandemije i predstavlja privremeni program kupovine imovine privatnog i javnog sektora. Početni iznos namenskih sredstava je iznosio 750 milijardi evra koji je povećavan tokom 2020. godine za 2.950 milijardi evra. U okviru već postojećeg programa kupovine APP već su kategorisane imovine koje su ispunile uslove pa su prihvaćene i u program PEPP. Program je proširen u okviru programa kupovine korporativnog sektora CSPP i na hartije od vrednosti sa rokom dospeća od minimalno 28 dana. U okviru PEPP rok dospeća hartija od vrednosti javnog sektora kreće se od 70 dana do

<sup>15</sup> European Central bank (2022): *Monetary policy during the pandemic: the role of the PEPP* - Speech by Philip R. Lane, Member of the Executive Board of the ECB, at the International Macroeconomics Chair Banque de France - Paris School of Economics, Monetary policy during the pandemic: the role of the PEPP, dostupno na: <https://www.ecb.europa.eu/press/key/date/2022/html/ecb.sp220331~b11d74f249.en.html> (posećeno: 27.08.2022)

maksimalno 30 godina.<sup>16</sup> Cilj PEPP programa predstavlja fleksibilnu kupovinu na osnovu tržišnih uslova radi sprečavanja pooštavanja uslova finansiranja koji nije u skladu sa projektovanom putanjom inflacije prouzrokovanu uticajem pandemije virusa COVID-19.

Upravni savet je u martu 2022. godine prekinuo kupovinu imovine u programu PEPP. Plaćanje glavnice kupljenih hartija od vrednosti mora biti reinvestirana do kraja 2024. godine. Hartije od vrednosti kupljene u okviru programa ECB stavljaju se na raspolaganje za kreditiranje hartija od vrednosti kako bi se podržala likvidnost tržišta i dostupnost kolaterala na tržištu.

Ove mere ECB, kombinacija kupovine imovine i ciljanog programa pozajmljivanja, dovele su do proširenja bilansa stanja. U kombinaciji sa ostalim preduzetim merama monetarne politike i sa jakim fiskalnim odgovorima uspešno je stabilizovano finansijsko tržište i zaštićena je ponuda kredita od posledica pandemijske krize.

## 5. ZAKLJUČAK

Prikupljanjem i analizom dostupnih izvora obrađena je tematika monetarne politike Republike Srbije, Republike Hrvatske kao i Bosne i Hercegovine. Odabir ove tri države je opravdan iz razloga različitosti i specifičnosti vođenja monetarnih politika od strane Vlada i Centralnih banaka ovih država u zavisnosti od statusa u kome se trenutno nalaze. Republika Srbija je u svojstvu kandidata za ulazak u Evropsku Uniju i koja vodi potpuno nezavisnu monetarnu politiku, Republika Hrvatska koja je delom u vođenju monetarne politike vezana, kao članica Evropske Unije, za Evropsku centralnu banku i Bosna i Hercegovina, odnosno Centralna banka BIH, čija je moć upravljanja monetarnom politikom ograničena. Poseban osvrt u radu se odnosi na instrumente monetarne politike u borbi sa krizom izazvano pandemijom kao i na uspešnost i efikasno preduzetih mera monetarne politike radi zaštite privrede i građana ovih zemalja.

U radu su obrađeni različiti alati (instrumenti) u službi monetarne politike koji se koriste u normalnim okolnostima kao i instrument koji se uvedu u setove mera u slučaju kriza poput pandemije virusa COVID-19. Za navedene države obrađena je zatečena situacija pre 2020. godine i početka pandemije, stopa inflacija u navedenim državama, devizni kursevi, referentne kamatne stope kao mere sprovedene radi stabilizacije cena i smirivanja inflacije u doba krize.

Poseban deo analize predstvaljaju mere Evropske centralne banke na pandemiju i specifičnost programa PEPP kao nestandardne mere monetarne politike koji predstavlja program hitne kupovine u slučaju pandemije, program kupovine imovine privatnog i javnog sektora. Istraživanjem smo došli do zaključka da su sve preduzete mere monetarne politike u značajnoj meri doprinele sprečavanju većih poremećaja u privredi analiziranih zemalja.

---

<sup>16</sup> European Central bank (2020): Pandemic emergency purchase programme, dostupno na: <https://www.ecb.europa.eu/mopo/implement/pepp/html/index.en.html> (posećeno: 27.08.2022)

## LITERATURA

- Bungin, S., (2016): *Deset godina od ciljanja inflacije u Srbiji*, Beograd, Bankarstvo, vol. 45, br. 2.
- Marijanović, N., Prelić, J., Belokapić Čavkunović, J., (2017): Uloga Narodne banke Srbije u regulisanju monetarne politike, *Centar za ekonomska i finansijska istraživanja*, Beograd, vol. 3, br. 3.
- Siljković, B., Milanović, N., (2015): Retrospektiva i izazovi monetarne strategije ciljane inflacije postkriznog perioda, *Ekonomski signali*, vol. 10, br. 2.

## Internet izvori:

- Državni zavod za statistiku, Republika Hrvatska (2022): *Kalkulator inflacije*, dostupno na: <https://web.dzs.hr/calcinfl.htm> (posećeno: 24.08.2022)
- Centralna banka Bosne i Hercegovine, (CBCBiH), (2022): *Opšte informacije o banci*, dostupno na: <https://cbbh.ba/Content/Read/13> (posećeno: 25.08.2022)
- CBBiH, (2021): *Moentralna politika u Bosni i Hercegovini*, dostupno na: <https://cbbh.ba/press/readfaq/1?lang=sr> (posećeno: 26.08.2022)
- CBBiH, (2020): *Hoćemo li ekonomski preživjeti pandemiju*, dostupno na: <https://www.cbbh.ba/Content/Read/1180> (posećeno: 27.08.2022)
- Colić, O., (2020): *Agencije za bankarstvo u BIH donele odluke o merama radi ublažavanja posledica koronavirusa*, Gecić law, dostupno na: <https://www.coronavirus.geciclaw.com/sr/agencije-za-bankarstvo-u-bih-donele-odluke-o-merama-radi-ublazavanja-posledica-koronavirusa/> (posećeno: 27.08.2022)
- European Central bank (2022): Monetary policy during the pandemic: the role of the PEPP - Speech by Philip R. Lane, Member of the Executive Board of the ECB, at the International Macroeconomics Chair Banque de France – Paris School of Economics, Monetary policy during the pandemic: the role of the PEPP, dostupno na: <https://www.ecb.europa.eu/press/key/date/2022/html/ecb.sp220331~b11d74f249.en.html> (posećeno: 27.08.2022)
- European Central bank (2020): Pandemic emergency purchase programme, dostupno na: <https://www.ecb.europa.eu/mopo/implement/pepp/html/index.en.html> (posećeno: 27.08.2022)
- Finansijski snowboard, (2016): *Godina 2016 – oporavak ili stagnacija?* Dostupno na: <http://www.mcb.rs/blog/godina-2016-oporavak-ili-stagnacija/>, (posećeno 20.07.2022)
- Gavrić, S., (2017): Da li će dinar ostati stabilan, Blic biznis, dostupno na: <https://www.blic.rs/biznis/da-li-ce-dinar-ostati-stabilan-evo-koliko-ce-evro-vredeti-do-kraja-2018-godine/yv87sts> (posećeno: 10.08.2022)
- Hrvatska narodna banka, (HNB), (2022): *Bilten 119*, dostupno na: <https://www.hnb.hr/> (posećeno: 16.08.2022)
- HNB, (2021): *Uloga HNB-a*, dostupno na: <https://www.hnb.hr/temeljne-funkcije/financijska-stabilnost/uloga-hnb-a> (posećeno: 20.08.2022)
- HNB, (2020): *ESB produljuje linije za likvidnost u eurima s dvije središnje banke*, dostupno na: <https://www.hnb.hr/-/esb-produljuje-linije-za-likvidnost-u-eurima-s-dvije-sredisnje-banke> (posećeno: 26.08.2022)

- HNB, (2020): *Hrvatska narodna banka započela s objavom podataka o trgovanju valutnim ugovorima o razmjeni (FX swapovima)*, dostupno na: <https://www.hnb.hr/-/hrvatska-narodna-banka-zapocela-s-objavom-podataka-o-trgovanju-valutnim-ugovorima-o-razmjeni-fx-swapovima-> (posećeno: 26.08.2022)
- IndexHR (2022): *Rekordna inflacija u Hrvatskoj, evo najvećih poskupljenja*, dostupno na: <https://www.index.hr/vijesti/clanak/rekordna-inflacija-u-hrvatskoj-evo-najvecih-poskupljenja/2387823.aspx> (posećeno: 26.08.2022)
- Likvidno, (2022): *Očekivana inflacija u BiH porasla na 10.8 odsto*, dostupno na: <https://likvidno.com/2022/08/19/ocekivana-inflacija-u-bih-porasla-na-10-8-odsto/> (posećeno: 27.08.2022)
- NBS, *Srednjoročna projekcija inflacije*, dostupno na: <https://nbs.rs/sr/ciljevi-ifunkcije/monetarna-politika/inflacija/projekcija/> (posećeno 25.07.2022)
- NBS, *Kamatne stope*, dostupno na: <https://nbs.rs/sr/ciljevi-i-funkcije/monetarna-politika/kamatne-stope/> (posećeno 03.08.2022)
- NBS, (2022): *Kurs dinara*, dostupno na: [https://nbs.rs/sr/finansijsko\\_trziste/kurs-dinara-napomene/](https://nbs.rs/sr/finansijsko_trziste/kurs-dinara-napomene/) (posećeno: 07.08.2022)
- NBS, (2021): *Guverner Jorgovanka Tabaković za portal Biznis.rs u vezi sa „sve češćim ponovnim vraćanjem ideje o fiksnom kursu”* <https://nbs.rs/sr/scripts/showcontent/index.html?id=16921> (pristupljeno 08.08.2022)
- NBS, (2022): *COVID-19 – Odgovor Narodne banke Srbije*, dostupno na: <https://nbs.rs/sr/drugi-nivo-navigacije/pres/covid19/index.html> (posećeno: 15.08.2022)
- reme, (2016): *Rekordno niske kamatne stope*, br. 1312, dostupno na: <https://www.vreme.com/dodatno/rekordno-niske-kamatne-stope/> (posećeno: 01.08.2022)

**Kovinić Nikola**

UDC 616.98:578.834]:338.124.4  
UDC 338.23:336.74(497.11)  
UDC 338.23:336.74(497.5)  
UDC 338.23:336.74(497.6)  
DOI: 10.5937/MegRev2301065K  
Original scientific paper  
Received: 20.09.2022.  
Approved: 13.06.2023.

## **MONETARY POLICY IN CHOSEN COUNTRIES USED AS A TOOL OF FIGHTING AGAINST THE CRISIS CAUSED BY CORONAVIRUS**

**Summary:** *The topic of this research is the analysis of the monetary policy and its tools used in fighting the crisis which was caused by the pandemic of the COVID 19. The analysis focuses on three countries: the Republic of Serbia, the Republic of Croatia, and Bosnia and Herzegovina. These countries were chosen because of the specifics in leading the monetary policies of their Governments and Central banks of theirs. The paper gives insight into different tools of monetary policy that are used in the standard issues, but also tools that are used in times of crises, as was with the coronavirus situation. The main focus is on the decisions of the European Central Bank that were brought upon during the time of the pandemic, and on the program of PEPP, as an odd monetary policy which is guided towards immediate buying in the case of a pandemic. The research gives the conclusion that all the measures and tools used have significantly made a difference in preventing the bigger disorders in the economies of the analyzed countries.*

**Key words:** *monetary policy, inflation, the stability of the prices, moderate interest rate, maximum employment*

## KOORDINACIJA FISKALNE I MONETARNE POLITIKE KAO ODRAZ REALNOSTI I PROJEKCIJE

**Sažetak:** *Fiskalnu politiku možemo shvatiti kao izvesni poreski podsticaj koja može da ostvari određenim transakcijama pozitivan efekat na finansijskom tržištu, pa je tada moguće fiskalnu politiku posmatrati i kao inovaciju koja svojim instrumentima obezbeđuje kapital na međunarodnom tržištu a oslanjajući se na adekvatnu monetarnu politiku. Svakako, njihova međusobna usklađenost i koordinacija posebno dolazi do izražaja u kriznim ekonomskim situacijama, kao i projekcijama kojima se usmerava dalji razvoj fiskalne politike. Upravo, potreba da se usklade dve politike – monetarna i fiskalna, koje mogu biti funkcionalne ali i institucionalno međuzavisne, u ovom istraživanju se postavljaju u izvesnoj korelaciji koje mogu da pospeše privredne aktivnosti države koja ima potrebu da stabilizuje tržišno poslovanje, a posebno u uslovima kada je primetna sve veća međuzavisnost država. Potrebu, mogućnosti kao i realne pokazatelje koordinacije fiskalne i monetarne politike kroz istraživanje prati Republiku Srbiju, ali i države članice Evropske Unije, posmatrajući ih komparativno, dajući pokazatelje u predkriznom periodu ali i smernice nakon kriznog ekonomskog perioda, posebno nakon pandemije, kao i projekcije koje mogu ukazati na daleke koordinirajuće procese fiskalne i monetarne politike.*

**Gljučne reči:** *koordinacija fiskalne i monetarne politike, razvojna ekonomska politika, ekonomska kriza, Republika Srbija, Evropska Unija*

### 1. UVOD

Koncepcija ekonomske politike, koja se oslanja na savremeni ekonomski razvoj, bazirana na fiskalnoj i monetarnoj politici, koje koristeći različite instrumente, imaju zajednički kooperativni cilj, a to je ublažavanje ekonomsko turbulentnih stanja ali i projektovanje privrednog razvoja za budućnost. Svedoci smo da poslednjih godina XX veka karakteriše drugačija ekonomska politika, koja podrazumeva konsenzus praćen umerenim periodom koji na neki način udaljava monetarizam od tradicionalnog modela, zasnovanog na modernoj makroekonomskoj teoriji Džona Mejnarda Kejnisa (kejnzijanski model), a razvijaju se nove teorije, što se pokazalo kao kontraproduktivno u kriznim ekonomskim periodima. Takvo udalžavanje od tradicionalnih ekonomskih misli, koje ne nalaze primenljivost u ekonomskim previranjima, postavljaju pred teoretičarima nova konceptualna pitanja koja su

\* Master ekonomskih nauka, Pro-Tent DOO (EPS AD), E-mail: stefan.dubovac92@gmail.com



usmerena na praktično delovanje koje ima svoj ekonomski efekat i strategiju u kooperaciji fiskalne i monetarne politike. Upravo takva početna koncepcija koja ukazuje na potrebu povratka tradicionalnim teorijama kojima se uslovljava međuzavisnost i interakcija fiskalne i monetarne politike, kojom je moguće ublažiti nastale ekonomske poremećaje, suštinski je osnovni predmet ovog istraživanja. Kao ciljni aspekt rada jeste teorijsko ali i empirijsko istraživanje kojima se pružaju dokazi potrebe i opravdanosti koordinacije ekonomskih instrumenata kao ključnih za razvoj privrede.

Sagledavanje opštih načela i smernica razvoja fiskalne i monetarne politike u okviru rada se određuju kao snovi predmet, gde se problem rada usmerava upravo na njihovu koordinaciju pri čemu se težište postavlja na ekonomski podsticaj. Samim tim istraživanje se ciljno usmerava na praćenje koordinacije fiskalne i monetarne politike u kriznim ekonomskim situacijama, kao što je pandemijska kriza koja je imala globalni karakter. Kako bi se stvorila izvesna slika koordinacije ovih ekonomskih mera, dat je prikaz Republike Srbije i države članice Evropske unije.

## 2. PREGLED LITERATURE

Koordinacija fiskalne i monetarne politike je važna za stabilnost i efikasnost ekonomskog sistema jedne zemlje. Fiskalna politika odnosi se na upravljanje javnim finansijama, uključujući donošenje odluka o prihodima, rashodima i upravljanju državnim dugom. S druge strane, monetarna politika odnosi se na upravljanje novcem i kamatnim stopama kako bi se postigla stabilnost cena i održao ekonomski rast. Koordinacija između fiskalne i monetarne politike ima za cilj postizanje sinergetskog efekta i izbegavanje konflikta između ove dve politike (Vidaković, 2018). Usklađivanje ciljeva i akcija fiskalnih i monetarnih vlasti može pomoći u postizanju makroekonomske ravnoteže. Na primer, ako fiskalna politika ima ekspanzivni karakter, što znači da se povećavaju javni rashodi ili smanjuju porezi kako bi se podstakao ekonomski rast, monetarna politika može da se prilagodi tome. Centralna banka može smanjiti kamatne stope kako bi podstakla investicije i potrošnju i podržala ekspanzivnu fiskalnu politiku. S druge strane, ako fiskalna politika ima restriktivni karakter, što znači da se smanjuju javni rashodi ili povećavaju porezi kako bi se suzbila inflacija ili smanjio državni dug, monetarna politika takođe može da se prilagodi tome. Centralna banka može povećati kamatne stope kako bi smanjila potrošnju i investicije i podržala restriktivnu fiskalnu politiku.

Koordinacija fiskalne i monetarne politike često se postiže adekvatnom i kontinuiranom relacijom i komunikacijom između fiskalnih vlasti, gde posebno mesto ma ministarstvo finansija i monetarnih vlasti sa predstavnicima na primer centralne banke. Održavanje komunikacije omogućavaju razmenu informacija, usklađivanje ciljeva i dogovaranje akcija koje će obe politike preduzeti radi postizanja zajedničkih ciljeva stabilnosti i rasta

Koordinacija fiskalne i monetarne politike ima posebnu važnost tokom ekonomskih kriza. U vremenima krize, kao što su recesije ili finansijske turbulencije, koordinisane mere fiskalne i monetarne politike mogu biti ključne za ublažavanje negativnih efekata i podršku oporavku ekonomije (Glavaški, Beker-Pucar, 2020). Primena koordinacije tokom ekonomske krize svoje praktično delovanje ostvaruje kroz (Glavaški, Beker-Pucar, 2020):

- Smanjenje kamatnih stopa i fiskalno podsticanje: Monetarna politika centralne banke može smanjiti kamatne stope kako bi podstakla investicije, potrošnju i kreditiranje u vreme krize. Istovremeno, fiskalna politika može sprovesti podsticajne mere poput povećanja javnih rashoda, smanjenja poreza ili izgradnje infrastrukture kako bi se podržao ekonomski rast i ublažili negativni efekti krize.

- Koordinisane mere za bankarski sektor: U vremenima finansijske krize, koordinacija fiskalne i monetarne politike može biti posebno važna za stabilizaciju bankarskog sektora. Centralna banka može sprovesti mere likvidnosti kako bi obezbedila stabilnost finansijskog sistema, dok fiskalna politika može pružiti podršku bankama putem fiskalnih injekcija ili osiguravanja depozita.

- Povećanje javnih rashoda za socijalnu zaštitu: Fiskalna politika može reagovati na ekonomsku krizu povećanjem javnih rashoda u oblastima socijalne zaštite, kao što su programi socijalne pomoći ili osiguranje nezaposlenosti. Ova vrsta fiskalne intervencije može ublažiti negativne socijalne posledice krize i održati minimalni životni standard za ugrožene grupe.

- Koordinacija politika za podsticanje privrednih sektora: Fiskalna politika može usmeriti podsticajne mere na specifične privredne sektore koji su najviše pogođeni krizom, dok monetarna politika može obezbediti odgovarajuću likvidnost i finansijsku podršku tim sektorima. Na primer, subvencije za zapošljavanje, poreske olakšice ili investicioni podsticaji mogu biti podržani od strane centralne banke putem snižavanja kamatnih stopa.

Važno je napomenuti da su specifične mere koordinacije fiskalne i monetarne politike u krizi specifične za svaku situaciju i zemlju. Vlade i centralne banke moraju zajedno analizirati situaciju, proceniti najbolji pristup i uskladiti svoje mere kako bi postigli ciljeve stabilnosti i oporavka. U opštem smislu, koordinacija fiskalne i monetarne politike ima za cilj postizanje makroekonomske stabilnosti, održavanje kontrolirane inflacije, podsticanje ekonomskog rasta i smanjenje nezaposlenosti.

Sama pretpostavka u teorijskom smislu, da postoji potreba koordiniranja fiskalne i monetarne politike na makroekonomskom planu, predstavlja jedan radikalni pristup u fiskalnoj politici, a polazišna tačka jeste teorijski pristup koji opisuje Fischer (1987) gde u izvesnoj meri države pokazuju koordinacionu politiku, a ona se pre svega vezuje za aranžmane deviznog kursa. Na ovaj način ova početna ideja nije doživela svoje puni teorijsko ali ni empirijsko istraživanje, da bi tek u skorije vreme privuklo veću pažnju kod profesionalnih ekonomista, jer sa pojavom globalnih ekonomskih kriza, koje su sve učestalije ali i posledično drastičnije, ukazala kao neadekvatna ekonomska politika koja ne uključuje koordinaciju fiskalne i monetarne politike. Samim tim, osnovni motivacioni aspekt istraživanja u ovom radu jeste da li se i u kolikoj meri koordinacija ostvarila, sa posebnim osvrtom na ekonomsku krizu izazvanu pandemijom, a čije ekonomske posledice je imala i Republika Srbija. Analizom fiskalne politike, pre i posle pandemijske krize, sa projekcijama za budućnost, pravi se opšta paralela sa usklađenim postulatima monetarne politike, gde se kao pojedinačni zaključci upravo sagledavaju potrebe ali i mogućnosti njihove koordinacije, kako bi se krzni ekonomski problemi na najbolji način prevazišli.

Podsticaj koordinacije fiskalne i monetarne politike može se izvorno pratiti iz tri pravca: prvo, u periodu 80-tih godina primetna je izvesna neusklađenost fiskalne politike pre svega kod visoko razvijenih država, što je sa druge strane ekonomsku i industrijsku međuzavisnost država ometalo u poslovnom smislu, a kao treći podsticaj koordinacije jeste važnost krei-

ranja efikasne ekonomske politike koja svakoj državi donosi izvesnu samostalnost i zaštitu interesa (Vujić, 2017).

Ostvarenje stabilnosti, poverenja i efikasnosti ukupne ekonomske politike koja podrazumeva monetarnu i fiskalnu stranu, teoretičari grupišu kroz tri osnovna pravca ostvarenja (Vujić, 2017):

Podsticaj koordinacije fiskalne i monetarne politike može se pratiti iz tri osnovna pravca:

- Makroekonomske stabilnost: Koordinacija fiskalne i monetarne politike ima za cilj postizanje makroekonomske stabilnosti. Integrisani pristup fiskalne i monetarne politike može pomoći u smanjenju neusklađenosti i konflikata između različitih ciljeva politika, kao što su kontrola inflacije, održavanje ravnoteže platnog bilansa, postizanje visokog stepena zaposlenosti i održavanje stabilnosti finansijskog sistema. Koordinacija politika može pomoći u izbegavanju situacija u kojima fiskalna politika ima suprotan učinak na ono što centralna banka pokušava postići, ili obrnuto.

- Efikasnost politika: Koordinacija fiskalne i monetarne politike može pomoći u postizanju veće efikasnosti politika. Sinergijski učinak između fiskalne i monetarne politike može dovesti do boljih rezultata u privredi. Na primer, kada se fiskalna politika koristi za podsticanje potrošnje i investicija, a monetarna politika smanjuje kamatne stope, moguće je postići snažniji rast privrede i smanjenje nezaposlenosti. Koordinacija politika također može pomoći u izbegavanju kontradiktornih mera koje mogu dovesti do gubitaka ili nepotrebnih troškova u privredi.

- Poverenje i transparentnost: Koordinacija fiskalne i monetarne politike može pridoneti povećanju poverenja i transparentnosti u političke procese. Kada vlada i centralna banka sarađuju i komuniciraju o svojim politikama i ciljevima, to može povećati poverenje tržišta, investitora i javnosti. Transparentnost u vezi sa odlukama i pravcima politika može smanjiti nesigurnost i pružiti stabilan okvir za ekonomski rast i razvoj. Takođe, koordinacija politika može pomoći u izbegavanju političkih sukoba i nepotrebnih trzavica između vlade i centralne banke.

Koordinacija fiskalne i monetarne politike predstavlja važnu temu u ekonomskoj literaturi, a postoji mnogo istraživanja i studija koje se bave ovom temom. Neki od ključnih radova koji se bave pitanjem koordinacije fiskalne i monetarne politike u svojim opštim aspektima jeste *Fiscal Policy and Monetary Integration in Europe* (2003), gde autori kroz rad istražuju izazove i potrebu za koordinacijom fiskalne i monetarne politike u kontekstu monetarne integracije Europe. Fokusiraju se pre svega na različite aspekte koordinacije, uključujući fiskalna pravila, fiskalne okvire i njihovu interakciju sa monetarnom politikom. Na neki način nadovezujući se na prethodni rad autor Benigno (2009) teorijski analizira kako vlade i centralne banke mogu koordinirati fiskalnu i monetarnu politiku kako bi postigle optimalne rezultate. Razmatra pre svega pitanje optimalne alokacije političke moći između vlade i centralne banke kao i uticaj takve raspodele na ekonomske rezultate.

Sa druge strane Hughes Hallett, A., i Jensen, S. E. H. (2011) istražuju različite oblike koordinacije između fiskalne i monetarne politike u različitim makroekonomskim okruženjima, a sa posebnim osvrtom na Evropsku uniju. Autori analiziraju prednosti i nedostatke različitih pristupa koordinaciji te naglašavaju važnost usklađivanja ciljeva i mera kako bi se postigla makroekonomska stabilnost. Kako bi se utvrdili optimalni nivoi aktivnosti monetarne politike u određenom ekonomskom kontekstu, autori Woodford i (2022) istražuju

kako interakcija između fiskalne i monetarne politike utiče na makroekonomske rezultate i stabilnost.

U svetlu teorijske literature svakako značajno mesto zauzima na neki način klasični udžbenik iz makroekonomije *Macroeconomics: imperfections, institutions, and policies* (2005), koji detaljno obrađuje pitanja monetarne i fiskalne politike, uključujući njihovu koordinaciju. Autori pružaju značajna teorijski okvir kroz analizu različitih aspekata koordinacije između centralne banke i vlade, a što je primenljivo u praksi. Odstupanje od klasičnog kejnzijskog modela i razvoj neokenzijjskog pristupa, strateški razmatraju Michalak, Engwerda i Plasmans (2009) pružajući pregled literature o koordinaciji monetarne i fiskalne politike pokazuju perspektivu novog kejnzijskog modela ali i analiziraju efekte različitih oblika koordinacije politika na stabilnost i ekonomski rast primenom različitih strateških i ekonomskih modela. Na taj način istražuje ulogu automatskih stabilizatora u fiskalnoj politici i njihovu interakciju sa monetarnom politikom. Autori pružaju argumente za koordinaciju između fiskalne i monetarne politike kako bi se postigla makroekonomska stabilnost.

Značajan doprinos praćenja i analize koordinacije fiskalne i monetarne politike, pre svega možemo uočiti kroz pojedina empirijska istraživanja, gde na primer u radu *The macroeconomic effects of fiscal policy* (2012), autori Afonso i Sousa istražuju uticaj fiskalne politike na ekonomsku aktivnost u različitim zemljama. Autori analiziraju podatke i koriste kvazi-eksperimentalni pristup kako bi procenili efekte fiskalne politike na monetarnu politiku i privredni rast. Istraživanje istih efekata nadovezivanjem na varijabile Samimi, Khiabani, Elmi i Roshan (2017) analiziraju efekte fiskalne politike na makroekonomske promenljive u razvijenim ekonomijama. Autori koriste panel podatke za više zemalja i primenjuju ekonometrijske metode kako bi istražili interakciju između fiskalne i monetarne politike. Pored toga koriste modeliranje i empirijske analize kako bi istražili kako fiskalna politika može uticati na monetarnu politiku i stabilnost ekonomije.

Kako bi u okviru svog predmeta i cilj istraživala došli do suštinskih zaključaka, gde se paralelno sa koordinacijom ovih ekonomskih politika prati i krizni ekonomski aspekt, sam pregled literature u ovom segmentu daje dovoljno upitne smernice za istraživanja. Tu pre svega možemo izdvojiti istraživanje autora Arora, Monga i Sharma (2022) koji baveći se ekonomskom krizom izazvanu pandemijom virusa Korona istražuju interakciju između monetarne i fiskalne politike koristeći strukturalne vektorske autoregresijske modele, analizirajući kako politike međusobno utiču u kontekstu ekonomske krize, posebno u smislu reakcije na šokove i efikasnosti mera. Povlačeći još jednom paralelu sa novim kenjijskim modelom, ali sada u domenu efikasnosti delovanja u kriznim situacijama Hayoi Niehof (2014) proučavaju interakciju između fiskalne i monetarne politike u kontekstu ekonomske krize, koristeći novokeynzijski model. Autori ističu važnost koordinacije politika u kriznim vremenima i analiziraju kako centralna banka može odgovoriti na fiskalne impulse radi postizanja stabilnosti i ravnoteže.

Kroz analizu monetarnog fonda, kao i njihovih zvaničnih izveštaja grupa autora u knjizi *Reforming the EU fiscal framework: Strengthening the fiscal rules and institutions* (2022), pružaju analizu i smernice za koordinaciju monetarne i fiskalne politike u razdoblju nakon ekonomske krize. Prikazuju različite pristupe i strategije koje vlade i centralne banke mogu primeniti kako bi zajedno odgovorile na izazove oporavka i postigle makroekonomsku stabilnost. Pored ovih značajnih istraživanja, doprinos kroz komparativnu analizu autori Apostolopoulos, Psychalis, Liargovas, i Pistikou 2022 upoređuju efikasnost fiskalnih i monetar-

nih podsticaja u suočavanju sa globalnom finansijskom krizom. Autori analiziraju kako su različite zemlje koordinirale politike i koje su mere bile najuspešnije u podsticaju oporavka.

### 3. MONETARNA EKONOMIJA U KREIRANJU MONETARNE POLITIKE

Monetarna ekonomija pruža uvid u to kako kreirati optimalnu monetarnu politiku. U razvijenim zemljama monetarna politika uglavnom se formira odvojeno od fiskalne politike, koja se odnosi na oporezivanje, državnu potrošnju i sa njom povezano zaduživanje.

Monetarna politika se odnosi na ekspanzivnu ili kontrakcionalnu politiku. Ekspanzivna politika nastaje kada monetarna vlast koristi svoje alate za podsticanje privrede. Ekspanzivna politika održava kratkoročne kamatne stope niže od uobičajenih stopa ili povećava ukupnu ponudu novca u ekonomiji brže nego inače. Tradicionalno se koristi za pokušaj borbe protiv nezaposlenosti u recesiji snižavanjem kamatnih stopa u nadi da će jeftiniji kredit privući preduzeća da se šire. Time se povećava ukupna potražnja (ukupna potražnja za svu robu i usluge u privredi), što podstiče kratkoročni rast mereno rastom bruto domaćeg proizvoda (BDP). Ekspanzivna monetarna politika obično umanjuje vrednost valute u odnosu na druge valute (kurs) (Gopinath, Rigobon, (2008).

Suprotnost ekspanzionoj monetarnoj politici je kontrakcionarna monetarna politika, koja održava kratkoročne kamate veće od uobičajenih ili koja usporava stopu rasta novčane mase ili je čak smanjuje. Ovo usporava kratkoročni ekonomski rast i smanjuje inflaciju. Kontrakcionarna monetarna politika može dovesti do povećane nezaposlenosti i smanjenog zaduživanja i potrošnje od strane potrošača i preduzeća, što može na kraju rezultirati ekonomskom recesijom ako se sprovede previše snažno (Clarida, Jordi, 2002).

Karakteristike javnog duga Srbije, kako ističu analitičari, su da je spoljni javni dug dominantan u odnosu na unutrašnji, kao što je i devizno denominovani javni dug dominantan u odnosu na dinarski koji je koncentrisan u kratkoročnim instrumentima. Osim toga u Srbiji je registrovana nedovoljna diversifikacija ročnosti, pre svega za evro denominovane hartije. Što se tiče sekundarnog tržišta, ono je nerazvijeno i netransparentno, sa otežavajućom činjenicom da je uočena nedovoljna transparentnost rasporeda aukcija na primarnom tržištu dinarskih hartija. Praktično ne postoji mogućnost učešća domaćih investitora na aukcijama obveznica Republike Srbije na inostranom tržištu. Postoji nedvosmisleno visoka zainteresovanost institucionalnog investicionog sektora za investiranje u instrumente javnog duga: kapacitet ovog sektora je mali i u srednjem roku uslovljen radikalnim promenama u javnim finansijama. Glavni generator tražnje za državnim dugovnim instrumentima jeste bankarski sektor. Bazirajući se na ovaj teorijski aspekt, ali i na osnovu empirijskog sadržaja ovog istraživanja, opšti je zaključak da je korona kriza ostavila velike posledice u brojnim ekonomskim aspektima Srbije, a posebno na javni dug, ali je istovremeno pokazala da se oporavak odvija na za sada zadovoljavajući način. Problem koji je nastao ovom krizom, pored brojnih zdravstvenih problema, zahtevao je brojne finansijske promene koje su praćene dodatnim ulaganjem u privredu, zdravstvo a samim tim i u stanovništvo. Ono što je primećeno jeste da se Srbija veoma dobro snašla, po svim aspektima, pa je tako kriza i bila na neki način ublažena u svojim posledicama. Razlog ovako adekvatne situacije jeste moguća primenjenost i koordinacija monetarne i fiskalne politike koja je jasno pokazala potrebu i nužnost da

se deluje u kriznim situacijama, a sada smo svedoci i nove krize koja je uzrokovana ratom u Ukrajini pa je samim tim potrebna veća spremnost i odgovor na krizne ekonomske situacije.

Međudnos fiskalne i monetarne politike je veoma kompleksan i činjenica da je fiskalna politika na nacionalnom nivou, a monetarna na nadnacionalnom otežava njihovu koordinaciju. Bilo je pokušaja poput Ugovora iz Mahstrihta da se i fiskalna politika uskladi, ali sprovođenje ovih propisa je često nailazilo na probleme. Relativno srećna okolnost za vođenje ekonomske politike za vreme pandemije je što su mnoge lekcije naučene iz svetske ekonomske krize 2008. godine.

#### 4. METODOLOGIJA

Metodologija istraživanja koordinacije monetarne i fiskalne politike može se razlikovati u zavisnosti od institucionalnog okvira i specifičnih političkih uslova. Za potrebe ovog rada koristila se metodologija koja je pre svega vremenski uokvirena da rati period pre pandemijske krize i to od 2002. godine, kao nakon krize do 2022. godine. Na taj način se prate definisani zajednički ciljevi monetarne i fiskalne politike kako bi se obezbedio koherentan pristup stabilnosti i ekonomskom razvoju, posebno kada su krizni ekonomski momenti u pitanju. Na taj način se metodološki istražuje da li su države bile spremne da upravljaju očekivanjima i da li je koordinacija politika ostvarila svoj cilj a to je usklađivanje očekivanja tržišta i javnosti.

Osnovni metodološki pristup u radu, a na osnovu prethodnih opštih pokazatelja metodologije koja se primenjuje u analizi koordinacije fiskalne i monetarne politike, karakterišu osnovne metode, a to su pre svega metod analize sadržaja kao i statistički metod zasnovan na obradi podataka u okviru dostupnih podatak koji se tiču monetarne i fiskalne politike u kriznom i poslekriznom periodu u Republici Srbiji. Metodod analize sadržaja, uz analizu referentne literature iz oblasti, izdvajaju se pojmovi i činjenice koje bliže razrađuju dati predmet i cilj istraživanja. Metodod sinteze se izdvojeni definisani pojmovi razrađuju kao utvrđene činjenice koje su utemeljene u teorijskom i naučnom pristupu.

Metode koje su primenljive u obradi ovog problema, kako u teorijskom tako i empirijskom segmentu, jesu induktivna i deduktivna metoda, metoda analize i sinteze, metoda opisa, metoda analize dokumentacije. Teorijski deo je zasnovan na pregledu i proučavanju stručne i naučne literature. Radi se o literaturi koja predstavlja sekundarne podatke, odnosno već postojeće podatke iz raznih izvora.

Za pripremu rada korišćene su metode koje su prilagođene teorijskim i empirijskim okvirima, a to su metode:

1. induktivno - deduktivna metoda je metoda koja podrazumeva proces dolaska do pojedinačnih zaključaka iz opštih stavova, kao i obrnuto odnosno proces dolaska do opštih stavova iz pojedinačne ili posebne činjenice,

2. metode analize i sinteze omogućavaju analizu složenih pojmova odnosno raščlanjenje složenijih pojmova na jednostavnije pojmove i zaključke i proučavanje svakog dela za sebe, ali u odnosu na druge delove. Takođe podrazumeva i proces naučnog istraživanja kojim se vrši spajanje delova ili elemenata u celinu, odnosno spajanje jednostavnih misaonih elemenata u složenije.

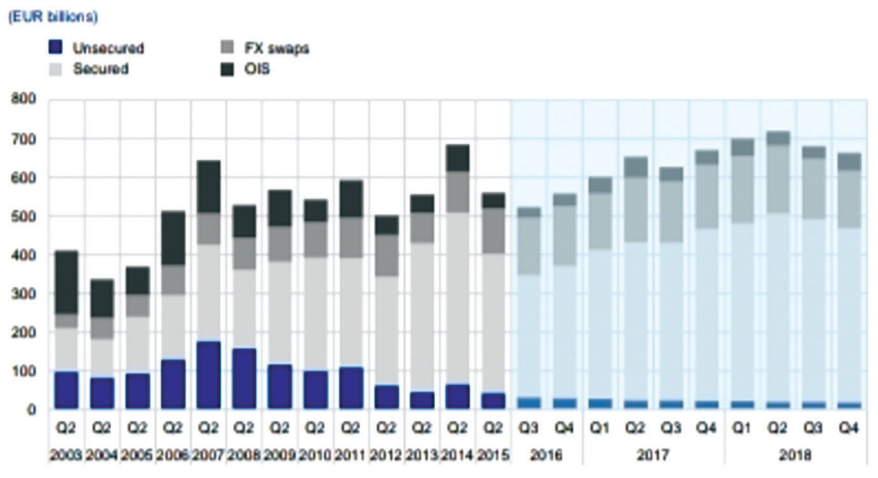
3. metod opisa, odnosno proces jednostavnog opisa ili čitanja činjenica, i empirijska potvrda njihovih veza i odnosa,
4. metoda analize dokumentacije.

### Rezultati i diskusija

Od početka finansijske krize u 2008. godini, obim trgovine na neobezbeđenom tržištu pratio je opadajući trend (videti Grafikon 1). Tri faktora mogu se identifikovati kao glavni pokretači ovog kontinuiranog pada obima:

- (a) averzija prema kreditnom riziku druge ugovorne strane;
- (b) dovoljna likvidnost koju obezbeđuje Evrosistem; i
- (c) potreba da se poštuju novi regulatorni zahtevi koji potiču iz regulatornog okvira Basel III.

Prvo, finansijska kriza pokrenula je sumnje u kreditnu sposobnost korisnika kredita, i od tada je većina učesnika zauzela oprezan odnos prema kreditnom riziku druge ugovorne strane, što je dovelo do diferencijacije rejtinga među državama evrozone.



Slika 1. Tržišni udeli prosečne dnevne zapremine po kvartalu - neosigurani, osigurani, devizni swap i OIS segmenti u periodu od 2003-2018. godine (ECB, 2019)

U evrozoni su postojale dve različite faze finansijske krize. U periodu 2008-09. PostLehmanov šok nastao sa američkim tržištima kapitala je ispunjen bez posebnog naprezanja u unutrašnjoj koheziji - što se odrazilo na samo blago rastuće razlike između tržišta evrozone. Baš kao što su Federalne rezerve i ostale glavne centralne banke, ECB je reagovala snižavanjem kamatnih stopa i masovno proširila svoje operacije refinansiranja za bankarski sistem. Njeno pozajmljivanje poslednjih bankovnih operacija sa bankarskim sistemom bilo je masovno i efikasno, sa malim neslaganjem u Upravnom savetu.

U vreme kada se kriza zagrejala, u proleće i leto 2011. godine, ECB je dva puta povisila svoju referentnu stopu (ukupno za 50 baznih bodova) kako bi se suprotstavila ubrzanoj inflaciji i brzom rastu kredita u Nemačkoj i drugim osnovnim zemljama. Umereni potez preokrenut je pre kraja godine. Umesto da opadaju nakon velikih injekcija likvidnosti od strane ECB-a, tenzije su nastavile da se povećavaju u prvom semestru 2012. godine.

Prinosi državnih obveznica u brojnim zemljama evrozone dostigli su nove visine, sve više uključujući premiju na rizik „ponovnog imenovanja“, tj. mogućnosti da su neki učesnici primorani da napuste evro. Konačno, izgledi za kolaps čitave evrozone doveli su do toga da su Evropski savet i samit u Evropi u junu 2012. pokrenuli projekat bankarske unije, osmišljen da razbije petlju propasti suverene banke; dok je nemačka vlada dala do znanja da izlazak Grčke iz evrozone više nije opcija.

Finansijska fragmentacija je počela da opada, ali ne u potpunosti zbog postojeće sumnje u snagu bilansa stanja banaka i nasleđe nekvalitetnih sredstava koje je kriza ostavila. Ovim problemom je trebala da se pozabavi bankarska unija, koja je na snazi od kraja 2014. godine, i prateći sveobuhvatni pregled bilansa i poslovnih modela banaka koje će nadgledati ECB.

Vođenje monetarne politike u Republici Srbiji povereno je NBS kao centralnoj banci koja neposredno reguliše i usmerava monetarno-kreditne tokove u zemlji, čime utiče na dinamičnost i stabilizaciju privrednih aktivnosti zemlje. Kao neprofitna i samostalna institucija koja ima monopolski položaj u obavljanju svojih funkcija i na vrhu je bankarskog sistema čime ima glavnu ulogu u organizovanju, usmeravanju i regulisanju monetarnih kretanja.

U kreditnom sistemu NBS sprovodi kako kvalitativnu tako i kvantitativnu monetarno-kreditnu politiku, ali uz sve veću samostalnost, poslovnih banaka u tome.

Instrumenti monetarne politike koje sprovodi NBS su:

- referentna kamatna stopa
- operacije na otvorenom tržištu,
- obavezna rezerva,
- depozitne i kreditne i olakšice,
- intervencije na deviznom tržištu.

Srbija je, kao i druge zemlje, u periodu ekonomske krize, doživela povećanje nelikvidnosti privrede, pad bruto domaćeg proizvoda, industrijske proizvodnje, izvoza i uvoza, rast nezaposlenosti, smanjenje kupovne snage stanovništva i porast siromaštva. Tako se u teorijski krugovima navodi da: „U Srbiji kao zemlji u tranziciji na prelom makroekonomskih trendova prvenstveno su uticali odlagani i nagomilani tranzicioni problemi, a dodatno i pad agregatne tražnje, smanjenje priliva stranog kapitala i povećanje nelikvidnosti u uslovima globalne ekonomske krize i recesije“ (Đorđević, Stoiljković, 2013).

Prikaz stanja javnog duga u periodu ekonomske krize, možemo tabelarno prikazati za period od 2007. do 2013. godine, kada je upravo došlo do naglog povećanja javnog duga, a prema izvorima koje navodi Ministarstvo finansija Republike Srbije. Ova tabela je objavljena i od strane USAID-a u okviru projekta za bolje uslove poslovanja, a radi unapređenja informisanosti o reformama poslovnog sektora i privrede u Srbiji. Na ovom portalu se nalaze stručne analize i komentari fokusirani na politiku, platforma za raspravu i razmenu ideja, pristup stručnjacima i resursima, kao i druge informacije koje mogu da podstaknu dijalog javnog i privatnog sektora i unaprediti donošenje odluka o reformama koje vode do održivog privrednog razvoja.

U okviru strukture javnog duga podaci su klasifikovani u odnosu na direktne i indirektne obaveze i odnose se i na unutrašnji i na spoljni javni dug. Unutrašnji javni dug je klasifikovan prema tome da li je direktni ili indirektni, i prema tipu instrumenta duga, a spoljni, osim po tome da li je direktni ili indirektni, i po kreditima. U tabeli su takođe date i strukture duga u stranoj valuti, po tipovima kamatnih stopa i po odnosima prema fiskalnim pravilima.



**Tabela 1.** Struktura i obim u milionima evra javnog duga Srbije (Izvor: *Ministarstvo finansije Republike Srbije, Bilten javnih finansija*, <https://www.mfin.gov.rs/aktivnosti/bilten-javnih-finansija>)

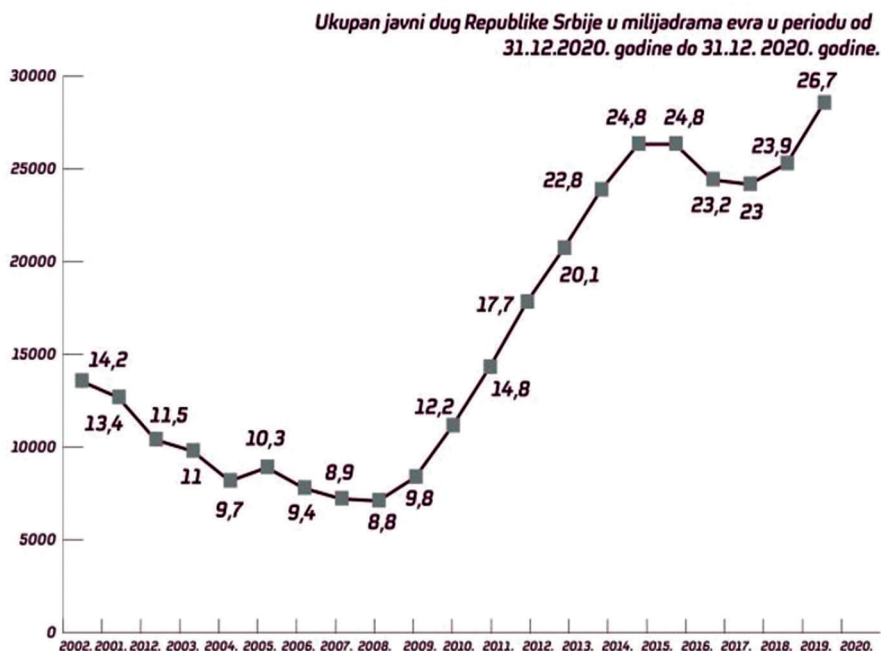
| Godina | Direktne obaveze      |                     | Indirektne obaveze      |                     | Ukupan javni dug<br>(I+II+III+IV) |
|--------|-----------------------|---------------------|-------------------------|---------------------|-----------------------------------|
|        | Unutrašnji dug<br>(I) | Spoljni dug<br>(II) | Unutrašnji dug<br>(III) | Spoljni dug<br>(IV) |                                   |
| 2005.  | 4.255,5               | 5.364,1             | 0,0                     | 663,1               | 10.282,7                          |
| 2006.  | 3.837,0               | 4.745,5             | 0,0                     | 769,5               | 9.352,0                           |
| 2007.  | 3.413,3               | 4.615,8             | 0,0                     | 846,2               | 8.875,3                           |
| 2008.  | 3.161,6               | 4.691,2             | 0,0                     | 928,7               | 8.781,4                           |
| 2009.  | 4.050,2               | 4.408,6             | 135,0                   | 1.257,4             | 9.851,2                           |
| 2010.  | 4.571,8               | 5.872,7             | 340,0                   | 1.372,5             | 12.156,9                          |
| 2011.  | 5.440,6               | 7.238,6             | 535,8                   | 1.573,8             | 14.788,8                          |
| 2012.  | 6.495,6               | 8.621,0             | 722,6                   | 1.877,8             | 17.717,0                          |
| 2013.  | 7.054,6               | 10.244,9            | 857,1                   | 1.984,7             | 20.141,3                          |
| 2014.  | 8.225,2               | 11.991,5            | 703,8                   | 1.841,2             | 22.761,7                          |

Tabela koja pokazuje novčani iznos javnog duga Srbije, posmatran u periodu od 2002. do 2014. godine, ukazuje na to da je do 2008. godine, odnosno do početka krize imao zabeleženu frekvenciju pada. Međutim, sam početak krize, umnogome pogađa našu zemlju, pa je javni dug u 2014. godini naglo uvećava, što se vidi da premašuje uvećanje od početka praćenja na više od 50%.

U uslovima sve jače svetske ekonomske krize i ekonomske i društvene krize u Srbiji, preduzeća i banke locirane u Srbiji susrele su se sa znatno pogoršanim uslovima za dobijanje novih kredita u inostranstvu. Zbog toga je, kako se navodi, iznos korišćenih dugoročnih i srednjoročnih stranih kredita iznosio 2,3 milijarde dolara, tj. bio je za oko 25% manji nego u istom periodu 2009. godine (Marjanović, Ivanović, 2021). S druge strane, i pored „padanja u docnju“ (*Institut za tržišna istraživanja*) u servisiranju spoljnih dugova mnogih preduzeća, iznos isplaćenih anuiteta je u prvih sedam meseci 2010. godine bio čak i veći nego u istom periodu prethodne godine, pa je neto suma dugoročnih i srednjoročnih kredita u tom periodu iznosila 266 miliona dolara odnosno, bila je 5,4 puta za isti period iz 2009. godine manja.

Zbog stanja javnog duga iz prethodnog perioda, smanjene su i mogućnosti dobijanja novih kratkoročnih kredita. Situaciju je pogoršalo, pored smanjenja priliva deviza po osnovu novih kredita i strane direktne investicije, kao i brojnost nelikvidnih preduzeća koja su u državnom vlasništvu. To potvrđuje i podatak da je odnos otplate duga prema ukupnom izvozu proizvoda i usluga na kraju 2018. godine iznosio 35,6 odsto, a granica za ulazak u rizičnu zonu je 25 odsto. Posebno je tada bilo zabrinjavajuće da je odnos otplate duga prema BDP-u 15,4 odsto, što znači da je godišnji prirast duga veći nego bruto domaćeg proizvoda. Takođe, Uprava za javni dug objavila je podatak da je javni dug Srbije povećan u julu 2018. godine, za 173,5 miliona evra i iznosio je 19,08 milijardi evra, što je 57,7 odsto bruto domaćeg proizvoda (BDP) (*Uprava za javni dug*). Po mišljenju eksperata razlog povećanja javnog

duga Srbije tokom tog perioda predstavlja povlačenje dela kredita od Ruske Federacije u iznosu od 300 miliona dolara.



Slika 2. Ukupan javni dug Srbije na kraju 2020. godine  
(Izvor: *Ministarstvo finansije Republike Srbije, Bilten javnih finansija*)

Spoljnotrgovinska robna razmena je početkom 2021. godine nastavila sa pozitivnim kretanjima. U prvih pet meseci prethodne godine, obim spoljnotrgovinske razmene je povećan za 22,5%, i iznosio je 18,8 mlrd evra prema podacima Republičkog zavoda za statistiku. U ovom periodu, izvoz robe je vredeo 8,3 milijarde evra, što je povećanje od 28,3% mg. Kod prerađivačke industrije zabeležen je rast izvoza od 1,6 mlrd evra. U okviru prerađivačke industrije, rast je zabeležen u 20 od 23 delatnosti. Najveća povećanja su registrovana kod izvoza električne opreme (54,1%), motornih vozila i prikolica (42,8%) i gumarske industrije (30,8%), dok su istovremeno zabeležene i visoke stope rasta izvoza u hemijskoj (36,2%) i naftnoj industriji (32,3%). Rast izvoza potpomognut je višim izvozom poljoprivrednih i rudarskih proizvoda. U periodu januar-maj 2021. godine, uvoz robe iznosio je 10,6 milijardi evra, što je rast od 18,3% mg. u odnosu na isti period 2020. godine. Rast uvoza izražen je kod svih kategorija proizvoda. Više od polovine rasta uvoza opredeljena je višim uvozom repromaterijala, dok je kod potrošne robe i opreme zabeležen rast od 242,2 i 189,2 mil. evra, respektivno. Projekcijom za 2022. godinu predviđeno je dalje poboljšanje spoljnotrgovinskih tokova koje se zasniva na modernizaciji i širenju proizvodnih kapaciteta u delatnostima razmenljivih dobara, jačanju konkurentnosti na međunarodnom tržištu i osvajanju novih tržišnih niša. Očekuje se da će dosadašnji intenzivirani investicioni ciklus iz oporavak spoljne tražnje imati uticaj na izvoznu aktivnost i učiniti je dinamičnijom od uvozne tako da se očekuje rast robnog izvoza u evrima u 2022. godini od 10,8% i uvoza za 8,7%.

Tabela 2. Procena osnovnih makroekonomskih indikatora

|  | 2021    | 2022    |
|--|---------|---------|
| Stopa realnog rasta BDP, %                       | 6,0     | 4,0     |
| BDP u tekućim tržišnim cenama (u mlrd. dinara)   | 5.938,1 | 6.342,1 |
| Stopa nominalnog rasta BDP, %                    | 8,7     | 6,8     |
| Izvori rasta: procentne promene u stalnim cenama |         |         |
| Lična potrošnja                                  | 5,8     | 3,2     |
| Državna potrošnja                                | 3,0     | 1,1     |
| Investicije u osnovna sredstva                   | 14,3    | 6,0     |
|  | 2021    | 2022    |
| Izvoz robe i usluga                              | 13,8    | 9,5     |
| Uvoz robe i usluga                               | 13,4    | 7,4     |
| Rast BDV po sektorima i neto poreza, %           |         |         |
| Poljoprivreda                                    | -4,0    | 0,8     |
| Industrija                                       | 6,4     | 5,8     |
| Građevinarstvo                                   | 16,1    | 6,4     |
| Usluge   | 6,0     | 3,7     |
| Neto porezi                                      | 6,3     | 3,2     |
| Kretanje cena, %                                 |         |         |
| BDP deflator                                     | 2,6     | 2,7     |
| Potrošačke cene (godišnji prosek)                | 2,6     | 2,5     |
| Fiskalni indikatori, % BDP                       |         |         |
| Fiskalni rezultat opšte države                   | -6,9    | -3,0    |
| Konsolidovani prihodi                            | 41,8    | 41,8    |
| Konsolidovani rashodi                            | 48,7    | 44,7    |
| Bruto dug sektora opšte države                   | 60,0    | 59,3    |

Fiskalni deficit budžeta Republike, kao i budžeta opšte države u 2021. godini, prema poslednjim procenama, predviđen je u iznosu od 6,9% BDP. U odnosu na rezultat predviđen originalnim budžetom za 2021. godinu deficit je veći za 3,9 p.p. (planirani deficit iznosio je 3% BDP).

Revizija fiskalnog rezultata u tekućoj godini uslovljena je sledećim faktorima:

• treći paketa ekonomske podrške privredi usled produženog trajanja pandemije KOVID-19;

- nužnost obezbeđivanje dodatnih sredstava za zdravstvenu zaštitu stanovništva;
- povećano ulaganje u infrastrukturne projekte u cilju oporavka privrednog rasta;
- revizija projekcije prihoda opšte države.

Ustanovljena je i potreba za rebalansiranjem budžeta koji je odrađen aprila 2021. godine, a borba sa pandemijom je nastavljena. U cilju očuvanja postignutog, potrebno je bilo izdvojiti još sredstava na ime podrške delatnostima pogođenih pandemijom. Dodatni paket mera u 2021. godini predviđen je u obimu od 4,5% BDP. Efekat paketa mera na fiskalni rezultat u 2021. godini procenjen je na 2,5% BDP.

Usled opreznosti i neizvesnosti u pogledu makroekonomskih kretanja, naročito na tržištu rada, došlo je do određenog opreza pri planiranju. Slabiji efekti pandemije, kao i epidemioloških mera, na ekonomska i kretanja prihoda budžeta, nego što se prvobitno očekivalo, i brži oporavak privrede glavni su razlozi izmene u visini i strukturi budžetskih prihoda. Osim toga, pozitivni efekti novog paketa mera dodatno će uticati na brži rast prihoda.

U trenutku kada je postalo jasno da će KOVID-19 prouzrokovati određene posledice, ni najveće međunarodne finansijske institucije nisu razmišljale u tom pravcu da će koronavirus izazvati globalnu recesiju (Marjanović, Đukić, 2020). Globalna kriza koja je pogodila svetsku ekonomiju kao posledica pandemije koronavirusa neminovno se odrazila i na privredu Srbije. Postignut fiskalni balans i stabilizacija cena i finansija prema podacima RZS omogućili su da stanovnici R. Srbije imaju finansijsku budžetsku podršku, takođe je omogućena i finansijska podrška privrednicima. u 2020. godini vrednog 12,9% BDP, čime je očuvana makroekonomska stabilnost i stvorene osnove za ubrzani oporavak. Izbegnut je scenario dramatičnog pada BDP sa kojim su se suočile mnoge zemlje. Tako je u 2020. godini zabeležena kontrakcija privrede u nivou 1,0% što predstavlja fenomenalan rezultat. Time Republiku Srbiju svrstava među najbolje u Evropi. Početkom 2021. godine Vlada je kreirala dodatni fiskalni paket podrške privredi i stanovništvu u vrednosti od 4,5% BDP kojim je obezbedila dodatni fiskalni prostor namenjen većim kapitalnim ulaganjima. U isto vreme veoma uspešan proces imunizacije stanovništva, uz obezbeđenu dostupnost vakcina svim starijim grupama, u značajnoj meri utiče na poboljšanje epidemiološke situacije i postepeno popuštanje restriktivnih mera. Na taj način stvaraju se preduslovi i za potpuni oporavak pojedinih uslužnih delatnosti koje su najviše bile pogođene epidemijom poput turizma, ugostiteljstva, zabavnih i rekreativnih usluga, ali i za dodatno ubrzanje rasta ostalih delova privrede, a posebno industrije i građevinarstva. Sve preduzete akcije imale su za cilj da ublaže posledicu pandemije i da RS uz sve pomenute napore zadrži stabilnost, kako ekonomsku tako i socijalnu. Fokus je na zelenoj energiji kao novoj grani koja će pospešiti celokupnu privredu Republike Srbije.

Na svetskom nivou je došlo do masovnog broja otpuštanja radnika (okvirne procene 40 miliona) (Čeha, Čeha, 2020). Kako bi sprečile jedan od najvećih problema u svim krizama, nezaposlenost, države su sprovele mere kojima bi apsorbivale ovakav udar na zaposlene koji

u narednom periodu neće imati lični dohodak. Borba protiv pandemije i njenih ekonomskih posledica privremeno je pogoršala fiskalnu poziciju zemlje. Osnovni scenario ekonomskih kretanja u srednjem roku pretpostavlja okončanje zdravstvene krize i ekonomski oporavak. Pod tim pretpostavkama srednjoročna putanja deficita je opadajuća i približna održivom nivou na kraju posmatranog perioda.

Javne investicije ključan su faktor bržeg oporavka privrede i stvaranja osnova za dinamičan privredni rast. Makroekonomski i fiskalni rizici u vezi sa tokom i trajanjem pandemije, brzinom masovne imunizacije, načinom i brzinom kojom će se privrede oporavljati, potrebe za dodatnom pomoći privredi, kao i brojne obaveze koje mogu proisteći iz implicitnih i eksplicitnih garancija države datih kao podrška privredi u toku pandemije.

Pandemija koja je zadesila globalnu ekonomiju kao i posledice perioda zatvaranja privreda u velikoj meri odrazile su se na kretanja u spoljnoj trgovini tokom prethodne godine, a posebno u drugom kvartalu. Međutim, oporavak spoljnotrgovinske aktivnosti započeo je već tokom trećeg tromesečja usled poboljšanja epidemiološke situacije, ublažavanja mera, kao i postepenog otvaranja ekonomija.

Iako je privredna aktivnost tokom 2020. godine beležila značajan pad, stopa nezaposlenosti je imala veoma mali rast. Kao jedan od osnovnih razloga se ističe to što su promene stope nezaposlenosti prilikom jednog privrednog ciklusa uslovljene ograničenjima kasnile za promenama koje su se dešavale sa privrednim aktivnostima.

U ekonomskim krizama, usklađenost monetarne i fiskalne politike postaje od izuzetne važnosti. Sustina usklađenosti monetarne i fiskalne politike u ekonomskoj krizi leži u zajedničkom cilju stabilizacije ekonomije i podsticanju oporavka. Evo nekoliko ključnih aspekata usklađenosti monetarne i fiskalne politike u ekonomskoj krizi:

- Koordinacija ciljeva: Monetarna politika, koju vodi centralna banka, obično ima za cilj održavanje stabilnosti cena i podršku ekonomskom rastu. Fiskalna politika, koju vodi vlada, se fokusira na upravljanje javnim finansijama, potrošnju i poresku politiku. U kriznim situacijama, ciljevi oba poluga politike trebaju biti usklađeni kako bi se obezbedila stabilnost i oporavak.

- Sinergija mera: Monetarna i fiskalna politika mogu se dopunjavati kako bi se postigao maksimalan efekat. Na primer, u krizi centralna banka može smanjiti kamatne stope kako bi podstakla investicije i potrošnju, dok vlada može povećati javnu potrošnju ili smanjiti poreske stope kako bi podstakla ekonomski rast. Ove sinergetske mere mogu pomoći u bržem oporavku ekonomije.

- Poverenje i očekivanja: Usklađenost monetarne i fiskalne politike u ekonomskoj krizi može pomoći u jačanju poverenja tržišta i investitora. Kada su politike usklađene i usmerene ka stabilnosti i oporavku, to može poboljšati očekivanja u vezi s budućim kretanjima ekonomije, što može imati pozitivan uticaj na potrošnju, investicije i rast.

- Kontrola rizika: Krizne situacije često nose sa sobom povećane rizike po ekonomiju, kao što su visoka nezaposlenost, pad privredne aktivnosti i finansijska nestabilnost. Usklađena monetarna i fiskalna politika može pomoći u smanjenju tih rizika, pružajući stabilnost i podršku ekonomskom oporavku.

Važno je napomenuti da usklađenost monetarne i fiskalne politike u ekonomskoj krizi može varirati u zavisnosti od specifičnih okolnosti i političkih odluka. U svakom slučaju, ključno je da politike budu usmerene ka stabilnosti, održivosti i podršci ekonomskom oporavku kako bi se prevazišle krizne situacije i postigao dugoročni rast.

Zakonska podrška zaposlenima omogućava određenu sigurnost od otkaza ali i procedure koje ometaju poslodavce i usporavaju rast zaposlenosti. institucionalna se ograničenja mogu pratiti upoređivanjem stope nezaposlenosti u Evropi i Americi.

Stopa nezaposlenosti u EU je tokom drugog kvartala 2020. godine ostala na istom nivou, kao u prvom kvartalu (6,7%), uprkos snažnom padu privredne aktivnosti, da bi u trećem kvartalu porasla na 7,5%, kada je privreda ostvarila snažan oporavak. Suprotno tome stopa nezaposlenosti u SAD prati privrednu aktivnost, pa je porasla sa 3,9% u prvom kvartalu na 13% u drugom, da bi u trećem kvartalu 2020. opala na 9%, kada se privreda znatno oporavila (Arsić, 2021).

Očuvanjem likvidnosti preduzeća, iako je došlo do velikog pada prihoda, postiglo se očuvanje stope zaposlenosti.

Koordinacija fiskalne politike Republike Srbije odnosi se na usklađivanje i saradnju između različitih institucija i aktera koji su uključeni u proces donošenja i sprovođenja fiskalne politike. Glavni cilj koordinacije je postizanje optimalnih rezultata u pogledu javnih finansija, ekonomskog rasta, stabilnosti i socijalne pravde.

U Republici Srbiji, koordinacija fiskalne politike uključuje saradnju između Ministarstva finansija, Vlade Republike Srbije, Narodne banke Srbije (NBS) i drugih relevantnih institucija. Ovi akteri imaju različite uloge i odgovornosti u vezi sa fiskalnom politikom.

Ministarstvo finansija je ključna institucija koja ima nadležnost u oblasti fiskalne politike. Ono priprema i predlaže fiskalnu politiku, koja uključuje prihode, rashode, poreske politike, budžetske prioritete i planove. Ministarstvo finansija takođe prati i procenjuje ekonomske trendove i projekcije, što može uticati na fiskalne odluke.

Vlada Republike Srbije donosi odluke o fiskalnoj politici na osnovu predloga Ministarstva finansija. Ona je odgovorna za usvajanje budžeta, donošenje poreskih zakona i politika, kao i postavljanje šireg okvira za fiskalnu politiku.

Narodna banka Srbije (NBS) ima ulogu u koordinaciji monetarne i fiskalne politike. NBS pruža stručne savete i analize vezane za fiskalnu politiku i njen uticaj na ekonomiju. Koordinacija između NBS-a i Ministarstva finansija je važna kako bi se postigao balans između monetarne i fiskalne politike, s obzirom na njihovu međusobnu povezanost i uticaj na ekonomiju.

Uz pomenute institucije, koordinacija fiskalne politike može uključivati i druge relevantne aktere, kao što su stručnjaci, ekonomisti, socijalni partneri i međunarodne finansijske institucije. Kroz dijalog, analize, evaluacije i saradnju, ovi akteri doprinose boljoj koordinaciji fiskalne politike i ostvarivanju zajedničkih ciljeva.

Koordinacija fiskalne politike je važna jer omogućava efikasnije upravljanje javnim finansijama, smanjenje rizika, postizanje makroekonomske stabilnosti i podršku održivom ekonomskom razvoju. Takođe, koordinacija omogućava usklađivanje ciljeva i aktivnosti različitih institucija kako bi se izbegli konflikti interesa, postigao konsenzus i zajednički rad na postizanju ekonomskih ciljeva zemlje. Koordinacija fiskalne politike takođe doprinosi transparentnosti i odgovornosti u donošenju odluka i sprovođenju fiskalnih mera.

Uz to, koordinacija fiskalne politike pruža stabilnost i predvidljivost za privredne subjekte i investitore, jer smanjuje nesigurnost u vezi sa poreskim politikama, budžetskim planiranjem i ekonomskim prioritetima. Ovo može podstaći investicije, poslovni ambijent i ekonomski rast.

Koordinacija fiskalne politike takođe može doprineti socijalnoj pravdi i ravnoteži. Kroz koordinisane mere, moguće je osigurati pravednu raspodelu javnih resursa, podržati socijalne programe, unaprediti obrazovanje, zdravstvo i infrastrukturu, te smanjiti socijalne nejednakosti.

Važno je napomenuti da je koordinacija fiskalne politike dinamičan proces koji zahteva stalnu evaluaciju, prilagođavanje i praćenje ekonomskih kretanja. Uključivanje stručnjaka, ekonomista i relevantnih aktera u ovaj proces može doprineti boljoj analizi, donošenju informisanih odluka i efikasnom sprovođenju fiskalne politike.

Konačno, koordinacija fiskalne politike nije samo važna na nacionalnom nivou, već i na međunarodnom nivou. S obzirom na sve veću globalnu povezanost i međuzavisnost ekonomija, koordinacija sa međunarodnim partnerima i institucijama može doprineti stabilnosti i održivom razvoju Republike Srbije.

Koordinacija monetarne politike Republike Srbije odnosi se na usklađivanje aktivnosti i saradnju između Narodne banke Srbije (NBS) i drugih relevantnih institucija radi postizanja zajedničkih ciljeva monetarne politike, održavanja stabilnosti valute, kontrole inflacije i podrške ekonomskom razvoju.

Narodna banka Srbije (NBS) je centralna banka Republike Srbije i odgovorna je za sprovođenje monetarne politike. NBS ima ključnu ulogu u održavanju stabilnosti cena i kontroli inflacije. Koordinacija monetarne politike uključuje saradnju NBS-a s drugim relevantnim institucijama, kao što su Ministarstvo finansija i Vlada Republike Srbije.

Koordinacija monetarne politike može se odvijati na nekoliko načina:

- **Dijalog i informisanje:** NBS redovno komunicira s Ministarstvom finansija i drugim institucijama kako bi razmenjivala informacije o ekonomskim kretanjima, projekcijama i ciljevima monetarne politike. Dijalog omogućava razumevanje međusobnih prioriteta i uticaja fiskalne politike na monetarnu politiku i obrnuto.

- **Koordinacija ciljeva:** NBS i Ministarstvo finansija usklađuju svoje ciljeve kako bi obezbedili ravnotežu između monetarne i fiskalne politike. Na primer, postizanje odgovarajuće ravnoteže između kontrolisanja inflacije i podrške ekonomskom rastu može biti zajednički cilj.

- **Razmena informacija o planovima i merama:** NBS i Ministarstvo finansija razmenjuju informacije o planovima i merama koje će sprovesti radi podrške monetarnoj i fiskalnoj politici. To može uključivati planiranje budžeta, poreske politike, kamatne stope, inflacijske projekcije itd.

- **Praćenje i evaluacija:** Koordinacija monetarne politike podrazumeva praćenje i evaluaciju rezultata monetarnih mera i njihovog uticaja na ekonomiju. NBS i Ministarstvo finansija mogu zajednički analizirati podatke i efekte kako bi procenili da li su postignuti ciljevi i razmotrili eventualno prilagođavanje politika.

Koordinacija monetarne politike važna je jer omogućava efikasno upravljanje monetarnim instrumentima, smanjenje rizika i postizanje monetarne stabilnosti. Takođe, koordinacija pomaže u izbegavanju konflikta između monetarne i fiskalne politike te omogućava postizanje sinergije u ciljevima ekonomskog razvoja. Evo nekoliko ključnih razloga za važnost koordinacije monetarne politike u Republici Srbiji:

- **Održavanje stabilnosti cena:** Koordinacija monetarne politike omogućava usklađivanje ciljeva i mera koje preduzima NBS radi održavanja stabilnosti cena. To podrazumeva

kontrolu inflacije i sprečavanje naglih promena cena koje mogu negativno uticati na ekonomiju i standard građana.

- Podrška ekonomskom rastu: Koordinacija monetarne politike sa fiskalnom politikom omogućava usklađivanje ciljeva i mera kako bi se podržao ekonomski rast. Na primer, smanjenje kamatnih stopa može podstaći investicije i potrošnju, dok povećanje kamatnih stopa može suzbiti preteranu potrošnju i inflatorne pritiske.

- Smanjenje rizika i stabilnost finansijskog sistema: Koordinacija monetarne politike doprinosi smanjenju rizika u finansijskom sistemu. Redovna komunikacija između NBS-a i drugih relevantnih institucija omogućava praćenje finansijskih tržišta, identifikaciju potencijalnih rizika i preduzimanje odgovarajućih mera kako bi se održala stabilnost i sprečilo širenje kriza.

- Sinergija ciljeva i efekata: Koordinacija monetarne politike sa fiskalnom politikom omogućava postizanje sinergije u ostvarivanju ekonomskih ciljeva. Na primer, ukoliko je cilj fiskalne politike podsticanje investicija, NBS može prilagoditi kamatne stope i likvidnost kako bi podržala taj cilj.

- Transparentnost i odgovornost: Koordinacija monetarne politike doprinosi transparentnosti i odgovornosti u donošenju odluka. Redovna razmena informacija, analiza i evaluacija omogućavaju da se odluke donose na osnovu relevantnih podataka i stručnih analiza, a da se istovremeno vodi računa o zajedničkim interesima.

Ukupno gledano, koordinacija monetarne politike u Republici Srbiji ima ključnu ulogu u održavanju monetarne stabilnosti, podršci ekonomskom rastu i smanjenju rizika. To zahteva saradnju i usklađivanje između Narodne banke Srbije, Ministarstva finansija i drugih relevantnih institucija kako bi se postigao uspeh u ostvarivanju ekonomskih ciljeva zemlje.

Republika Srbija se suočila s različitim ekonomskim krizama tokom svoje istorije, kao što su finansijska kriza 2008. godine i trenutna COVID-19 pandemija. U tim krizama, usklađenost ekonomske politike, uključujući monetarnu i fiskalnu politiku, igra ključnu ulogu u suočavanju s izazovima i postizanju oporavka. Evo nekoliko aspekata usklađenosti ekonomske politike u ekonomskoj krizi u kontekstu Republike Srbije:

- Koordinacija monetarne i fiskalne politike: U ekonomskim krizama, važno je da monetarna politika, koju vodi Narodna banka Srbije, i fiskalna politika, koju vodi Vlada Republike Srbije, deluju zajedno kako bi se postigla efikasna reakcija na krizu. Koordinacija između ove dve politike omogućava efikasno korišćenje monetarnih instrumenata, poput kamatnih stopa i likvidnosti, uz odgovarajuće fiskalne mere kao podršku ekonomskom oporavku.

- Podrška privredi i građanima: U ekonomskoj krizi, važno je da fiskalna politika usmeri resurse prema podršci privredi i građanima koji su najviše pogođeni. To može uključivati smanjenje poreskih opterećenja, povećanje javne potrošnje za podršku privredi, podršku za očuvanje radnih mesta i socijalnu zaštitu za građane u teškoćama. Monetarna politika može doprineti stabilnosti i likvidnosti sistema, obezbeđujući povoljne uslove finansiranja za privredu i domaćinstva.

- Održavanje stabilnosti i poverenja: U ekonomskim krizama, održavanje stabilnosti i poverenja u finansijski sistem je od ključnog značaja. Monetarna politika ima ulogu u održavanju stabilnosti cena i stabilnosti finansijskog sektora, dok fiskalna politika može obezbediti transparentno upravljanje javnim finansijama i održavanje dugoročne fiskalne održivosti.



Ova stabilnost i poverenje su ključni faktori za privlačenje investicija, podršku privrednom rastu i oporavku.

- Usklađenost s međunarodnim partnerima: Kao zemlja koja teži pridruživanju EU, Srbija ima interes da uskladi svoju ekonomsku politiku s evropskim standardima i smernicama. To može uključivati usklađivanje monetarne politike s pravilima i smernicama Evropske centralne banke (ECB), kao i usklađivanje fiskalne politike sa evropskim propisima o budžetskoj disciplini. Ova usklađenost može biti važna za jačanje poverenja međunarodnih partnera, olakšavanje trgovine i investicija, kao i pristup finansijskim sredstvima i programima podrške EU.

Ukratko, usklađenost ekonomske politike Republike Srbije u ekonomskoj krizi podrazumeva koordinaciju monetarne i fiskalne politike, podršku privredi i građanima, održavanje stabilnosti i poverenja, kao i usklađivanje sa međunarodnim partnerima i evropskim standardima. Ovi elementi zajedno pomažu u prevazilaženju krize, postizanju ekonomskog oporavka i stvaranju povoljnog okruženja za održivi razvoj.

Fiskalna i monetarna politika Srbije se u određenoj meri usklađuju s principima i smernicama Evropske unije (EU), s obzirom na to da Srbija ima cilj pristupanja EU i saraduje s EU na ekonomskim pitanjima. Evo nekoliko aspekata fiskalne i monetarne politike Srbije u odnosu na EU:

#### Fiskalna politika:

- Budžetska disciplina: Srbija nastoji održavati stabilnost javnih finansija i postizati odgovarajući nivo budžetske discipline, s ciljem smanjenja fiskalnog deficita i javnog duga. Ovi ciljevi su usklađeni s preporukama EU za održivost javnih finansija.

- Strukturalne reforme: Srbija sprovodi strukturalne reforme u oblasti javnih finansija kako bi poboljšala efikasnost, transparentnost i odgovornost u upravljanju javnim sredstvima. Ove reforme su u skladu s EU smernicama za unapređenje upravljanja javnim finansijama.

- Poreska politika: Srbija radi na usklađivanju svoje poreske politike s EU standardima. To uključuje harmonizaciju poreskih stopa, unapređenje poreske administracije i borbu protiv poreskih utaja. Srbija takođe teži poboljšanju investicijske klime kroz poreske olakšice i podsticaje.

#### Monetarna politika:

- Stabilnost cena i inflacija: Narodna banka Srbije (NBS) ima za cilj održavanje stabilnosti cena i kontrolu inflacije, što su i glavni ciljevi Evropskog sistema centralnih banaka. NBS koristi instrumente monetarne politike poput kamatnih stopa i likvidnosti kako bi postigla ove ciljeve.

- Saradnja s Evropskom centralnom bankom (ECB): NBS održava blisku saradnju s ECB-om i pridržava se smernica ECB-a u pogledu monetarne politike. Ova saradnja ima za cilj održavanje stabilnosti finansijskog sistema i podršku ekonomskom razvoju u skladu s evropskim standardima.

- Integracija u evrozону: Srbija ima dugoročni cilj ulaska u evrozónu i usvajanje evra kao svoje valute. Za postizanje ovog cilja, Srbija mora ispunjavati određene konvergencijske kriterijume, uključujući stabilnost cena, fiskalnu disciplinu i monetarnu nezavisnost.

Važno je napomenuti da, iako Srbija ima cilj pridruživanja EU i usklađuje svoju fiskalnu i monetarnu politiku s EU smernicama, ona zadržava određenu autonomnost u donošenju odluka i upravljanju vlastitom ekonomijom. Kao zemlja koja još uvek nije članica EU, Srbija ima određenu fleksibilnost da prilagodi svoju fiskalnu i monetarnu politiku prema nacionalnim prioritetima i specifičnostima.

Ipak, usklađivanje s EU smernicama u fiskalnoj i monetarnoj politici donosi određene prednosti Srbiji. To uključuje jačanje ekonomske stabilnosti, povećanje poverenja investitora i finansijskih tržišta, olakšavanje trgovine i saradnje s EU zemljama članicama, kao i transfer znanja i najboljih praksi iz EU.

Uz to, usklađivanje s EU smernicama može pomoći Srbiji u procesu pridruživanja EU, jer su fiskalna i monetarna stabilnost ključni elementi koji se ocenjuju prilikom procene spremnosti zemlje za članstvo.

Iako Srbija zadržava određenu autonomiju u donošenju fiskalnih i monetarnih odluka, usklađivanje s EU smernicama donosi brojne prednosti. Srbija teži ostvarivanju ekonomske stabilnosti, unapređenju transparentnosti i odgovornosti u javnim finansijama, kao i jačanju saradnje s EU u cilju postizanja dugoročnog cilja pridruživanja EU.

Republika Srbija ima određenu autonomiju u donošenju monetarne i fiskalne politike, iako se ta autonomija može ograničiti određenim faktorima. Evo nekoliko ključnih tačaka o autonomiji monetarne i fiskalne politike Republike Srbije:

- **Monetarna politika:** Monetarna politika Republike Srbije je u nadležnosti Narodne banke Srbije (NBS), koja je nezavisna institucija. NBS ima ovlašćenje da donosi odluke o kamatnim stopama, likvidnosti i drugim monetarnim instrumentima kako bi održala stabilnost cena i kontrolisala inflaciju. NBS ima autonomiju u vođenju monetarne politike, a njen cilj je postizanje stabilnosti i održivosti monetarnog sistema u zemlji.

- **Fiskalna politika:** Fiskalna politika Republike Srbije je u nadležnosti Vlade Republike Srbije i Ministarstva finansija. Vlada donosi budžet i fiskalne politike koje obuhvataju prihode, rashode, poreske politike i druge ekonomske mere. Vlada ima autonomiju u određivanju fiskalne politike u skladu s ekonomskim prioritetima zemlje.

- **Spoljni faktori:** Autonomija monetarne i fiskalne politike može biti ograničena spoljnim faktorima, kao što su pridruživanje EU ili međunarodni sporazumi. Srbija, kao zemlja koja teži pridruživanju EU, treba usklađivati određene ekonomske politike s EU smernicama i propisima. Takođe, međunarodni kreditni aranžmani i programi mogu uključivati uslove koji ograničavaju autonomiju u vođenju fiskalne politike.

- **Makroekonomski okvir:** Srbija takođe funkcioniše u okviru opšteg makroekonomskog okruženja koje može uticati na autonomiju monetarne i fiskalne politike. Ograničenja poput inflatornih pritisaka, spoljnih šokova, niskog privrednog rasta ili visokog javnog duga mogu zahtevati prilagođavanje politika u skladu s tim uslovima.

Republika Srbija ima određenu autonomiju u donošenju monetarne i fiskalne politike, a Narodna banka Srbije i Vlada Republike Srbije imaju ključne uloge u vođenju tih politika. Ipak, spoljni faktori, kao što su pridruživanje EU ili međunarodni aranžmani, mogu ograničiti tu autonomiju. Važno je uskladiti politike s ciljevima stabilnosti, održivosti i ekonomskog rasta, kao i sa smernicama i propisima EU u slučaju pridruživanja. Kroz odgovorno upravljanje monetarnom i fiskalnom politikom, Srbija teži postizanju ekonomske stabilnosti, unapređenju rasta i blagostanja građana.

Pandemija korona virusa oblikuje ekonomski razvoj širom sveta od početka 2020. godine. Međutim, neke ekonomije su prošle kroz krizu bolje od drugih, što se pokazuje kroz brojne izveštaje, i dok je jedan broj zemalja, uključujući SAD i Kinu, već dostigao ili čak premašio nivo ekonomske proizvodnje od pre krize, druge još uvek zaostaju (Dobrea, Gole, Rotaru, 2021), a među njima su četiri najveće države članice evrozone: Nemačka, Francuska, Italija i Španija (Dobrea, Gole, Rotaru, 2021). Čak i unutar evrozone, ekonomski efekti pandemije su veoma različito raspoređeni u pojedinim zemljama. Na vrhuncu krize u drugom kvartalu 2020. godine, gubici u bruto domaćem proizvodu (BDP), a u poređenju sa nivoom pre krize, bi se kretali od 4½ procenta u Litvaniji do 22 procenta u Španiji (Krstic, Westerman, Chattu, i dr. 2020). Dok bi BDP u nekim zemljama članicama već u proleće 2021. premašio nivo pre krize, Španija je zaostajala skoro 8%, a deficiti su bili nešto niži u Italiji sa 4% i u Nemačkoj i Francuskoj po 3% (Dobrea, Gole, Rotaru, 2021).

Mere koje su donete na nivou Evropske Unije, a prate primenu koordinacije fisklane imonetarne politike, se svakako mogu komparativno prikazati kroz novčana davanja koja iznose 3.700 milijardi evra, što pojedinačno raspoređeno je realizovano kroz posebne mere (Borio, 2020):

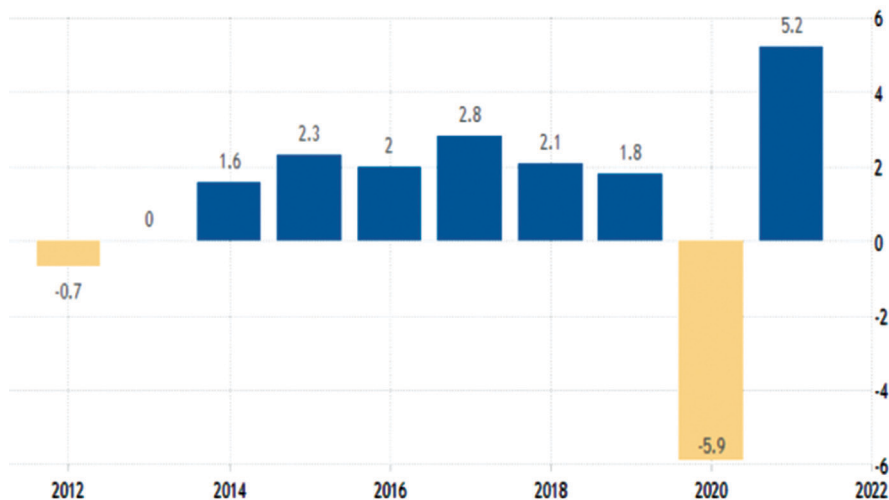
Nacionalne mere zemalja članica EU uz saglasnost Evropske komisije da se usled krize zanemare budžetska ograničenja – 524 milijardi evra;

- Šema kratkoročnog finansiranja EU (SURE) – 100 milijardi evra;
- Direktna podrška iz budžeta EU – 70 milijardi evra;
- Nacionalne mere povećanja likvidnosti – 2.553 milijardi evra (69% ukupnih mera pomoći);
- Evropski stabilizacioni mehanizam – 240 milijardi evra;
- Krediti Evropske investicione banke – 200 milijardi evra.

Dakle, ključna mera je povećanje likvidnosti sa udelom od 69% koja označava šeme garancija za kredite kako bi se obezbedila neophodna likvidnost. Sličan program je sproveden i u Srbiji (Petrović, Maksimilijan, Kalač, 2020).

Svakako komparativna analiza fisklane i monetarne politike u okviru ekonomskih pokazatelja država koje su pogođene pandemijskom krozom bazirana je I na njihovim ekonomski kretanjima u okviru fisklane politike. Nakon pada BDP-a u 2012. godini od 0,7% i stagnacije u 2013. godini u narednih šest godina Evropska Unija je ostvarivala rast u rasponu 1,6-2,8% (Baldwin, Di Mauro, 2020). Ipak, u 2020. godini korona virus dovodi do pada od čak 5,9%, što je veći pad od ostvarenog u 2009. godini (4,3%) usled svetske ekonomske krize (Dobrea, Gole, Rotaru, 2021). U 2021. godini rast iznosi 5,2%, ali kada se preračuna pad u 2020. i rast u 2021. neto rezultat je pad oko 1% BDP-a (Dobrea, Gole, Rotaru, 2021).

Komparativni aspekt analize ekonomskog stanja država u periodu pandemije COVID-19, u delu koordinacije monetarne i fiskalne politike, je uglavnom sa opštim aspektom pojedinačnih primena mera koje su države sprovodile, ali pored ostalog imaju i izvesne zajedničke elemente. Zajedničke mere su ključni ekonomski trendovi koji su se pojavili u većini država tokom pandemije, gde se mogu izdvojiti:



Slika 3. Privredni rast/pad Evropske unije u periodu 2012-2021. godine  
(Izvor: Dobra, Gole, Rotaru, 2021)

- **Recesija i globalna usporavanja:** Većina zemalja sveta suočila se sa recesijom ili barem značajnim ekonomskim usporavanjem tokom pandemije. Ograničenja putovanja, lockdowni i mere socijalne distance negativno su uticali na brojne sektore, uključujući turizam, ugostiteljstvo, vazduhoplovstvo i maloprodaju.

- **Pad BDP-a:** Brojne države zabeležile su pad bruto domaćeg proizvoda (BDP) tokom pandemije. To je posledica smanjenja potrošnje, investicija i izvoza. Sektori koji su se najviše suočili sa padom su pre svega turizam, ugostiteljstvo, industriju automobila i vazdušni prevoz. Primetno je na osnovu analize da je u celoj Evropi Crna Gora imala najveći pad BDP-a sa čak 15,3%, dok je na drugom mestu članica EU Španija sa 10,8%, a za njima slede druge članice EU: Grčka (9%), Italija (8,9%), Portugal (8,4%), Malta (8,2%), itd. (Krstic, Westerman, Chattu, i dr. 2020). Sa druge strane dve zemlje u Evropi u 2020. godini su čak ostvarile rast. Irska je imala veoma visok rast od 5,9% i Turska sa 1,8% (Krstic, Westerman, Chattu, i dr. 2020). Ovde vidimo i da je naša zemlja imala skroman pad od 0,9%, po čemu je na 5 mestu u Evropi. Ovo ne čudi s obzirom da turizam i prateće uslužne delatnosti nemaju visok udeo u BDP-u. Što se tiče EU, nakon Irske koja je jedina imala rast, najmanji pad u EU su imale Litvanija (0,1%), Luksemburg (1,8%), Danska (2,1%), Poljska (2,5%), itd. (Krstic, Westerman, Chattu, i dr. 2020).

- Ono što se može zaključiti je da su ovo sve zemlje sa visokim udelom turizma koji je skoro u potpunosti onemogućen usled zatvaranja u zemljama. Ovo je automatski povuklo i pad aktivnosti u pratećim uslužnim sektorima: ugostiteljstvo, saobraćaj, itd.

- **Povećanje nezaposlenosti:** Pandemija je dovela do velikog broja gubitka radnih mesta. Mnogi sektori su morali smanjiti ili obustaviti svoju delatnost, što je dovelo do masovnog otpuštanja radnika. Povećanje nezaposlenosti i gubitak prihoda stvorili su poteškoće za mnoge porodice i pojedince.

- **Fiskalne mere podrške:** Vlade širom sveta su preduzimale fiskalne mere podrške kako bi ublažile ekonomske posledice pandemije. Ove mere uključuju podsticaje za privredu, po-

moć malim i srednjim pouzeca, socijalne naknade za radnike koji su ostali bez posla što je istovremeno i podrška za očuvanje radnih mesta.

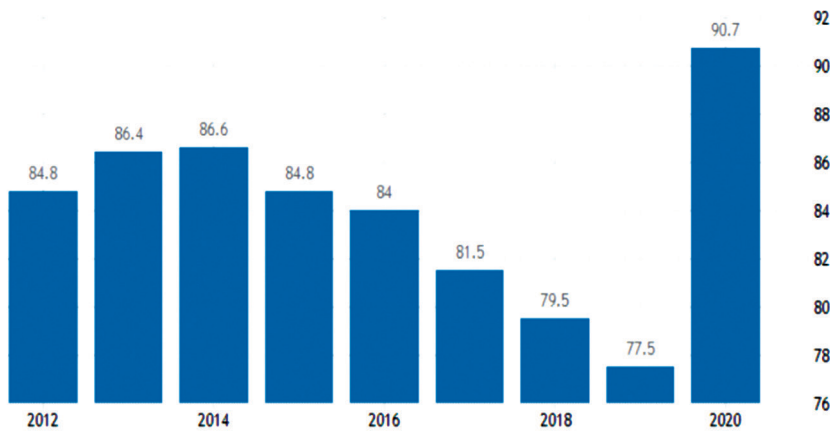
- Digitalna transformacija: Mnoge države su ubrzale proces digitalne transformacije tokom pandemije. Rad od kuće postao je norma za mnoge sektore, a e-trgovina i digitalne usluge doživele su značajan porast. Države koje su imale razvijenu digitalnu infrastrukturu i sposobnost prilagođavanja na rad na daljinu često su se bolje nosile sa izazovima pandemije.

- Uticaj na svetsku trgovinu: Globalni lanci snabdevanja pretrpeli su prekide tokom pandemije jer je došlo do zatvaranja, ograničenja putovanja i smanjenje proizvodnje zbog prekida u snabdevanju sirovinama, delovima i gotovim proizvodima što je uticalo i na relaciji izvoza i uvoza. Zavisnost određenih država za određene proizvode ili komponente postala je vidljiva tokom pandemije.

- Regionalne razlike: Uticaj pandemije na trgovinu i ekonomiju nije bio jednak u svim državama i regijama. Nekoliko azijskih zemalja, poput Kine i Južne Koreje, brzo se oporavilo od početnih šokova i ostvarilo pozitivan rast. Međutim, mnoge druge regije, poput Europe i Severne Amerike, još uvek se suočavaju sa izazovima i neizvesnostima.

Inflacija tokom posmatranog desetogodišnjeg perioda imala različite trendove. Cilj Evropske centralne banke je da inflacija bude malo ispod 2% (Dobrea, Gole, Rotaru, 2021). Situacija je bila relativno stabilna do izbijanja pandemije izazvane korona virusom kada je inflacija pala na malo iznad nulte vrednosti u 2020. godini. Ogroman program podrške uspešno podiže inflaciju, ali ona odlazi značajno iznad 2% i to preko 5%. Ovaj trend se nastavlja u januaru 2022. godine kada dostiže 5,6% (Dobrea, Gole, Rotaru, 2021). Ipak, ona je i dalje ispod nivoa u SAD gde je čak 7%, što je nezabeležno u SAD od 1982. godine i naftnih kriza 1970-ih i 1980-ih (Dobrea, Gole, Rotaru, 2021).

Nije neobično da se u ekonomskoj literaturi kaže da je javni dug direktna posledica budžetskih deficita iz prošlosti, odnosno javni dug je zbir budžetskih deficita u prethodnim godinama.



Slika 4. Javni dug u Evropskoj uniji u periodu 2012-2021. godine (Izvor: Aktar, Alam, Al-Amin, 2021).

Kao što se može videti na datoj slici nakon rasta i dostizanja najvišeg nivoa u 2014. godini od 86,6% BDP-a javni dug je stabilno opadao do izbijanja pandemije i na kraju 2019.

godine je iznosio 77,5% BDP-a (Dobrea, Gole, Rotaru, 2021). Ipak, ogromni programi pomoći su u 2020. su doveli do rasta na čak 90,7% BDP-a što je najviši nivo u XXI veku, pri čemu pre izbijanja Svetske ekonomske krize javni dug nije prelazio 70% BDP-a (Dobrea, Gole, Rotaru, 2021).

## 5. ZAKLJUČAK

Događaji koji su se odvijali tokom poslednjih 17 godina ukazali su na neke ozbiljne nedostatke prvobitnog institucionalnog dizajna i konceptata politika koje su usmeravale uspostavljanje ECB-a. Među njima se ističu dve. Prva, manje nego u potpunosti priznata, jeste da monetarna unija bez dosledne fiskalne i ekonomske politike može stvoriti nestabilnu kombinaciju politika, ako se razlike u cenama, platama i produktivnosti nastave. Razlog je taj što jedinstvena valuta, daleko od toga što će doneti stalnu tržišnu disciplinu u različitim zemljama, može da se primeni u ekonomskim razlikama već duže vreme - kao što se to dogodilo 2002-07 - što je dovelo do velikih ekonomskih neravnoteža koje su u nekoj fazi morale da eksplodiraju. Kada se to dogodi, finansijska tržišta mogu preći u suprotnom smeru, do tačke da ugroze samu solventnost nekih učesnika u zajedničkoj valuti. Sve u svemu, pokazalo se da jedna valuta ne može da stane na sve ako se zemlje članice ne kreću naglo da bi se rešili osnovni uzroci ekonomske divergencije.

Period finansijskih nemira pretvorio se u finansijsku krizu sa problemima koji su znatno otežali funkcionisanje brojnih država, pa tako i naša država nije ostala imuna, posebno u trenutku kada je imala pad privrednog rasta i ekonomskog razvoja. Rastuća nesigurnost u pogledu finansijskog statusa vodećih banaka širom sveta dovela je do kolapsa aktivnosti na velikom broju finansijskih tržišta. Tako je slom na novčanom tržištu prouzrokovao porast sprema kratkoročnih kamatnih stopa na izuzetno visoke nivoe, a naša država je bila jedna od aktivnih korisnika tih bankarskih kredita. Tokom prve faze krize banke su formirale velike zalihe likvidnosti i odbacujući rizike iz svojih bilansa i pooštavajući uslove kreditiranja.

Tako je kriza počela da se prenosi na realni sektor, uz brzo pogoršanje ekonomskih uslova u većini glavnih ekonomija i pada globalne trgovine. Kao odgovor na krizu države su počele intenzivno da koriste, kako postojeće, tako i nove finansijske instrumente i posebnu pažnju posvećuju rizicima investiranja. U tom smislu neophodno je voditi strateški kreditni i kamatni rizik, rizik krive prinosa, likvidnosti, reinvestiranja, opoziva, inflacije i valutni rizik. Svaka od analiza upućuje na posebnu oblast u finansijskoj teoriji i praksi, a koja se nametnula kao imperativ savremenog finansijskog poslovanja. U pitanju je upravljanje rizikom koji ima spoje specifičnosti u odnosu na vrstu rizika investiranja u obveznice, kao i adekvatno upravljanje javnim dugom, kako spoljašnjeg tako i domaćeg.

## LITERATURA

- Afonso, A., & Sousa, R. M. (2012). The macroeconomic effects of fiscal policy. *Applied Economics*, 44(34), 4439-4454.

- Aktar, M. A., Alam, M. M., & Al-Amin, A. Q. (2021). Global economic crisis, energy use, CO2 emissions, and policy roadmap amid COVID-19. *Sustainable Production and Consumption*, 26, 770-781.
- Arora, N., Monga, S., & Sharma, D. (2022). Coordination of Monetary and Fiscal Policies for Growth with Price Stability in a Post-COVID-19 Indian Economy. *Economic Papers: A journal of applied economics and policy*, 41(3), 247-259.
- Arnold, M. N. G., Balakrishnan, M. R., Barkbu, M. B. B., Davoodi, M. H. R., Lagerborg, A., Lam, M. W. R., ... & Zettelmeyer, M. J. (2022). *Reforming the EU fiscal framework: Strengthening the fiscal rules and institutions*. International Monetary Fund.
- Apostolopoulos, N., Psychalis, M., Liargovas, P., & Pistikou, V. (2022). Investigating Government lending during an economic crisis: a comparative analysis of four EU countries. *European Politics and Society*, 23(4), 548-562.
- Arsić, M. (2021), Globalne ekonomske posledice pandemije KOVID-19, Jahorinski poslovni forum
- Benigno, P. (2009). Price stability with imperfect financial integration. *Journal of Money, credit and Banking*, 41, 121-149.
- Baldwin, R., & Di Mauro, B. W. (2020). Economics in the time of COVID-19: A new eBook. *VOX CEPR Policy Portal*, 2-3
- Borio, C. (2020). The Covid-19 economic crisis: Dangerously unique. *Business Economics*, 55(4), 181-190
- Đorđević, M., Stoilković, S. (2013). Ekonomska politika i javni dug u vremenu globalne krize : preporuke vodećih ekonomista današnjice. *Institucionalne promene kao determinanta privrednog razvoja Srbije : zbornika radova*, 244-268
- Carlin, W., & Soskice, D. (2005). Macroeconomics: imperfections, institutions, and policies. *OUP Catalogue. analysis*. *Journal of Monetary Economics*. 49 (5), 879–904.
- Čeha, N., Čeha, M., (2020), Mere fiskalne politike u vreme Korona virusa, *Trendovi u poslovanju*, br.16., 2/2020, Beograd
- Dobrea, R. C., Gole, I., & Rotaru, C. (2021). Globalization—a Cause or a Solution for Corona Economic Crisis. In *SHS Web of Conferences* (Vol. 92, p. 01008). EDP Sciences.
- ECB, (2019) Euro money market study 2018 - Money market trends as observed through MMSR data, [https://www.ecb.europa.eu/pub/euromoneymarket/pdf/ecb.euromoneymarket201909\\_study.en.pdf](https://www.ecb.europa.eu/pub/euromoneymarket/pdf/ecb.euromoneymarket201909_study.en.pdf)
- Galí, J., & Perotti, R. (2003). Fiscal policy and monetary integration in Europe. *Economic policy*, 18(37), 533-572. [https://doi.org/10.1111/1468-0327.00115\\_1](https://doi.org/10.1111/1468-0327.00115_1)
- Glavaški, O., & Beker-Pucar, E. (2020). Fiscal consolidation in the EU-28: Multiyear versus cold-shower episodes. *Ekonomski horizonti*, 22(1), 17-30.
- Gopinath, G., Rigobon, R. (2008). “Sticky Borders”. *Quarterly Journal of Economics*. 123 (2), 531–575.
- *Institut za tržišna istraživanja*, <https://privatizacija.privreda.gov.rs/Ministarstvo-privrede/90/INSTITUT-ZA-TRZISNA-ISTRAZIVANjA.shtml/companiyid=15581>
- Krstic, K., Westerman, R., Chattu, V. K., V. Ekkert, N., & Jakovljevic, M. (2020). Corona-triggered global macroeconomic crisis of the early 2020s. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(24), 9404.

- Michalak, T., Engwerda, J. C., & Plasmans, J. (2009). Strategic interactions between fiscal and monetary authorities in a multi-country New-Keynesian model of a monetary union, [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1337467](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1337467)
- Marjanović, D., Đukić, M. (2020), *Ekonomske mere za ublažavanje posljedica KOVID-19*, Institut ekonomskih nauka, Beograd
- Marjanović, D., & Ivanović, L. (2021). *Analiza glavnih makroekonomskih indikatora u funkciji stabilnosti zemalja Zapadnog Balkana*, Institut ekonomskih nauka, Beograd
- *Ministarstvo finansije Republike Srbije, Bilten javnih finansija*, <https://www.mfin.gov.rs/aktivnosti/bilten-javnih-finansija>
- Petrović, P., Maksimilijan, M., & Kalač, D. (2020). Ekonomska kriza ili usporeni privredni rast. *Naučni skup EKONBIZ*, (19), 193-202.
- Samimi, A. J., Khiabani, N., Elmi, Z. M., & Roshan, N. A. (2017). The impact of fiscal policy on macroeconomic variables: New evidence from a DSGE model. *International Journal of Business and Development Studies*, 9(2), 29-54.
- Fischer, S. (1987). *International macroeconomic policy coordination*. <https://www.nber.org/papers/w2244>
- Hughes Hallett, A., & Jensen, S. E. H. (2011). Stable and enforceable: a new fiscal framework for the Euro area. *International Economics and Economic Policy*, 8, 225-245.
- Hayo, B., & Niehof, B. (2014). Analysis of monetary policy responses after financial market crises in a continuous time New Keynesian Model.
- *Uprava za javni dug*, <http://www.javnidug.gov.rs/>
- Vidaković, N. (2018). Koordinacija monetarne i fiskalne politike u sljedećoj krizi. *Zbornik sveučilišta Libertas*, 3(3), 41-54.
- Vujić, J. (2017). Monetarna politika u uslovima usporenog globalnog oporavka. *Међународна економика*, 68(1165), 86-101.
- Woodford, M., & Xie, Y. (2022). Fiscal and monetary stabilization policy at the zero lower bound: Consequences of limited foresight. *Journal of Monetary Economics*, 125, 18-35.



Stefan Dubovac

UDC 338.23:336.74

UDC 336.02

UDC 339.976(4-672EU:497.11)

DOI: 10.5937/MegRev2301081D

Original scientific paper

Received: 20.08.2022.

Approved: 15.08.2023.

## COORDINATION OF FISCAL AND MONETARY POLICY AS A REFLECTION OF REALITY AND PROJECTION

**Summary:** *Fiscal policy can be understood as a certain tax incentive that can achieve a positive effect on the financial market through certain transactions, so it is possible to view fiscal policy as an innovation that provides capital on the international market with its instruments, relying on an adequate monetary policy. Certainly, their mutual alignment and coordination comes to the fore especially in crisis economic situations, as well as projections that guide the further development of fiscal policy. Precisely, the need to harmonize two policies - monetary and fiscal, which can be functional but also institutionally interdependent, in this research are set in a certain correlation that can promote the economic activities of the state that needs to stabilize market operations, especially in conditions when the increasing interdependence of states is noticeable. The need, possibilities, as well as realistic indicators of coordination of fiscal and monetary policy are monitored through research in the Republic of Serbia, but also in the member states of the European Union, looking at them comparatively, giving indicators in the pre-crisis period, but also guidelines after the economic crisis period, especially after the pandemic, as well as projections that can point to distant coordinating processes of fiscal and monetary policy.*

**Keywords:** *fiscal and monetary policy coordination, economic development policy, economic crisis, Republic of Serbia, European Union*

# PRAVO

Andelka Račić\*

UDC 316.662-055.2(091)  
UDC 305-055.2(091)  
DOI: 10.5937/MegRev2301107R  
Pregledni naučni rad  
Primljen 18.05.2022.  
Odobren 05.08.2023.

## POLOŽAJ ŽENE U PORODICI/DRUŠTVU KROZ ISTORIJU\*\*

**Sažetak:** *Svako je rođen sa pravom na život I pravom da taj život živi dostojan čoveka i građanina, da ima pravo izbora obrazovanja, mesta življenja, prava ali ne i obaveze zasnivanja porodice, prava na zaradu I slobodu raspolaganja istom. Svaki čovek i građanin je žena. Međutim, nije bilo tako oduvek: Rad se bavi položajem žena u društvu, a što se reflektuje I na nje položaj I status u porodici kroz istoriju da savremenog doba. Osnovni cilj rada je, da se kroz presek prošlosti uz uporednu analizu savremenog doba, da produktivnost I realizuje puna ravnopravnost polova u bližoj budućnosti. Rad je zasnovan na analizi heterogene porodice (porodice muškarca i žene):*

**Ključne reči:** *žena, porodica, pravo glas, pravo biti biran, jednakost polova*

### 1. UVOD

Porodica je osnovna ćelija svakog društva. Savremenu porodicu danas čine roditelji sa svojom decom. Tradicionalno dominantna porodica na globalno novu je zajednica muškarca i žena. Iako većina država sveta dozvoljava istopolne brakove u radu je dat osvrt isključivo imajući u vidu heterogeno polne porodice i njene modifikaciju kroz istoriju a time i položaj žena u njoj. Bez obzira koji porodični status imala-majka, sestra, supruga, sve su žene nosile zajedničko obeležje karakteristično za određeno istorijsko doba i društveno uređenje. Od heroine do veštice, od ratnice do muze, inspiracija i nadahnuća umetničkih dela, granica se hirovito menjala.

Jedno je vekovima bilo konstantno da žena nije imala pravo glasa.

### 2. HORDA

„Horda je najviša socijalna grupa koju možemo naći među životinjama. Ona se, tako izgleda, sastoji od porodica, ali od samog početka porodica i horda su u sukobu, one se razvijaju u obrnutom razmjeru“.<sup>1</sup>

\* PhD Andelka Račić, docent Pravnog fakulteta, Megatrend Univerziteta u Beograd, andjelka.racic@gmail.com

\*\* Rad je rezultat projekta Pravnog fakulteta FPMIRS: Znanjem do integrisanja u društvene i ekonomske tokove

<sup>1</sup> Engels Fridrih (1973): *Porijeklo porodice, privatnog vlasništva i države*, Zagreb, str. 36

Porodica prvobitne zajednice, malo se razlikovala od životinjske, horda je predstavljala prvobitni i jedni mogući oblik zajedništva. Poput čopora, u hordi pojedinac nije bio od dominantnog značaja, kao ni činjenica ko je kome roditelj, niti su porodične veze imale značaj za zajednicu. Pojedincu je mogao da preživi jedino ako je u zajednici, u hordi. Do trenutka uspostavljanja sistema srodstva, jedno dete je dete više otaca i majki. Najbolji primer evolucije porodice se može prikazati kroz američki sistem srodstva, a kome danas pripada i havajska porodica. Pravilo je da brat i sestra ne mogu biti otac i majka detetu. Međutim, posmatrajući evolutivni proces razvoja porodice, u havajskim porodicama je bilo pravilo zajedništva potomstva brata i sestre.

Međutim horda se modifikuje, te se deli na manje grupe koje svojom sinergijom čine hordu. Tako MacLennan poznaje tri oblika braka: poligamiju, poliandriju i monogamiju. Ali, kad je već jednom skrenuta pažnja na ovo pitanje, nalazilo se sve više dokaza da su među nerazvijenim narodima postojali oblici braka u kojima je niz muškaraca zajednički imao niz žena.<sup>2</sup> Naime, decenijama je bilo dominantno tradicionalno gledište razlikovanja oblika porodice na monogamne i poligamne, s tim što je poligamija prepisivana isključivo muškarcima, dok se poligamija žena protivurečila, pod uticajem potrebe moralizacije žena i njihovih tradicionalno postavljenog pravila da je žena vezana odanosti jednom muškarcu. Ipak, stvarnost je bila drugačija. U istorijskom razvoju porodice jednako je bila zastupljena poligamija kako među muškarcima jednako i među ženama. U skladu sa tim muškarci žive u poligamiji, njihove žene istovremeno u poliandriji, a deca su zajednička i nosila su status zajedništva horde. Ovakvo stanje stvari, prolazi kroz čitav niz promena do svog krajnjeg prelaza u monogamiju. Te promene su takve vrste da se krug, koji obuhvata zajednička bračna veza i koji je prvobitno bio vrlo širok, sve više i više sužava, dok najzad ne obuhvati samo pojedinačni par, koji oblik danas prevladava.

Rekonstruirajući na taj način istoriju porodice, Morgan je došao do zaključka da su vladali neograničeni polni odnosi u okviru jednog plemena, tako da je svaka žena podjednako pripadala svakom muškarcu, a isto tako svaki muškarac svakoj ženi.

Kada je položaj žena u pitanju, treba imati u vidu, da kada je krvno srodstvo dominantno, veza povezanosti sa precima veća, položaj žena je bio povoljniji po nju. Inače u hordi, žene bile radno anagažovane tokom celog dana. Prema arheološkim dokazima žene su tada angažovane oko odgoja dece, sakupljanje hrane, pripremanje hrane, izrade skloništa, nakita, oruđa, ali i oružja.<sup>3</sup> Uzročno posledična uzajaman zavisnost muškarca i žene je bila dominantna. Dok je muškarac odlazio u lov, žena je prikupljala plodove koji nisu bili dovoljni za opstanak plemena. Sa druge strane, žene su pravile oružje bez kog nije moglo da se krene u lov. Pored navedenog, žena je morala da brine i o potomstvu, i to ne samo da se fizički stara o njemu, već i da ga podučiti tada važećim socijalnim pravilima zajednice i sistemu njenog funkcionisanja. Ovo podučavanje nije bilo dovoljno na nivou prirodnih instinkta, kao kod životinja, a što je prema savremenim psihološkim istraživanjima bilo ključno za produktivni razvoj inteligencije kod ljudi.<sup>4</sup> Zbog ovakvih ali i drugih dokaza mit o muškarcu kao o osnivačima socijalne institucije porodice mogao bi se dovesti u pitanje .

<sup>2</sup> Ibidem str. 19

<sup>3</sup> Miles Rosalind (2001): *Who Cooked the Last Supper? The Women's History of the World*, New York str. 25

<sup>4</sup> Ibidem str.36

### 3. MATRIJARHAT

Kao jedna od faza evolutivnog razvoja porodice, javlja se matrijarhat. Potpuna vlast i dominacija žena u odnosu na muškarce. Osnovna odlika matrijarhata je računanje porekla isključivo po ženskoj lozi. Jedan od mogućih razloga za nastanak matrijarhat je i činjenica da je majka uvek izvesna, dok je očinstvo uvek moglo biti dovedeno u pitanje. Pored navedenog, a vođeni činjenicom da se nasleđivanje odvijano isključivo i u okviru genusa (sva dobra moraju ostati genusu) tako je u praksi svo dobro prelazilo na najbliže gentilne srodnike, dakle na krvne srodnike s majčine strane. Deca umrlog muškarca, međutim, nisu pripadala njegovom genusu, već genusu svoje majke; ona su nasleđivala ostavštini majke, a bila su lišena nasleđivanja očeve zaostavštine, jer nisu pripadala njegovom genusu.

Rastom ekonomskih dobara, muškarac dobija povoljniji i važniji položaj u okviru porodice, te se stvarao podsticaj da se taj pojačani položaj iskoristi za to što će se tradicionalni red nasleđa izmeniti u korist dece. Međutim, dominacija matrijarhata to nije dozvoljavala. Kako bi se realizovao cilj, prenos ekonomskih dobara sa oca na decu, trebalo je dakle ukinuti matrijarhat, i ono je ukinut.

Ukidanje matrijarhata je sprovedeno bez velikih teškoća. Razlog tome se nalazi u činjenici da nijedan član genusa nije formalno oštećen-dobra su i dalje ostajala u genusu, samo po drugim pravilima, koje su se jedino odražavala na žene i njihov položaj. Nemajući za istim, a u želji veće i bolje ekonomske stabilnosti i prosperiteta svog genusa, žene su s sporazumno odrekle svojih prava.

Ukidanje matrijarhata predstavlja najveći poraz žena kroz istoriju civilizacije na koju je sama pristala. Od ukidanja matrijarhata do savremenog doba i sticanja svojih prava, proteklo je hiljade godina. „Muškarac je prigrabio krmilo i u kući, žena je bila lišena svog dostojanstva, podjarmljena, pretvorena u robinju njegove pohote i puko oruđe za rađanje djece. Ovaj poniženi položaj žena, koji se naročito otvoreno pokazuje među Grcima herojskog doba i još više klasičnog doba, postepeno je ulepšavan i licemjerno prikrivan, a mjestimično ispoljavan u blažem obliku, ali nije nikako uklonjen.”<sup>5</sup> Ustanovljavanjem svoje vlasti u okviru porodice i genusa, razvija se patrijarhalna porodica koja će biti dominantna sve do savremenog doba. Osnovna karakteristika uspostavljanje patrijarhalne porodice ne zasniva se na organizovanju izvesnog broja ljudi u jednu porodicu pod očinskom vlašću poglavara porodice, a cilj celokupne organizacije je briga životinjama, zajedničko poljoprivredno privređivanje na ograničenom teritorijalnom području. Poligamija se podrazumevala.

### 4. ROBOVLASNIČKI SISTEM – VAVILON, ATINA I RIM

U robovlasničkom društvenom uređenju, potčinjenost jedne klasne drugoj, sagledavanje položaja žene, zasnova se isključivo na položaj status slobodnog člana društva.

<sup>5</sup> De Rekurj Amori (1998): *Žena i moć kroz istoriju*, Beograd, str.56.

Treba naglasiti da položaj roba ma Koliko bio težak, u većem stepenu je pogađao ženu roba, jer pored radne snage, bila je služila „rasplodu robovske snage, kao i za sve vrste uživanja I prohteva gospodara kome pripada.”<sup>6</sup>

Prema Hamurabijevom<sup>7</sup> zakonu nastalom 1784 pre nove ere u Mesopotamiji, odredbom članova od 127 do 187 regulisani su porodični odnosi. Tekst zakona je kauzističan, nema opštih pravnih normi, već se decidno regulišu konkretne situacije. Brak je ugovor dveju strana, nevestinog oca i mladoženje. Ukoliko formalnog ugovora nema, brak je nevažeci. Interesantno je da, ukoliko neveste ne želi da se uda za izabranika namenjenog od oca, onda je u obavezi njena porodica da dobij na poklone od strane mladoženje duplo vrati. Sa druge strane, ukoliko se mladoženja predomisli te odustanak od prosidbe i venčanja, onda svi darovi i pokloni ostaju nevesti. Brak je monogaman, ali muž je sebi mogao dovesti sluškinji i konkubinu, koje bez obzira da li su izrodile decu ili ne, i bez obzira da činjenicu da li sa zakonitom ženom ima dece ili ne, supruga mora imati pravo prvenstva u odnosu na ostale žene. Zakon odredom 145 navodi: „Ako neko uzme ženu i ako ta žena svome mužu da sluškinju i ova rodi decu, ako taj čovek namerava da uzme konkubinu, to da mu se ne dopusti i da ne uzme konkubinu.”<sup>8</sup> Sledeći član definiše: „Ako neko uzme ženu i ako mu ona ne rodi decu, i on namerava da uzme konkubinu, može uzeti konkubinu i uvesti je u svoju kuću. Tu konkubinu da ne izjednači sa ženom.” Dalje bez obzira na mogućnost poligamije, zakonita žena dobijala veći stepen poštovanja od ostalih. Brak je ipak bio svetinja, a supruga nosilaca časti kuće. Muž i otac imali su pravi nad suprugom i decom, ali u slučaju da je „... neko odlučio da otera konkubinu, koja mu je rodila decu, ili ženu, koja mu je rodila decu, treba da joj vrati što je donela (šeriktu) i da joj da na plodouživanje polje, baštu i druge imovine, da odgaji svoju decu.”<sup>9</sup> Nakon što se deca osamostale majci dece će se dati deo imovine jednak udelu deteta. Trenutkom odgajanje dece i deobom imovine, majka dece postaje slobodna, te kako Zakon navodi „može udati za čoveka svoga srca (za koga hoće).”<sup>10</sup> Žena je obavezana zakon na vernost mužu, te ukoliko načini prevaru sledila bi joj smrtna kazna, kao i u slučaju da pravi neslogu u kući i razdor, napušta kuću, zanemaruje muža, napusti kuću dok je muž u zarobljeništvu, a u kući ima hrane. Interesantna je odredba kojom se reguliše okolnost javne osude žene, supruge koja nije „uhvaćena u preljubi” tada će žena zarad poštenja svog supruga skočiti u vodu, odnosno dati se pred Božiji sud (većina ljudi tada nije znalo da pliva). Iako ova odredba izgleda suviše surovo i nepravedno, treba imati u vidu prethodnu odredbu zakona kojom se ističe da svako ko šiti glasine o neverstvu neke žena, a utvrdi se da to nije istina biće žigosan na čelu. S tim u vezi, glasine nisu smele olako da se daju, reč je morala da ima svoju težinu ali i cenu. Ukoliko supruga napusti muža, izvodi se pred sud pred koji suprug može ženu da „otпусти“ ili da je zadrži kao roba ili sluškinju. Vlast supruga

<sup>6</sup> Jovović Mila (1981), Neka razmatranja o društvenom položaju žene od antičkog do buržoaskog društva U: Zbornik radova Pravnog fakulteta u Nišu. – Niš, str. 357

<sup>7</sup> Hamurabijev Zakon <https://ucionicaistorije.files.wordpress.com/2011/11/d185d0b0d0bcd183d180d0b0d0b1d0b8d198d0b5d0b2-d0b7d0b0d0bad0bed0bdd0b8d0ba.pdf> dostupno dana 18.04.2023. 1974

<sup>8</sup> Ibidem Član 145

<sup>9</sup> Ibidem Član 137

<sup>10</sup> Ibidem Član 142

nad ženom i decom bila je neprikosnovena. Moga je da ih da u ropstvo radi otplate duga, odlučivao o svim njihovim pravima i obavezama.

Nadalje položaj žene u porodici je ništa manje ponižavajući ni u periodu nastanka demokratije u Atini. Demokratija je bila rezervisana isključivo za muškarce. Slobodne muškarce. Kada je u pitanju brak, porodica i porodični odnosi, žena je bila osnovno „oruđe“ za rađanje legitimnih naslednika mužu i ratnika državi. Pokornost mužu je bila bezuslovna. Nije mogla biti prodana, data u roblje ili za rad u najam ali je muž imao diskreciono pravo raspolaganja pravom njegovog kretanja. Mogao je da je drži u kućnom zatvoru bez ikakvih negativnih pravnih posledica po njega. Engels tako u jednom od svojih radova ističe da je žena smo „vrhovna služavka“. <sup>11</sup> Aristotel tako ističe da je država jedno muška zajednica, a da žena poput deteta volju ima, ali „nemoguću“. <sup>12</sup> Nadalje, Ksenofont navodi: „(Bog) je stvorio telo i dušu muškarca sposobnu da podnese hladnoću i vrućinu, putovanja i vojne pohode, dakle vanjske aktivnosti. Ženama, koje nisu bile tjelesno toliko snažne, Bog je namenio kućanske poslove. Osim toga, Bog je ženama dodijelio zadatak čuvanja obiteljskih dobara, znajući da je za takvu obavezu dovoljna duša koja osjeća strah te je veći osjećaj (dio) straha dodijelio ženi nego muškarcu“ <sup>13</sup> Atinska žena je nepostojeća u javnom životu. Njena prava ne postoje, niti ima prava javnog nastupa. Ima pravo miraza ali nema prava samostalnog raspolaganja istim, jer je prema stavu Atinjanja ograničenih psihičkih sposobnosti i niže duhovne snage, te je celog svog života pod tutorstvom. Sva lična i građanska prava su joj ograničena, svi poslovi pravni se odvijaju pod patronatom tutora, pa čak i zastupanje njenih prava pred sudom.

Jedine žene koje su bile izuzeta od pravila „ne mešanje, ne poslovanja“ sa muškarcima su bile hetere. Nisu bile u obavezi da se udaju, da budu pokorne smo jednom muškarcu, a njihove odaje su uvek bile pune muškarca kojima su veoma često bila nadahnuća za umetnička dela. Hetera su jedine žene kojima je bilo dopušteno da pohađaju obrazovne ustanove.

Apsurd je dostigao vrhunac, trenutkom isticanja monogamije kao obavezne uz propagiranje lepote ljubavi u Istopolnim odnosima.

Sagledavanje položaja žena u rimskom carstvu menjao se u zavisnosti od političke, ekonomske snage carstva. Istorijska je činjenica da prvi varvari, potražili utočište unutar rimskog carstva stupajući u rimsku vojnu službu, svim silama su se zalagali za njegovo očuvanje. Brakovi između civilizovanih rimskih rađana i varvara bili su zabranjeni, kao i brakovi između robova i slobodnih građana. Bili su zabranjeni sve dok rimsko carstvo nije počelo da se urušava.

Prema pojedinim istoričarima, Rim je počeo da gubi svoju snagu trenutkom gubitka vojske koja se zasnivala na brojnosti. Međutim, upotrebom kontraceptivnih sredstava, broj rođene dece se smanjio, nije bilo vojne snage da se rimsko carstvo brani.

Konačnim padom Zapadnog rimskog carstva srušene su sve pravne, moralne barijere između osvajača - Rimljana i osvojenih - varvara.

Germanske porodice nosile su oznaku mnogobrojnih patrijarhalno uređenih zajednica u kojoj je žena kupovana od roditelja kako služila mužu i kuću u kojoj se udaje. Muž je imao pravo nad njenim životom, ali lišenje života je moglo da se realizuje jedino uz suglasnost plemičkog starešine i pored navedenog, Germani su na žene gledali sa posebnim uvažavanjem. Smatralo se da žene imaju posebne magijske moći. One su svoje muškarce bodrile u boj, a

<sup>11</sup> Engels Fridrih,61

<sup>12</sup> Mladenović Marko(1964):*Razvod braka*, Beograd, str. 30

<sup>13</sup> Ksenofont (2007):*Grčka povest, knjiga 2*, str. 445

veoma često su im se i pridruživali u boju. Naime, stari Germani verovali su da u ženama ima nečeg svetog i obraćali su im se za savet kao proročicama. Ali često je ovo poštovanje od strane ljudi išlo i dalje, oni su obožavali žene kao boginje.

Sva varvarska plemena su se sa strahopoštovanjem obraćali ženi – žena je magija. Nažalost, magičnost žene nestaje pojavom hrišćanstva, iako su žene bile te koje su se za hrišćanstvo zalagale. Otkuda kontradiktornost? Hrišćanstvo je propagiralo monogamiju, au monogamiji se žena osećala sigurnom za sebe i svoje potomke, bez obzira što je njen intelekt, racio i moralnost negirana u celosti.

## 5. FEUDALIZAM

Veliki preobražaj u položaju žena imao je trenutak nastanka feudalnog društvenog poretka. Preobražaja od plemenskog u feudalni društveni poredak nije nastao u celokupnoj Evropi istovremeno. On je bilo uzročno posledično zavistan od duhovnog nastojanja pripadnika plemena. Naime, suština plemenskog političkog ustrojstva počiva u sve nadmašnoj i krajnjoj vlasti plemenskih vođa. Međutim kada se pleme preseli na nakon novo, civilizacijski novu područje, njegova unutrašnja kohezija se gubi. Plemena počinju da se dezintegrišu i rasplemenjavanje je već daleko kada se plemenski vođa združi sa mesnim velikašima, kruži sledbenicima izvan kruga saplemenika. Lične veze dominiraju u odnosu na krvne, a time i značaj i položaj žene se umanjuje. Ženin uticaj je veći tamo gde vladaju odnosi krvne veze. Sada žena postaje objekat koji treba osvojiti zarad ličnih materijalnih ciljeva. U feudalnom društvu žena je bila objekat razmene. Ponižena do krajnjih granica. Kako bi se izbegao incest, kanonsko pravo, kao jedino validno uvodi pravila računanja krvnog srodstva i uspostavlja krvnih srodničkih stepene srodstva. Pravilo je bilo da tek nakon sedmog stepena srodstva, brak se može zaključiti. Žena je bila razmenjivana sa jednog kraja kontinenta na drugi. Ulazeći u novu kulturu, običaje i neznajući jezik svog novog doma, njen položaj je bio više nego povlašćen. Nije mogla ni verbalno a još manje fizički da se suprotstavi i postavi svoja pravila delovanja i organizovanja svakodnevnih poslova.

Žene su u ovom periodu postale „znaci i simboli“ čiji je osnova bitisanja bila u razmenjivanju međ muškarcima a sve u cilju njihovog zadovoljenja.<sup>14</sup> Kada se govori o zadovoljavanju potreba muškaraca misli se prevashodno na njihove ekonomke i teritorijalne preferacije, koje su bile od ključnog značaja za lični i materijalni status feudalnog muškarca.

Iako se u pojedinim slučajevima žena našla na položaju od uticaja, njen položaj se pogoršavao. Naročito tokom perioda trinaestog veka a što je kulminiralo usvajanjem Magna karta libertatum<sup>15</sup> i njenog tadašnje tumačenja od strane tadašnjih teologa i filozofa. Letopisac Fra Slimbeni propisuje, kao neko prirodno pravo, da ponašanja koja ponižavaju čoveka i društvo su vladavina žena, slugu, budala, dečaka i neprijatelja.<sup>16</sup> Razlog ovakvom tumačenju Marge karte se ogleda u činjenici, bar prema tadašnjim kazivanju teologa, da svetom treba da vlada razum, da vladavina nad slobodnim ljudima treba da bude racionalna, a dovoljan

<sup>14</sup> De Rjenkur Amori, 17

<sup>15</sup> U.S. National Archives and Records Administration (<https://www.archives.gov/files/press/press-kits/magna-carta/magna-carta-translation.pdf> dostupno dana 06.05.2023

<sup>16</sup> De Rekjur Amori,20-21

stepen racionalnosti i razumnosti žena, po svom biću ne poseduje, ona je ćudljiva, ali ne razumna. Usled toga sloboda je produkt „muškog svojstva razumnosti, izraženog zakonom“.<sup>17</sup> U svetu u kome dominiraju muškarci u ulozi osvajača i grubog viteštva, svetu u kome se bitisanje zajednice zasniva na homogenom muškom društvu i u kome se o ženi priča jedino i isključivo prostim, vulgarnim vojničkim stilom, mesta za ženu kao ravnopravnog bića, kao emotivnog partera nije bilo.

Tako Toma Akvinski navodi „Žena je podređena muškarcu zarad slabosti svoje prirode, kako duha tako i tela.. Muškarac je početak ženin i njen kraj, baš kao što je Gospod početak i kraj svakog stvorenja... žena je potčinjena shodno zakonu prirode, ali ona nije rob“<sup>18</sup> Toma Akvinski je čak Devicu Mariju okarakterisao kao ženu bludi koja je u grehu začela, ali ju je Sin iskupio.

Ipak, pomene su nastajale polako. Naime, boljim saobraćajnim povezivanjem, a time i lakšim i bržim komuniciranjem i većim stepenom razvoja trgovine, položaj žene se poboljšavao. Najplastičniji dokaz tome je oslikavanje Device Marije na ikonama. Od žene bez emocija i sjaja, ona počinje da se prikazuje kao majka koja grli, doji dete, igra se sa njim. Ona se sada prvi put pominje kao majka Isusa.

#### Nastalo je novo doba, doba viteštva.

Formalizovanjem ljubavi i njenim smeštanjem u kompleksi sistem pravila, srednjevekovni romantični pokret je umeće ljubavi spiritualizovao. Voleći ženu, ali je isti tako kroz nju voleo i jedan viši, duhovni entitet. Ljubavni, bračni i porodični odnosu su u tolikoj meri bili formalizovani da je čak u jednom delu Andrija Kapelan izložio trideset i jedno pravilo ljubavi. Tako ističe da brak, sa svim svojim nelagodama, nije nikakav razlog za odbacivanje ljubavi. U tom duhu, mnoge žene, visokog društvenog ugleda, zasedale su „sudovima ljubavne časti“ na kojima su se trudile da se oba pola jednako pridržavaju ljubavnog kodeksa. Dakle, ljubav je uzdizana do najviših visina, a u želji da joj se da na važnosti, biva strogo, pa čak i humoristično formalizovana. Na brak se posmatralo kao na ugovor, biznis, posao, nužnost ali brak se ljubavlju nije imao dodirnih elemenata. Bar kada su viši staleži bili u pitanju. Svaka gospa je imala svog viteza.

Sa druge strane crkva je i dalje posmatrala ženu kao biće kojoj je osnovna funkcija rađanje, jer sve drugo muškarac ume da radi bolje od nje – čak i domaće poslove. Nesposobna da zauzima ikakvo značajno mesto kako ne u crkvi tako ne ni u državi, ona je određena da muškarca poštuje kao svog prirodnom datog gospodara, te u skladu sa tim bez pogovora prihvata i poštuje njegovu vlast.

Iako, postavljajući ženu kao biće niže vrste, kanonsko pravo je bilo velikodušnije nego građansko pravo srednjeg veka. Upućujući je da muža sluša, da mu bude pokorna, jer je muškarac stvoren prema liku Boga, kanonsko pravo je ženi obezbeđivalo zaštitu i to u obliku monogamije, insistirala je na etičkim i moralnim kodeksima, i jemčila je ženama pravo nasleđivanja imovine. Sa druge strane, tada važeći građanski zakoni, smatrali su da se reč žena ne može koristiti pred sudom zbog njene nepouzdanosti. Uskraćivana su joj sva politička prava, uspostavljeno je da bračna veza supruga daje pravo da raspolaže imovinom koju je supruga posedovala u vreme udaje.

<sup>17</sup> Southern W. Richard (1959): *The making of the Middle ages*, London, str. 80,

<sup>18</sup> Akvinski Toma (1981): *Izabrano djelo prevod Tomo Vereš*, Zagreb, str 39



Fizičko kažnjavanje žene je bilo dozvoljeno i nekažnjivo niti kanonskim niti građanskim zakonima. Prvo pominjanje „umerenog fizičkog kažnjavanje žene“ istaknuto je u trinaestom veku i to u „Zakon i običaji Bovea“.<sup>19</sup>

Na suprot kanonskom i građanskom pravu, mnoga književna dela, svedoče o postojanju matrijarhata u mnogim domovima tokom četrnaestog veka. Konkretno, od jedanaestog i trinaestog veka nije bilo krvnog plemstva, stalna previranja su uticala i na plemstvo, a plemićka titula se mogla zaslužiti vojničkim podvizima ili svojom sposobnošću. Međutim, previranjem mira, počelo se izdvajati novo plemstvo, zasnovano na jasno utvrđenom krvnom srodstvu, koje je postalo imenitelj svega, aristokratska klasa je počela da se zatvara, a što je dovelo privilegovanim ženama daleko veće mogućnosti i važnosti nego što su ih uživale u prethodnom, ratničkom periodu.

Preporod klasičnog grčko-rimskog duha donosi renesansa, ali u njenom najlepšem ruhu. Žena je bila jednako cenjena kao i muškarac. U višim staležnim klasama, obrazovanje je jednako bilo pristupačno ženama ko i muškarcima. Obrazovanošću razvija se kod žena višeg staleža individualizam. One su izražavale svoju misao, stav i karakter kao individue, ne kao žene, pratilje moćnih muškarca. Kurtizane imaju skoro dominantni uticaj (poput hetera u Staroj Grčkoj) na kulturni život renesanse. Iako, moralnost nije bila na pijedestalu, renesansa je donosila spokoj, mir i zajedništvo u braku. Bez obzira na niski moralni kapacitet, porodicu je okupljala u cilju racionalnog ekonomskog prosperiteta. Renesansa je „rodila“ – muškobanju – „seksualno normalna, bez traga lezbejstva- virago je potpuno spremna da se preda i potčini -ali jedino tvorevinama vlastitih nastranih opsena, što će reći kakvom muškarcu od krvi i mesa kog sasvim pogrešno shvata i kog nestvarno uvećava da bi odgovorio njenim njenim psihološkim ciljevima ... Nijedan muškarac nikada ne može da odgovori njenom njenom snu; on samo predstavlja konkretno otelotvorenje onog snivanog muškarca kojem ona želi da se preda-njeno žensko čezne da se pokori viziji koju je prizvala njena inherentna muškost, njen animus“<sup>20</sup>

Međutim i pored individualne snage žena renesanse, koji je slomio tradicionalni hrišćanski morala i etiku, na duži rok položaj žene je bio nepovoljniji. Naime, na ženu i žensko telo se posmatralo kao na najsavršenije oruđe muškarčevog zadovoljstva, a ne kao na ravnopravnog člana društvene zajednice.

Period romantizama je ženu posmatrao kao sredstvo nadahnuća stvaralaštva, ali njena primarna i jedina uloga je bila vezana za porodicu. Njena primarna uloga je rađanje i pružanje podrške mužu u stvaralaštvu, a njene političke, pravne i javne delatnosti nisu bile dozvoljene niti etički prihvatljive.

## 6. SAVREMENO DOBA

Marx dodaje: „Moderna porodica sadrži u klici ne samo ropstvo (servitus), već i kmetstvo, jer se ona od početka odnosi na službe u zemljoradnji. Ona sadrži u sebi u *minijaturi* sve one suprotnosti koje će se kasnije potpuno razviti u društvu i njegovoj državi.”

<sup>19</sup> De Rjenkur Amori, 40

<sup>20</sup> Ibidem str.56

Razvojem industrije društvo se menja. Porodica se modifikuje, a time i položaj žena. Kako je razvoj industrije doneo kapitalistički oblik društvenog uređenja, to se celokupni sistem porodičnih odnosa svodio na zavisnost sticanja materijalnog dobra.

Industrija se razvijala, parna mašina proradila, putevi i komunikacije razvile, ali pravo žena je dalje bio diskriminisano. Pravo žena na glasanje, pravo žena na javno istupanje, pravo žena na samostalno raspolaganje imovinom – nije postojala.

Iako je Deklaracija čoveka i građanina doneta još 1783 (Deklaracija prava čoveka i građanina iz Ustava iz 1793,<sup>21</sup> kojom se navodi da cilj društva opšte blagostanje, te da se garantuju čoveku uživanje njegovih prirodnih i neotuđivih prava, a koja su sačinjena od prava na jednakost, prava na slobodu, prava na sigurnost i prava na imovina, a što proizilazi iz činjenice da su svi ljudi po prirodi i pred zakonom jednaki. Ova prava nisu bila deklarirana i za ženu. Žena nije uživala prava proklamovana Deklaracijom. Da li to znači da žena nije čovek i građanin? Koja je onda njena društvena uloga i da li je uopšte i ima.

### Usled navedenog rađa se feminizam.

Početak dvadesetog veka osnovani su prvi feministički pokreti zalažući se za osnovna prava žena. Naime sinergijom industrijalizacije, sve veće urbanizacije, povećane migracije stanovništva ka gradovima i uspon demokratije, prouzrokovalo je rađanje feminizma. Novi trend poimanja muškarca i njegove uspešnosti i širenje ideje poimanje samog sebe i spoznaje svog unutrašnjeg bića, iznedrilo je i neophodnost spoznaje sam sebe i kod žena. Kako navodi jedna feministkinja: „Upravo je potreba za novim identitetom pokrenula žene, pre jednog stoleća, na to strasno putovanje, taj omalovažavani, pogrešno tumačeni odlazak od kuće.“<sup>22</sup> Ranije postavljena ubeđenja da čovečanstvo kao celina nije cilj po sebi, već je samo puko ostvarenje neke više svemirske svrhe, bilo je opovrgnuto. Rastakanje vere vezane isključivo za religijsku dogmu uz uzdizanje čoveka ko bića (a pod čovekom se poima i žena) na pijedestal uz istovremenu negaciju duhovne razlike između polova- feminizam je nastupio u svom punom sjaju. Njegove odlike i specifičnosti su se razlikovale od društvenog i državnog uređenja. Evropljanke, pre svega Engleskinje su se isključivo zalagale za pravo glasa i pravo na izbor, dok je u Sjedinjenim Američkim Državama, ta lista zahteva bila nešto šira. Konkretno, ciljevi feminističkih pokreta u Sjedinjenim Američkim Državama, a što se pre svega odnosi na promenu muškog stava prema slabijem polu, te da se uglašava grubo ponašanje novo doseljenika, a koja je konkretno odnosila na okolnost zaboravljanja tradicije iz zemalja iz kojih su došli. Sve do građanskog rata žene Sjedinjenih Američkih Država želele su pravo glasala ali ne i da budu birane. O tome najbolje objašnjava Elizabeta Stenton: „Odričem se svake želje ili namere da se mešam u prostačku politiku... da sedim na istom skupu sa sirovi, rumom napojenim i vinom dolivenim muškarcima koji žvaću duvan... Ne, dok se za kormilo državnog broda ne postavi neki novi tip čoveka, mi žene ćemo, budite uvereni, odbijati kandidovanje za zvanične položaje.“<sup>23</sup>

<sup>21</sup> Deklaracija prava čoveka i građanina iz Ustava iz 1793. [https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog\\_6751/objava\\_2257/fajlovi/6.3](https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_6751/objava_2257/fajlovi/6.3) dostupno dana 06.06.2023.

<sup>22</sup> Frieden Betty (1963): *The Feminine Mystique*, New York, str 73.

<sup>23</sup> Bryce James (1914): *The American Commonwealth*, 2 vols, New York, str.610

Bez obzira na različito postavljene ciljeve, žene feminizma, je urodio plodom. Negde više negde manje, ali žene su postale vidljive na društvenoj sceni. On nije bio u punom sjaju, ali je prvi korak napravljen. I dalje je funkcija žene bila vezana za kuću, ali je par njih koje su glasno govorile i zalagale se za jednakost (ne ravnopravnost) polova.

Položaj žene u porodici i društvu početkom dvadesetog veka Engles je opisao kao „Moderna inokosna porodica, osnovana je na otvorenom ili prikrivenim ropstvu žene, a moderno društvo je masa koja se sastoji od inokosnih porodica kao svojih molekula. Danas u velikoj većini slučajeva, bar u imućnim klasama, muž mora da bude onaj koji privređuje, hranilac porodice kome nije potrebno nikakvo pravno povlašćivanje. On je u porodici buržoaj, a žena prestavlja proleterijat.“<sup>24</sup>

Međutim, različitost društvenih slojeva, donosio je i različitost u ophođenju prema ženama u porodice. Kao raslojavanje društva tako se i položaj žena razlikovao u zavisnosti u kojoj je društvenoj klasi. Žene kapitalista – su bile „povlašćenje“ osnovnom ulogom majčinstva, rađanja dece i isticanjem da jedino sreću mogu naći u kući. Ona je zavisna ekonomski od muža, a njena prava ne egzistiraju. Bebel tako navodi da se najveći broj brakova u savremenom društvu više klase sklapa radi novca i položaja u društvu, a međusobna naklonost, ljubav i poštovanje, sporadični su elementi (što je inače i odlika prethodnih društava). Stalna jagama za bogatstvom, uživanjem i viskom položajem, na šta svi imaju pravo, uslovljava da brak potaje predmet računa, i otvorenog trgovanja, politički brakovi najviših slojeva samo upotpunjavaju upotpunjavaju sliku.<sup>25</sup> Nadalje prema Bebelu žena proletarijata ne prima više ljubavi, pažnje i poštovanja od žene višeg staleža, ona je jednako nejednaka u političkom odlučivanju, u javnom istupanju i opštem sudelovanju razvoja društva. Njena uloga ipak je znatno viša u okviru primarne porodice, jer je i ona kao i njen muž hranitelj porodice, te tom ne tako nebitnom činjenicom njen položaj posebno biva, ako ne dominantan, a ono bar od posebne važnosti, u trenucima finansijske nestabilnosti porodice. Taj trenutak važnosti svojoj porodici je višestruko plaćen. Žene niže klase su početkom dvadesetog veka bila najjeftinija radna snaga, bez ikakvih prava rada i prava odmora, a deca, kućne obaveze su čekale kao da finansijski ne privređuje.

Devetnaesto vekovni feminizam nestao je početkom dvadesetih godina dvadesetog veka, priznavanjem prava glasa ženama u većini evropskih i američkih zemalja. Međutim, davanjem prava glasa ženama nije donelo nikakvu opštu promenu. Naime, pravo glasa ženama se daje tek nakon Drugog svetskog rata. Tada demokratski uređene države daju ženi pravo glasa. Iako, je većina političara računala na podršku žena, imajući u vidu njihove političke programe, većina žena je glasala u sa glasnosti sa stavovima svog supruga. Iako, može da istupa i predstavlja sebe, svoju ličnost i stavove, vekovna degradacija njenog intelektka, bića i postojanja, dobila je svoj konačni cilj – žena je samoj sebi oduzela prava. Naime, mali broj žena je bio politički aktivan, mali broj žena je bio biran u tela državne uparve, „one su ostale praktično neprisutne u višim poslovnim krugovima, i potpuno neprisutne u oficirskom kadru sve uticajnih oružanih snaga.“<sup>26</sup> Nastupanjem ratova tokom dvadesetog veka, mesta daljoj emancipaciji žena nije bilo, niti je ko to spominjao nošeni surovostima rata i gladi.

<sup>24</sup> Engles Fridrich, 70

<sup>25</sup> Bebel August (1910): *Women Under Socialism*, New York, str 109.

<sup>26</sup> De Rjenkur Amori, 311

Završetkom rata, nose političke funkcije i ratna priznanja pripala su muškarcu.

Tek osnivanjem Evropske Unije, njenim punim sjajem krajem 90-tih godina 20 veka i prvih 10 godina 21 veka, uspostavljeno je pravilo srazmernosti učešća i biranja muškarac i žena u svim javnim uprava. Vremenom, uz konstantnu medijski propagandi uticaj, pravo žena na javno učestvovanje u javnom životu dobija svoje zakonske odredbe, a zatim i formalno pravna normativa, biva realizovana.

Danas su formalno pravno žene izjednačene sa muškarcima, da li je dete bračno ili ne, ne postavlja se pitanje. Žena je konačno potpuno poslovno sposobna da raspolaže svojim pravima i javno istupa zarad zaštite ličnog integriteta.

Put je bio dug, ali produktivan.

Na globalnom nivou usvojeno je više međunarodno pravnih akata, kojima se ženama daje pravo da budu birane i da biraju na izborima uz nultu toleranciju diskriminacije, te prava na obrazovanjem, pozitivnu diskriminaciju prilikom zapošljavanja žena imajući u vidu materinstvo, te pravo na jednaku zaradu, napredovanje i niz drugih političkih i ekonomskih prava.

Treba imati na umu da usvajanje deklaracije i konvencije nije automatski bilo primenjivano u praksi. Države potpisnice su morale da konvencije kroz unutrašnje zakone implementiraju i kroz sistem primeni istih u celosti realizuju potpisani međunarodno pravni akt. Za to je trebalo nekada i decenija.

Najbitnije konvencije i one koje su dale najviše efekata su: Konvencija Ujedinjenih nacija o političkim pravima žena 1953. godine, Konvencija o pristanku na sklapanje braka, minimalnoj starosti za sklapanje braka i registraciji braka iz 1962. godine, Konvencija o eliminaciji svih oblika diskriminacije nad ženama usvojena je na Generalnoj skupštini Ujedinjenih nacija 1979, zatim 1993. godine Deklaracija o eliminaciji nasilja nad ženama.

Što se pravnih akata Evropske unije tiče sledeće direktive su relevantne za žene žrtve nasilja i nasilja u porodici: Direktiva 2012/29/EU („Victims’ Rights Directive“), Direktiva 2004/113/EC („Gender Equality Directives“) i Direktiva 2006/54/EC koja implementira pristup jednakog tretmana prema ženama i muškarcima u oblasti zapošljavanja i zanimanja.

Evropski parlament je 26.11.2009. usvojio Rezoluciju o eliminaciji nasilja nad ženama kojom se države članice pozivaju da poboljšaju svoje nacionalne zakone i politike u borbi protiv svih oblika nasilja nad ženama. Poslednje usvojen konvencija, koja predstavlja sinergiju svega ranije dostignutog kada su u pitanju prava žena i zabrane nasilja nad njima je Konvencija Savjeta Evrope o zaštiti žena od nasilja i nasilja u porodici, koja je usvojena 04.04.2011. a stupila na snagu 2014. godine.

Prema poslednjim statističkim podacima od januara 2023 žene na čelu država bio kao šefovi države bilo od predsednice vlada u 31 državi sveta čak 34 žene zauzimaju navedene funkcije. Iako na prvi pogled izgleda veoma uspešno sprovedena nediskriminacija po polu, sadanjim tempom rodna ravnopravnost će biti postignuta tek za 130 godina. Naime, prema podacima UN Women samo 17 zemalja ima žene na čelu države, 19 na čelu vlada, a samo 22.8 procenta žene čine članove kabineta na čelu ministarstva I to obično u domenima rodne ravnopravnosti, socijalna zaštita, pitanje nacionalnih manjina I sl.

Samo šest zemalja ima 50 procenata ili više žena u parlamentu u pojedinačnim ili donjim domovima I to Rudna 61%, Kuba 53%, Nikaragva 52%, Meksiko 50%, Novi Zeland 50% I Ujedinjeni Arapski Emirati 50%.

Kada je u pitanju lokalna samouprava situacija je znatno bolja. Naime, od 136 zemalja čak 34% članova lokalnog savetodavnih tela čine žene.

Regionalne varijacije su takođe primećene od perioda 2022 te u regionalnim savetodavnim telima žene čine 41% u Centralnoj i Južnoj Americi 36%, u Evropi i Severnoj Americi 36%, Okeanija 28%, Latinska Amerika i Karibi 25%, Podсахarska Afrika 25%, Zapadna Azija i Severna Afrika 18%.

Iako ne u celosti realizovani naponi rodne ravnopravnosti u poslednjih 70 godina, koraci su upućeni ka daljem napretku. Rodne kvote su značajno doprinele realizaciji iste. Naime, u zemljama gde su uspostavljene rodne kvote kandidata zastupljenost žena je 5% - 7% veća u parlamentarnim i lokalnim vlastima. Nadalje, prema trenutnim statističkim podacima žene demonstriraju političko vođstvo delajući kroz parlamentarne klubove žena, čak i u politički najborbenijim sredinama – i zagovarajući pitanja rodne ravnopravnosti, kao što su eliminacija rodno zasnovanog nasilja, roditeljsko odsustvo i briga o deci, penzije, rodna ravnopravnost zakona, i izborne reforme.<sup>27</sup> (Trebalo napomenuti i činjenicu da su u Sjedinjenim Američkim državama, a što je i prateći trend na globalnom nivou, prihodi srednje klase su tek skromno porasli poslednjih decenija, a većina povećanja njihovih prihoda je rezultat učešća žena u finansijskom doprinosu porodice. Većina žena dvadesetog veka je zaposlena I to na puno radno vreme, a njihova satnica je znatno porasla u odnosu na ranije decenije. Sinergijom radnog angažovanja van kuće i povećanje stanice rada doprinelo je porodicama srednje klase da napreduju. Pored toga, kako žene rade kontinuiranije i sve više njih radi puno radno vreme, to im omogućava da se takmiče za bolje plaćene poslove. Ipak, i pored zalaganjima na radu i eksplicitnim učinkom na radu zahvaljujući svojim sposobnostima, žene zarađuju oko 83 centa za svaki dolar koji zarade muškarci. Ovaj jaz odražava činjenicu da je i dalje veća verovatnoća da će žene biti zaposlene na slabije plaćenim poslovima, uprkos tome što su znatno bolje obrazovane od muškaraca. Iako neki od postojećih jaza mogu odražavati sopstvene izbore žena da rade na manje zahtevnim poslovima sa fleksibilnijim radnim vremenom ili da uzmu slobodno vreme kako bi se brinuli o svojoj porodici, neki od njih odražavaju nasleđe stereotipa i diskriminacije koji su obeshrabрили ili sprečili žene da budu zaposlili ili unapredili na bolje plaćene poslove.

## 7. ZAKLJUČAK

„...I neka se ima na umu da se žena nikada neće odista osloboditi dok god ne dođe na svoje u fizičkom smislu. Stvorena da bude snažna, i zdrava, i lepa, ona je davno žrtvovala osnovni zakon svog telesnog sklopa da bi otada živela samo na sporednostima. Pretvorila se u peščani sat, u kojem pesak života brzo sipi. Hodala je kada je trebalo da trči, sedela je kada je valjalo da hoda, ležala je kada je trebalo da sedi... Ona je stvorenje rođeno za lepotu I slobodu Artemide, ali je smotana svojim suknjama, pridavljena steznicima, utegnuta tesnim

<sup>27</sup> <https://www.unwomen.org/en/what-we-do/leadership-and-political-participation/facts-and-figures> dostupno dana 05.06.2023)

pojasom, i spetljana rukavima, tako da ... njena najprikladnija zanimanja jesu uvezana ćurka ili nadasve guska.”<sup>28</sup>

Žena jednakih intelektualni sposobnosti kao i muškarac, vekovima osporavana i vezivana za kuću, porodicu i svaki drugi oblik njenog izražavanja bio je praćen negodovanje, nakon vekovne borbe uspela je da se iskaže, pokaže, intelektualno, organizaciono, politički i ekonomski. Njen nezavisnost je dostigla maksimalni progres tokom dvadeset prvog veka. Njen pobune su bile vekovne, ali je pobjeda na kraju dostignuta.

Žena je ravnopravni član društva, ima pravo glasa, izražavanja i javnog istupanja, ima prava na imovinu, pravo da joj država i zakon pruže zaštitu, ima pravo života, koje niko, nijedan zakon, nijedan pojedinac mogu ograničiti ili ukinuti.

Put je bio dug.

## LITERATURA

- Akvinski Toma (1981): *Izabrano djelo prevod Tomo Vereš*, Zagreb
- Bebel August (1910): *Women Under Socialism*, New York
- Bryce James (1914): *The American Commonwealth*, 2 vols, New York
- De Rjenkur Amori (1998): *Žena i moć kroz istoriju*, Beograd
- Engels Fridrih (1973): *Porijeklo porodice, privatnog vlasništva i države*, Zagreb
- Frieden Betty (1963): *The Feminine Mystique*, New York
- Ignjatović Tanja (2009c): *Uputstva o razmeni podataka o ličnosti u kontekstu porodičnog nasilja*, Beograd
- Jovović Mila (1981): *Neka razmatranja o društvenom položaju žene od antičkog do buržoaskog društva U: Zbornik radova Pravnog fakulteta u Nišu*, Niš
- Ksenofont (2007): *Grčka povest, knjiga 2*, Zagreb
- Mladenović Marko (1964): *Razvod braka*, Beograd
- Miles Rosalind (2001): *Who Cooked the Last Supper? The Women's History of the World*, New York
- Southern W. Richard (1959): *The making of the Middle ages*, London
- U.S. National Archives and Records Administration (<https://www.archives.gov/files/press/press-kits/magna-carta/magna-carta-translation.pdf> dostupno dana 06.05.2023
- <https://ucionicaistorije.files.wordpress.com/2011/11/d185d0b0d0bcd183d180d0b0d-0b1d0b8d198d0b5d0b2-d0b7d0b0d0bad0bed0bdd0b8d0ba.pdf> dostupno dana 18.04.2023
- <https://www.unwomen.org/en/what-we-do/leadership-and-political-participation/facts-and-figures> dostupno dana 05.06.2023
- Deklaracija prava čoveka i građanina iz Ustava iz 1793.
- [https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog\\_6751/objava\\_2257/fajlovi/6.3](https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_6751/objava_2257/fajlovi/6.3) dostupno dana 06.06.2023.

<sup>28</sup> De Rjenkur Amori, 184

Andelka Račić

UDC 316.662-055.2(091)

UDC 305-055.2(091)

DOI: 10.5937/MegRev2301107R

Review scientific paper

Received 08.05.2022.

Approved 05.08.2023.

## THE WOMEN IN THE FAMILY/SOCIETY THROUGHOUT HISTORY

**Summary:** *Everyone is born with the right to life and the right to live that life with the dignity of a human being and a citizen, to have the right to choose education, place of residence, the right but not the obligation to start a family, the right to earn money and the freedom to dispose of it. Every man and citizen is a woman. However, it hasn't always been like that: The work deals with the position of women in society, and what is reflected on her position and status in the family throughout history and modern times. The main goal of the work is, through a cross-section of the past with a comparative analysis of the contemporary era, to realize productivity and full equality of the sexes in the near future. The work is based on the analysis of a heterogeneous family (the family of a man and a woman):*

**Keywords:** *woman, family, the right to vote, the right to be elected, gender equality*

## ZAKONSKI OKVIR RAZVOJA SISTEMA CIVILNE ODBRANE REPUBLIKE SRBIJE

**Sažetak:** Sve krize koje nastaju na globalnom, regionalnom i lokalnom nivou ispoljavaju svoj uticaj na bezbednost Republike Srbije. One mogu dovesti do destruktivnih aktivnosti usmerenih na štćene vrednosti, pa se na nivou Republike Srbije mora uspostaviti efikasan sistem njihove zaštite – sistem civilne odbrane. Neophodan korak u postizanju tog cilja predstavlja adekvatno normativno-pravno uređenje oblasti civilne odbrane koje je od posebnog interesa za bezbednost Republike Srbije, ali i za razvoj samog sistema. Adekvatnim pravnim uređenjem stvaraju se preduslovi za uspešno uspostavljanje, organizovanje i funkcionisanje sistema civilne odbrane koji u savremenom bezbednosnim uslovima ima nemerljiv značaj. Tema ovog rada je nastala na osnovu istraživanja za izradu doktorske disertacije i bavi se prednostima i nedostacima zakonskih rešenja u oblasti civilne odbrane Republike Srbije.<sup>1</sup>

**Ključne reči:** normativna regulativa, zakon, civilna odbrana, Republika Srbija

### 1. UVOD

Izbijanjem sukoba u Ukrajini, obuke civilne odbrane u celom svetu su u značajnom porastu. Sintagma civilna odbrana je, odjednom, došla u prvi plan i tema je svakodnevnih izveštaja razlićitih medija, geostratega i bezbednosnih stručnjaka. Tokom vojnih operacija u Ukrajini, do svog punog izražaja došla je uloga sistema civilne odbrane, jer predstavlja sistem koji može omogućiti sveobuhvatnu pripremljenost za odbranu i zaštitu podrazumevajući neposredno angažovanje celokupnog društva. U skladu sa savremenim bezbednosnim uslovima, dolazi se i do zaključka da sistem civilne odbrane Republike Srbije mora postojati i mora se razvijati da bi se omogućilo njegovo funkcionisanje u miru, ratu i vanrednom stanju.

Početni korak u razvoju sistema civilne odbrane Republike Srbije predstavlja stvaranje odgovarajućeg pravnog okvira za njegovo funkcionisanje, jer trenutna nepovoljna norma-

\* Dr, Vojna akademija, Univerzitet odbrane, Beograd, Srbija, mladenovicmilica21@yahoo.com

<sup>1</sup> Doktorska disertacija na temu „Razvoj civilne odbrane Republike Srbije u funkciji smanjenja ugroženosti civilnog stanovništva i materijalnih resursa“, Univerzitet odbrane, Vojna akademija, Beograd, 2023.



tivna rešenja i nedostatak saradnje i koordinacije na svim nivoima negativno utiču na njegov razvoj. Nedostaci u normativno-pravnoj regulativi nepovoljno utiču i na organizaciju i razvoj sistema civilne odbrane, posebno što se ne može utvrditi pojedinačna uloga svih činilaca koju utiču na funkcionisanje sistema. U zakonskim odredbama Republike Srbije u oblasti civilne odbrane postoji određeni pravni vakuum koji se mora što pre prevazići da bi ova, strateški važna, oblast bila uređena na adekvatan i precizan način. Nazivanje sistema civilne odbrane proizvoljnim terminima kako u istom, tako i u različitim normativnim aktima, ne doprinosi njegovom razvoju, a pritom dovodi u pitanje funkcionisanje celokupnog sistema nacionalne bezbednosti.

Iako se sistem civilne odbrane prvenstveno uređuje Zakonom o odbrani, skoro da ne postoji normativno-pravni akt u bilo kojoj oblasti bezbednosti koji nema dodirnih tačaka sa razvojem i funkcionisanjem ovog sistema. Zakon o Narodnoj skupštini, Zakon o Vladi i Zakon o Predsedniku Republike treba da regulišu nadležnosti tih subjekata nad sistemom civilne odbrane, kao njegovim upravljačkim delom, dok Zakon o ministarstvima reguliše nadležnosti, dužnosti i obaveze svakog ministarstva u oblasti civilne odbrane. Zakonom o odbrani se uspostavlja sistem civilne odbrane, njegovi ciljevi, zadaci, definiše struktura sistema i uspostavlja osnova za izradu drugih zakonskih i podzakonskih akata. S obzirom da Zakon o civilnoj odbrani ne postoji u RS, ona se u Zakonu o odbrani mora urediti na mnogo ozbiljniji i jasniji način uz donošenje svih neophodnih podzakonskih akata.

## 2. ZAKON O NARODNOJ SKUPŠTINI

Narodna skupština Republike Srbije je najviše predstavničko telo i nosilac ustavotvorne i zakonodavne vlasti u Republici Srbiji. U okviru svojih nadležnosti, Narodna skupština, vrši predstavničku, zakonodavnu, izbornu i kontrolnu funkciju.<sup>2</sup> Kao nosilac ustavotvorne i zakonodavne vlasti vrši sledeće funkcije od značaja za civilnu odbranu:<sup>3</sup>

- 1) donosi i menja Ustav,
- 2) odlučuje o ratu i miru i proglašava ratno i vanredno stanje,
- 3) nadzire rad službi bezbednosti,
- 4) donosi zakone i druge opšte akte iz nadležnosti Republike Srbije,
- 5) usvaja strategiju odbrane,

U ostvarivanju kontrolne funkcije Narodna skupština vrši nadzor nad radom:

- 1) Vlade i odlučuje o prestanku mandata Vlade i ministara,
- 2) službi bezbednosti,
- 3) drugih organa i tela u skladu sa zakonom.

Narodna skupština je stub zakonodavne vlasti od koga počinje izgradnja efikasnog i efektivnog sistema civilne odbrane, jer usvajanjem strategija i donošenjem zakona postavlja podlogu za uspostavljanje i izgradnju tog sistema. Zakon o Narodnoj skupštini pruža adekvatnu osnovu za razvoj sistema civilne odbrane RS utvrđivanjem osnova sistema odbrane, donošenjem zakona u oblasti odbrane, utvrđivanjem budžeta odbrane i nadzorom i kontrolom nad sprovođenjem politike odbrane i svih propisa u ovoj oblasti.

<sup>2</sup> Zakon o Narodnoj skupštini, *Službeni glasnik RS*, 9/2010.

<sup>3</sup> *Ibidem*.

### 3. ZAKON O VLADI

„Vlada je nosilac izvršne vlasti u Republici Srbiji. Ona utvrđuje i vodi politiku Republike Srbije u okviru Ustava i zakona i drugih opštih akata Narodne skupštine“.<sup>4</sup> Vlada donosi posebne propise o planiranju civilne odbrane i to stvara polaznu osnovu za razvoj efikasnog, trajnog, stabilnog i kompletnog sistema sposobnog da odgovori svim izazovima, rizicima i pretnjama u svim uslovima ugrožavanja. Vlada je odgovorna za izvršavanje zakona u oblasti civilne odbrane koje donosi Narodna skupština i usmeravanje i nadzor nad sprovođenjem tih akata. Vlada Republike Srbije je najvažniji subjekat sistema civilne odbrane, jer se u njejoj nadležnosti nalazi rukovođenje ovim sistemom preko Ministarstva odbrane tj. ministra odbrane. Na osnovu Zakona o Vladi može se zaključiti da su njime stvorene normativne osnove za razvoj sistema civilne odbrane, ali u praksi nisu ispunjeni uslovi za stvaranje jedinstvenog i celovitog sistema, posebno uspostavljanja međuresorske koordinacije u oblasti civilne odbrane, izvršavanje propisa u ovoj oblasti i nadzor nad njima. S obzirom da je, u skladu sa Zakonom, Vlada odgovorna za izgradnju i razvoj sistema civilne odbrane Republike Srbije ona mora u praksi sprovesti plansko povezivanje svih delova sistema u jedinstvenu celinu i time omogućiti razvoj sistema civilne odbrane.

### 4. ZAKON O PREDSEDNIKU

Zakonom o predsedniku je određeno da „Predsednik Republike donosi ukaze, odluke, pravila, naredbe, naređenja i druge pravne akte koji su određeni zakonom“.<sup>5</sup> Ukazom, predsednik Republike proglašava zakon, raspušta Narodnu skupštinu i postavlja, unapređuje i razrešava oficire Vojske Srbije. Ovlašćenja Predsednika od značaja za civilnu odbranu koja su određena ovim zakonom svode se na komandovanje Vojskom i postavljanje, unapređenje i razrešavanje oficira Vojske Srbije. Međutim, odredbama o vraćanju zakona Narodnoj skupštini na ponovno odlučivanje i donošenjem određenih pravnih akata, Zakonom o predsedniku su stvoreni uslovi za unapređenje i razvoj sistema civilne odbrane Republike Srbije.

### 5. ZAKON O MINISTARSTVIMA

Zakonom o ministarstvima se obrazuju ministarstva i posebne organizacije i utvrđuje njihov delokrug rada.<sup>6</sup> Sva ministarstva imaju svoju ulogu u okviru razvoja sistema civilne odbrane, jer predstavljaju nezaobilazni deo ovog sistema. Svako ministarstvo u okviru svog delokruga rada obavlja nezamenljivu ulogu kao subjekat sistema, posebno Ministarstvo odbrane i Ministarstvo unutrašnjih poslova.

„Ministarstvo unutrašnjih poslova obavlja poslove državne uprave koji se odnose na: zaštitu života, lične i imovinske bezbednosti građana; sprečavanje i otkrivanje krivičnih dela

<sup>4</sup> Zakon o Vladi, *Službeni glasnik RS*, 55/2005, 71/2005 - ispr, 101/2007, 65/2008, 16/2011, 68/2012 - odluka US, 72/2012, 7/2014 - odluka US, 44/2014 i 30/2018 - dr. zakon.

<sup>5</sup> Zakon o Predsedniku Republike, *Službeni glasnik RS*, 111/2007.

<sup>6</sup> Zakon o ministarstvima, *Službeni glasnik RS*, 128/2020.

i pronalaženje i hvatanje učinilaca krivičnih dela i njihovo privođenje nadležnim organima; održavanje javnog reda i mira; pružanje pomoći u slučaju opasnosti; skloništa; obezbeđivanje zborova i drugih okupljanja građana; obezbeđivanje određenih ličnosti i objekata, uključujući i strana diplomatska i konzularna predstavništva na teritoriji Republike Srbije; bezbednost, regulisanje i kontrolu saobraćaja na putevima; promet i prevoz oružja, municije, eksplozivnih i određenih drugih opasnih materija; ispitivanje ručnog vatrenog oružja, naprava i municije; zaštitu od požara“.<sup>7</sup>

Ministarstvo odbrane obavlja „poslove državne uprave koji se odnose na: politiku odbrane, stratezijsko planiranje u oblasti nacionalne bezbednosti i odbrane, planiranje razvoja sistema odbrane, vojnu doktrinu; međunarodnu saradnju u oblasti odbrane; planiranje, pripremanje i učešće u multinacionalnim operacijama; planiranje i pripremanje mobilizacije građana, državnih organa, privrednih društava, drugih pravnih lica, preduzetnika i Vojske Srbije za izvršavanje zadataka u vanrednom i ratnom stanju; civilnu odbranu i obučavanje za odbranu zemlje; učešće u civilnoj zaštiti; planiranje mera i radnji za rad građana, državnih organa, privrednih društava i drugih pravnih lica i za upotrebu Vojske Srbije i drugih snaga odbrane u vanrednom i ratnom stanju; vojnu, radnu i materijalnu obavezu; organizovanje veza i kripto zaštite za potrebe državnih organa i Vojske Srbije; usklađivanje organizacije veza i informatičkih i telekomunikacionih sistema u Republici Srbiji za potrebe odbrane; bezbednost značajnu za odbranu; uređivanje i pripremanje teritorije Republike Srbije za potrebe odbrane; vođenje jedinstvene evidencije o vojnim nepokretnostima i zbirne evidencije pokretnih stvari; istraživanje, razvoj, proizvodnju i promet naoružanja i vojne opreme; opremanje i naoružavanje Vojske Srbije i drugih snaga odbrane; vojno obrazovanje; zdravstvenu zaštitu i zdravstveno osiguranje vojnih osiguranika; naučnoistraživački rad i izdavačku delatnost od značaja za odbranu; statusna i druga pitanja profesionalnih pripadnika Vojske Srbije. Inspektorat odbrane, kao organ uprave u sastavu Ministarstva odbrane, obavlja inspekcijski nadzor nad primenom zakona i drugih propisa u oblasti odbrane i od značaja za odbranu“.<sup>8</sup>

Zakon o ministarstvima, prilikom određivanjem nadležnosti i obaveza svih ministarstava, ne postavlja čvrstu osnovu za razvoj sistema civilne odbrane Republike Srbije. Prvenstveno ne definiše nadležnost nad sistemom civilne odbrane, a zatim i ne pravi suštinsku razliku između civilne odbrane i civilne zaštite. Uzimajući u obzir kompleksnost sistema civilne odbrane, Zakonom o ministarstvima se mora eksplicitno naznačiti da svako ministarstvo, kao subjekt sistema, ima određene obaveze u oblasti civilne odbrane. Ministarstva moraju planirati, organizovati i obezbediti sprovođenje svih aktivnosti sistema civilne odbrane, vršiti stručne poslove za potrebe sistema i prikupljati i dostavljati podatke od značaja za sistem civilne odbrane tj. imati aktivnu ulogu u razvoju sistema civilne odbrane izvršavanjem svojih obaveza.

## 6. ZAKON O ODBRANI

Zakonom o odbrani Republike Srbije se uređuje „sistem odbrane, nadležnosti državnih organa i Vojske Srbije u odbrani, prava i dužnosti državnih organa, autonomnih pokrajina,

<sup>7</sup> *Ibidem.*

<sup>8</sup> Zakon o ministarstvima, *Službeni glasnik RS*, 128/2020.

jedinica lokalne samouprave, građana, privrednih društava, drugih pravnih lica i preduzetnika u odbrani“. Odbrana se ostvaruje angažovanjem svih raspoloživih ljudskih i materijalnih resursa, a obezbeđuje se upotrebom Vojske Srbije i drugih snaga odbrane. Cilj odbrane Republike Srbije je odvracanje od napada i suprotstavljanje vojnim i nevojnim izazovima, rizicima i pretnjama i zaštita civilnog stanovništva, materijalnih resursa i životne sredine.

Prema Zakonu o odbrani „odbrana Republike Srbije obuhvata vojnu i civilnu odbranu. Civilna odbrana, prema ovom Zakonu, je deo odbrane Republike Srbije koji obuhvata skup mera i aktivnosti usmerenih na: pripreme za odbranu i odbranu Republike Srbije nevojnim sredstvima; obezbeđivanje uspešnog funkcionisanja državnih organa, organa autonomnih pokrajina i jedinica lokalne samouprave, privrednih društava i drugih pravnih lica, zaštite i spasavanja i obezbeđenja uslova za život i rad građana i zadovoljenja potreba snaga odbrane u vanrednom i ratnom stanju“.

Prema zakonu o odbrani, odbrana zemlje se ostvaruje<sup>9</sup>:

1) organizovanjem i pripremanjem subjekata odbrane za izvršavanje zadataka u ratnom i vanrednom stanju,

2) preduzimanjem mera i radnji za rad subjekata odbrane i za upotrebu Vojske Srbije i drugih snaga odbrane u ratnom i vanrednom stanju do konačnog otklanjanja ili prestanka opasnosti za zemlju,

3) preduzimanjem mera i aktivnosti na zaštiti i spasavanju ljudi i materijalnih dobara i životne sredine u ratnom i vanrednom stanju,

4) učešćem u multinacionalnim operacijama.

Zakonom o odbrani RS reguliše se angažovanje Vojske Srbije u oblasti civilne odbrane. U slučaju kada su ugroženi „deo teritorije Republike Srbije, granica, život i zdravlje ljudi i životinja i materijalna dobra na tom području, na zajednički predlog ministra unutrašnjih poslova i ministra odbrane, a uz saglasnost predsednika Republike, Vlada obrazuje policijske i vojne snage za izvršavanje zajedničkih zadataka. U izvršavanju tih zadataka, policijske i vojne snage su potčinjene starešini Vojske Srbije koga ovlasti predsednik Republike, na zajednički predlog ministra unutrašnjih poslova i ministra odbrane“.<sup>10</sup> Međutim, u Zakonu se takođe konstatuje da se „u slučaju prirodnih i drugih nesreća većih razmera u kojima su na određenoj teritoriji ugroženi život i zdravlje ljudi i životinja i materijalna dobra, jedinice Vojske Srbije na zahtev organa nadležnih za zaštitu i spasavanje ljudi i materijalnih dobara, mogu angažovati na pružanju pomoći stanovništvu, u skladu s posebnim zakonom“, dok je istovremeno određeno da „Načelnik Generalštaba Vojske Srbije, odnosno starešina nadležne komande Vojske Srbije, na osnovu posebnog ovlašćenja predsednika Republike, a radi zaštite i spasavanja ljudi, materijalnih i kulturnih dobara od elementarnih nepogoda, tehničko-tehnoloških nesreća i katastrofa, posledica terorizma i drugih većih nesreća, može narediti mere sprovođenja pripravnosti i upotrebu delova Vojske Srbije, radi otklanjanja štetnih posledica koje mogu nastati nevojnim pretnjama bezbednosti“<sup>11</sup> što pokazuje da nadležnosti

<sup>9</sup> Zakon o odbrani, *Službeni glasnik RS*, 116 od 11. decembra 2007, 88 od 28. oktobra 2009, 88 od 28. oktobra 2009 - dr. zakon, 104 od 16. decembra 2009 - dr. zakon, 10 od 29. januara 2015, 36 od 10. maja 2018.

<sup>10</sup> *Ibidem*.

<sup>11</sup> Zakon o odbrani, *Službeni glasnik RS*, br. 116 od 11. decembra 2007, 88 od 28. oktobra 2009, 88 od 28. oktobra 2009 - dr. zakon, 104 od 16. decembra 2009 - dr. zakon, 10 od 29. januara 2015, 36 od 10. maja 2018.

u slučaju nevojnih izazova, rizika i pretnji koja se nalaze i u Ministarstvu odbrane i u Ministarstvu unutrašnjih poslova nisu određene na jasan i nedvosmislen način.

Na osnovu odredbi Zakona o odbrani može se zaključiti da sam Zakon ne reguliše mnogo važna pitanja u oblasti sistema civilne odbrane, što dovodi do pretpostavke da taj sistem u praksi još uvek ne funkcioniše. Prvi nedostatak Zakona se ogleda u nedostatku preciznog regulisanja odnosa civilne odbrane i civilne zaštite. Civilna odbrana se čak i ne pominje, osim u uvodnim odredbama zakona, što predstavlja ogroman propust s obzirom da je jasno navedeno da se odbrana RS sastoji od vojne i civilne odbrane. Takođe, civilna zaštita se izjednačava sa sistemom zaštite i spasavanja koji se uređuje posebnim zakonom i nalazi u nadležnosti drugog ministarstva, dok Zakon o odbrani kaže da ona u slučaju ratnog i vanrednog stanja funkcioniše u okviru sistema odbrane, dok sam način tog funkcionisanja u Zakonu nije određen. „Nadležnosti državnih organa u zaštiti od elementarnih nepogoda, tehničko-tehnoloških nesreća i katastrofa, elementi sistema civilne zaštite, prava i dužnosti građana u vezi s njihovim učešćem u zaštiti i spasavanju ljudi, životinja, materijalnih, kulturnih i drugih dobara i životne sredine i mere i aktivnosti koje preduzimaju organi civilne zaštite kao i nadležnost i unutrašnje uređenje posebne organizacije za vođenje poslova zaštite i spasavanja uređuju se na poseban način zakonom kojim se uređuje oblast zaštite i spasavanja“<sup>12</sup>, a čitava oblast se nalazi u nadležnosti Ministarstva unutrašnjih poslova. Definisane civilne zaštite u Zakonu o odbrani je u direktnoj koliziji sa stratejskim odredbama i odredbama drugih zakonskih propisa kojima se ona reguliše poput Zakona o smanjenju rizika od katastrofa i upravljanja vanrednim situacijama.

S obzirom da je integralni deo sistema odbrane, civilna odbrana mora biti konstituisana na istim pravnim osnovama kao i vojna odbrana, jer se samo na taj način ostvaruje sveobuhvatno normativno-pravno uređenje odbrane Republike Srbije u celini. U Zakonu je neophodno postojanje odredbi kojima se nedvosmisleno proklamuju da su subjekti i snage sistema odbrane istovremeno i subjekti i snage sistema civilne odbrane. Zakon mora da normira njihova prava, dužnosti i zadatke u oblasti civilne odbrane, zatim položaj i funkciju sistema civilne odbrane, osnove organizacije i upotrebe snaga. Zakon o odbrani treba da sadrži i odredbe dispozitivnog karaktera iz kojih proizilaze ovlašćenja subjekata sistema civilne odbrane, obaveze da se podzakonskim aktima detaljnije pravno normiraju Zakonom nerešena pitanja i međusobni odnose u sistemu. Na taj način bi se omogućilo kompletiranje zakonske regulative u oblasti civilne odbrane, razvoj, potpunost i efikasnost sistema. Pravno uređenje sistema civilne odbrane u Zakonu o odbrani Republike Srbije stvara pretpostavku za uspešno organizovanje, razvoj i unapređenje sistema civilne odbrane. Obavezujućom snagom zakonskih odredbi stvorila bi se osnova za izgradnju efikasnog i kompletnog sistema civilne odbrane sa precizno definisanim pravima, dužnostima i odgovornostima svih subjekata.

## 7. ZAKON O VOJSCI SRBIJE

„Vojska Srbije je organizovana oružana snaga koja brani zemlju od oružanog ugrožavanja spolja i izvršava druge misije i zadatke, u skladu sa Ustavom, zakonom i principima međunarodnog prava koji regulišu upotrebu sile. Predsednik Republike ili ministar odbrane,

<sup>12</sup> *Ibidem.*

po ovlašćenju predsednika Republike, može odlučiti da Vojska Srbije nadležnom državnom organu, odnosno organizaciji, organu autonomnih pokrajina i organu jedinica lokalne samouprave, na njihov zahtev, pruži pomoć radi zaštite života i bezbednosti ljudi i imovine, zaštite životne sredine ili iz drugih razloga utvrđenih zakonom<sup>13</sup>. Ova odredba se odnosi na treću misiju Vojske Srbije koja podrazumeva podršku civilnim vlastima u suprotstavljanju pretnjama bezbednosti i ostvaruje se kroz<sup>14</sup>:

- pomoć civilnim vlastima u suprotstavljanju unutrašnjem ugrožavanju bezbednosti, terorizmu, separatizmu i organizovanom kriminalu i
- pomoć civilnim vlastima u slučaju prirodnih nepogoda, tehničko-tehnoloških i drugih nesreća.

Treća misija vojske se direktno odnosi na civilnu odbranu, ali u Zakonu o Vojsci Srbije ne postoje odredbe kojima se uređuje učešće Vojske u sistemu civilne odbrane Republike Srbije. Zakon o Vojsci Srbije ne obrađuje treću misiju vojske na dovoljno detaljan način, dok se u celokupnoj normativno-pravnoj regulativi u prvi plan ističe prevladavanje nevojnih izazova, rizika i pretnju, što samo po sebi indicira da je treća misija vojske nešto čemu bi se trebala posvetiti mnogo veća pažnja. Vojska Srbije je u praksi veoma često glavni nosilac odgovora na krizne situacije, jer je jedina institucija koja u kratkom roku može mobilisati veći broj svojih subjekata i snaga. Međutim, u Zakonu o Vojsci ne postoje detaljnije odredbe o izvršavanju treće misije, o formiranju posebnih jedinica za izvršenje te misije, obuci pripadnika za odgovor na krizne situacije, a posebno ne odredbe o koordinaciji operacija sa drugim subjektima sistema civilne odbrane, prvenstveno Ministarstvom unutrašnjih poslova. Navedeni nedostaci ukazuju na nepostojanje osnova za razvoj sistema civilne odbrane u Zakonu o Vojsci Srbije.

## 8. ZAKON O SMANJENJU RIZIKA OD KATASTROFA I UPRAVLJANJU VANREDNIM SITUACIJAMA

Zakonom o smanjenju rizika od katastrofa i upravljanju vanrednim situacijama<sup>15</sup> se uređuje sistem zaštite i spasavanja u Republici Srbiji. Ovim zakonom uređuje se „smanjenje rizika od katastrofa, prevencija i jačanje otpornosti i spremnosti pojedinaca i zajednice za reagovanje na posledice katastrofa, zaštita i spasavanja ljudi, materijalnih, kulturnih i drugih dobara, prava i obaveze građana, udruženja, pravnih lica, organa jedinica lokalne samouprave, autonomnih pokrajina i Republike Srbije, upravljanje vanrednim situacijama, funkcionisanje civilne zaštite, rano upozoravanje, obaveštavanje i uzbunjivanje, međunarodna saradnja, inspeksijski nadzor i druga pitanja od značaja za organizovanje i funkcionisanje sistema smanjenja rizika od katastrofa i upravljanja vanrednim situacijama“<sup>16</sup>.

<sup>13</sup> Zakon o Vojsci Srbije, *Službeni glasnik RS*, br. 116 od 11. decembra 2007, 88 od 28. oktobra 2009, 101 od 29. decembra 2010 - dr. zakon, 10 od 29. januara 2015, 88 od 23. oktobra 2015 - US, 36 od 10. maja 2018, 94 od 27. decembra 2019.

<sup>14</sup> *Ibidem*.

<sup>15</sup> Zakon o smanjenju rizika od katastrofa i upravljanju vanrednim situacijama, *Službeni glasnik RS*, 87/2018.

<sup>16</sup> *Ibidem*.

„Sistem smanjenja rizika od katastrofa i upravljanja vanrednim situacijama je od posebnog interesa za Republiku Srbiju i predstavlja deo sistema nacionalne bezbednosti“.<sup>17</sup> Subjekti i snage sistema zaštite i spasavanja su isti subjekti i snage sistema civilne odbrane tj. „drugih snaga odbrane“ kako ih naziva Zakon o odbrani. Zakon o smanjenju rizika od katastrofa predviđa nadležnosti sistema odbrane i drugih snaga odbrane: „U uslovima kada druge snage i sredstva sistema nisu dovoljne za zaštitu i spasavanje ljudi, materijalnih i drugih dobara od posledica katastrofa, na zahtev Republičkog štaba za vanredne situacije, Ministarstvo odbrane obezbeđuje učešće svojih organizacionih jedinica, komandi, jedinica i ustanova Vojske Srbije za pružanje pomoći u zaštiti i spasavanju, u skladu sa zakonom, osim u ratnom i vanrednom stanju. Kada u zaštiti i spasavanju učestvuju jedinice Vojske Srbije, njima komanduju njihove nadležne starešine, u skladu sa zaključcima i preporukama štaba za vanredne situacije koji rukovodi i koordinira zaštitom i spasavanjem.“<sup>18</sup>

Zakon o smanjenju rizika od katastrofa i upravljanju vanrednim situacijama uređuje i oblast civilne zaštite koja predstavlja „organizovan sistem čija je osnovna delatnost zaštita, spasavanje i otklanjanje posledica elementarnih nepogoda, tehničko-tehnoloških nesreća i drugih većih opasnosti koje mogu ugroziti stanovništvo, materijalna i kulturna dobra i životnu sredinu u miru i vanrednom i ratnom stanju. Civilnu zaštitu čine lična i uzajamna zaštita, mere, poverenici, zamenici poverenika i jedinice.“<sup>19</sup>

Analizom Zakona o smanjenju rizika od katastrofa i upravljanju vanrednim situacijama dolazi se do zaključka da postoji pravno normiranje sistema zaštite i spasavanja na istim osnovama kao i sistema civilne odbrane, predviđaju se isti subjekti, iste snage, slični zadaci sistema, ali ovoga puta u nadležnosti Ministarstva unutrašnjih poslova. U poređnom analizom Zakona o odbrani i Zakona o smanjenju rizika od katastrofa i upravljanju vanrednim situacijama ne može se stvoriti jasna predstava o organizaciji i funkcionisanju sistema civilne odbrane i sistema zaštite i spasavanja pri čemu je civilna zaštita sastavni deo oba sistema koja, pri tom, služe istoj svrsi. Prilikom regulisanja sistema zaštite i spasavanja u Zakonu o smanjenju rizika od katastrofa i upravljanju vanrednim situacijama mora biti naglašeno da je civilna zaštita deo sistema civilne odbrane, ali se nalazi u nadležnosti MUP-a, u okviru sistema zaštite i spasavanja, pri čemu se ta nadležnost, kao i saradnja i koordinacija aktivnosti sa sistemom odbrane RS mora precizno definisati bez kolizije sa Zakonom o odbrani i po istom principu urediti u svim ostalim zakonskim i podzakonskim aktima.

## 9. ZAKON O KRITIČNOJ INFRASTRUKTURI

Zakonom o kritičnoj infrastrukturi uređuje se „nacionalna i evropska kritična infrastruktura, identifikacija i određivanje kritične infrastrukture Republike Srbije, zaštita kritične infrastrukture, nadležnost i odgovornost organa i organizacija u oblasti kritične infrastrukture i informacije, izveštavanje, pružanje podrške odlučivanju, zaštita podataka, upravljanje i nadzor u oblasti kritične infrastrukture“.<sup>20</sup> Zaštita kritične infrastrukture predstavlja „skup

<sup>17</sup> *Ibidem.*

<sup>18</sup> Zakon o smanjenju rizika od katastrofa i upravljanju vanrednim situacijama, *Službeni glasnik RS*, 87/2018.

<sup>19</sup> *Ibidem.*

<sup>20</sup> Zakon o kritičnoj infrastrukturi, *Službeni glasnik RS*, 87/2018.

aktivnosti i mera koje imaju za cilj osiguranje funkcionisanja kritične infrastrukture u slučaju ometanja ili uništenja, odnosno zaštitu u slučaju pretnji i sprečavanje nastanka posledice ometanja ili uništenja. Sektori u kojima se vrši identifikacija i određivanje kritične infrastrukture od strane nadležnog ministarstva za svaki sektor su<sup>21</sup>:

- 1) energetika;
- 2) saobraćaj;
- 3) snabdevanje vodom i hranom;
- 4) zdravstvo;
- 5) finansije;
- 6) telekomunikacione i informacione tehnologije;
- 7) zaštita životne sredine;
- 8) funkcionisanje državnih organa.

Zaštita, čuvanje, korišćenje, kontrola i nadzor kritične infrastrukture u nadležnosti Ministarstva odbrane i Vojske Srbije sprovodi se u skladu sa Zakonom o odbrani i Zakonom o Vojsci Srbije. „Kritična infrastruktura se u izradi planskih dokumenata iz oblasti nacionalne bezbednosti mora posebno tretirati stavljanjem akcenta na preventivnim aktivnostima i aktivnostima vezanih za odgovor na krizne situacije u kojima mora imati prioritet“.<sup>22</sup>

Donošenjem Zakona o smanjenju rizika od katastrofa i upravljanju vanrednim situacijama „Republika Srbija se opredelila da Ministarstvo unutrašnjih poslova bude nosilac svih aktivnosti na planu zaštite ljudi i materijalnih dobara od katastrofa. U Zakonu se procenom rizika iznova identifikuju kritična postrojenja, kritična mesta i prostori sa gledišta ugroženosti tj. vrši se procena kritične infrastrukture sa stanovišta ugroženosti i određuju subjekti od posebnog značaja za zaštitu i spasavanje. U Zakonu o odbrani se takođe vrši identifikacija kritične infrastrukture i određuju subjekti od značaja za odbranu i veliki tehnički sistemi od značaja za odbranu“<sup>23</sup> čiji je spisak skoro identičan spisku subjekata od značaja za sistem zaštite i spasavanja. Isti princip se primenjuje u Zakonu o privatnom obezbeđenju sa spisakom obavezno obezbeđenih objekata. Imajući u vidu da je Republika Srbija donela Zakon o kritičnoj infrastrukturi, ostaje nejasno zbog čega se u svakom normativnom aktu koji se njome bavi, ona iznova definiše.

Kada je u pitanju zaštita kritične infrastrukture „primarni cilj kojem Republika Srbija treba težiti je izgradnja adekvatnog mehanizma koji će sprečiti stvaranje uslova koji mogu dovesti do otkazivanja određene infrastrukture usled nesreće ili napada na bilo koji element sistema i sve to inkorporirati u postojeći Zakon o zaštiti kritične infrastrukture“.<sup>24</sup> Zakon o kritičnoj infrastrukturi treba da definiše i konkretizuje elemente ili oblasti kritične infrastrukture, stepen njihove kritičnosti kao i subjekte odgovorne za zaštitu čime bi se uspostavio normativni okvir za izgradnju i razvoj adekvatnog sistema civilne odbrane koji će spreči-

<sup>21</sup> *Ibidem.*

<sup>22</sup> *Ibidem.*

<sup>23</sup> Odluka o određivanju velikih tehničkih sistema od značaja za odbranu, *Službeni glasnik RS*, br. 41 od 16. aprila 2014, 35 od 17. aprila 2015, 86 od 21. oktobra 2016, 53 od 30. maja 2017, 26 od 5. aprila 2019, 94 od 27. decembra 2019, 67 od 2. jula 2021

<sup>24</sup> Mladenović, M., Komazec, N. (2022): Normativni okvir kritične infrastrukture u Republici Srbiji, *Zbornik radova – Diskurs o kritičnoj infrastrukturi*, Bezbjednosni istraživački centar Banjaluka, Dobo, str. 21.



ti stvaranje uslova koji mogu dovesti do povećanja nivoa ugroženosti kritične infrastrukture i njenu zaštitu i svim kriznim situacijama.

## 10. ZAKON O POLICIJI

Prema Zakonu o policiji nadležnost Ministarstva unutrašnjih poslova koja je u direktnoj vezi sa civilnom odbranom se odnosi na „obavljanje poslova zaštite i spasavanja ljudi, materijalnih i kulturnih dobara i životne sredine od elementarnih nepogoda, tehničko-tehnoških nesreća, udesa i katastrofa, posledica terorizma, ratnih i drugih većih nesreća i sprovođenja zaštite od požara i eksplozija“.<sup>25</sup> Ministarstvo, u skladu sa svojim delokrugom rada utvrđenim zakonom, kao i u skladu sa propisima iz oblasti odbrane, vrši pripreme za delovanje za vreme vanrednog ili ratnog stanja. „Za vreme vanrednog ili ratnog stanja MUP zadatke iz svog delokruga izvršava tako što nastalim promenama prilagođava svoju organizaciju, oblike i metode rada u skladu sa zakonom i aktima donetim radi otklanjanja vanrednog, odnosno ratnog stanja“.<sup>26</sup>

Prema Zakonu o Policiji se može zaključiti da policija doprinosi razvoju sistema civilne odbrane vršeći, prvenstveno, svoju redovnu delatnost. Međutim, potrebno je definisati nadležnost policije u uslovima kriznih situacija, kada je neophodna saradnja sa sistemom civilne odbrane, njegovim rukovodećim organima, subjektima i snagama. U delu Zakona koji definiše saradnju MUP-a sa ostalim subjektima nacionalne bezbednosti ne postoji odredba o saradnji sa Ministarstvom odbrane, a ona ima krucijalni značaj u razvoju sistema civilne odbrane. Postojanje te odredbe je neophodno. Navedenim pristupom se vrši razgraničenje nadležnosti između ova dva ministarstva u istoj oblasti. Nezaobilazna međuzavisnost organa unutrašnjih poslova i sistema civilne odbrane nameće potrebu normativnog, funkcionalnog i organizacionog uređenja njihovih odnosa doprinoseći pritom razvoju sistema civilne odbrane.

## 11. ZAKON O PRIVATNOM OBEZBEĐENJU

Privatno obezbeđenje, u smislu Zakona o privatnom obezbeđenju „obuhvata pružanje usluga, odnosno vršenje poslova zaštite lica, imovine i poslovanja, fizičkom i tehničkom zaštitom kada ti poslovi nisu u isključivoj nadležnosti državnih organa“. Ovaj zakon obrađuje zaštitu obavezno obezbeđenih objekata u koje spadaju „objekti od strateškog značaja za Republiku Srbiju i njene građane, kao i objekti od posebnog značaja čijim oštećenjem ili uništenjem bi mogle nastupiti teže posledice po život i zdravlje ljudi ili koji su od interesa za odbranu zemlje, osim objekata čiju zaštitu obavljaju državni organi i objekata čija se zaštita obavlja saglasno propisima iz oblasti odbrane. Pod obavezno obezbeđenim objektima smatra se i prostor na kome se nalaze ti objekti i čine njihov sastavni deo, kao i prateći objekti koji su u funkciji tih objekata.“<sup>27</sup>

<sup>25</sup> Zakon o policiji, *Službeni glasnik RS*, 6/2016, 24/2018 i 87/2018.

<sup>26</sup> *Ibidem*.

<sup>27</sup> Zakon o privatnom obezbeđenju, *Službeni glasnik RS*, 104/2013, 42/2015 i 87/2018.

Donošenjem Zakona o privatnom obezbeđenju, ovom sektoru bezbednosti je dato obeležje privredne grane. Iako se nalazi u nadležnosti Ministarstva unutrašnjih poslova, sa uspostavljenim režimom licenciranja, obavezne edukacije i inspeksijskog nadzora, uvek se mora imati na umu da je to, ipak, deo nacionalne bezbednosti koji direktno ne garantuje i obezbeđuje država, a usmeren je na smanjenje ugroženosti šticećih vrednosti. To samo po sebi podrazumeva da se mora normativno urediti institucionalna saradnja privatnog i javnog sektora bezbednosti, posebno saradnja sa sistemom civilne odbrane.

## 12. ZAKLJUČAK

Na osnovu analize normativne regulative može se zaključiti da zakoni u oblasti bezbednosti i odbrane ne tretiraju civilnu odbranu na sistemski način. Zakon o Narodnoj skupštini, Zakon o Vladi i Zakon o predsedniku stvaraju odgovarajuću osnovu za razvoj sistema civilne odbrane, utvrđivanjem njegovih osnova i donošenjem akata kojima se sistem uređuje. Nadležnosti najviših državnih institucija (Narodna skupština, Vlada, Predsednik) su jasne i nedvosmislene, ali već u Zakonu o ministarstvima se pojavljuje vakuum u nadležnostima u oblasti civilne odbrane. Definisane nadležnosti subjekata sistema civilne odbrane (čija precizna određenost čak i ne postoji) je nepotpuna i nejasna.

Zakon o odbrani koji bi trebalo da daje sveobuhvatnu sliku ovog sistema je pun manjkavosti i nejasnoća u delovima koji se odnose na sistem civilne odbrane. Ovaj zakon u uvodnom delu daje civilnoj odbrani podjednak značaj kao i vojnoj odbrani Republike Srbije, ali se u nastavku zakona ta činjenica gubi iz vida i dolazi do upotrebe različitih sintagmi poput „civilna odbrana“, „civilna zaštita“, „sistem zaštite i spasavanja“ i „druge snage odbrane“ bez njihovog preciznog razgraničavanja. S obzirom da predstavlja najvažniji pravni akt kojim se reguliše oblast civilne odbrane, svi nedostaci ovog zakona se nedvosmisleno moraju otkloniti, posebno kolizija sa Zakonom o smanjenju rizika od katastrofa i upravljanju vanrednim situacijama.

Zakon o Vojski Srbije ne obrađuje učešće Vojske Srbije u sistemu civilne odbrane, posebno treću misiju vojske koja se u potpunosti izvršava u okviru ovog sistema. Nadležnosti ili uloge subjekata u okviru sistema civilne odbrane nisu precizirane ni u Zakonu o smanjenju rizika od katastrofa ni u Zakonu o policiji i Zakonu o privatnom obezbeđenju, a svi ovi sistemi su neraskidivo povezani sa sistemom civilne odbrane i ne mogu uspešno vršiti svoje funkcije jedni bez drugih. Zakon o kritičnoj infrastrukturi je od velikog značaja za sistem civilne odbrane, usled činjenice da civilna odbrana mora da obezbedi zaštitu kritične infrastrukture u kriznim situacijama. Kvalitetan zakon u ovoj oblasti uslovljava uspešnu zaštitu materijalnih resursa i smanjenje ugroženosti kritične infrastrukture na najmanji mogući nivo.

Uporedna analiza normativno-pravne regulative sistema civilne odbrane Republike Srbije i višestruko preklapanje mnogih odredbi u različitim zakonskim rešenjima više su nego očigledne. Razvoj sistema civilne odbrane Republike Srbije može se uspešno ostvarivati isključivo ukoliko postoji odgovarajuća normativno-pravna regulativa tj. ukoliko se u okviru svih sistemskih zakona definišu nadležnosti, prava i obaveze svih subjekata i snaga sistema, poštuje načelo ustavnosti i zakonitosti, izbegava kolizija među pravnim aktima, a prevashodno kontradiktornosti u istom pravnom aktu. Stvaranje jasnog i preciznog zakonskog

okvira sistema civilne odbrane je primaran i neophodan uslov za njegovo uspostavljanje i razvoj.

## LITERATURA

- Mladenović, M., Komazec, N. (2022): Normativni okvir kritične infrastrukture u Republici Srbiji, *Zbornik radova – Diskurs o kritičnoj infrastrukturi*, Bezbjednosni istraživački centar Banjaluka, Doboj, str. 21, fn 21
- Odluka o određivanju velikih tehničkih sistema od značaja za odbranu, *Službeni glasnik RS*, br. 41 od 16. aprila 2014, 35 od 17. aprila 2015, 86 od 21. oktobra 2016, 53 od 30. maja 2017, 26 od 5. aprila 2019, 94 od 27. decembra 2019, 67 od 2. jula 2021
- Zakon o kritičnoj infrastrukturi, *Službeni glasnik RS*, 87/2018.
- zakon o ministarstvima, *Službeni glasnik RS*, 128/2020.
- Zakon o Narodnoj skupštini, *Službeni glasnik RS*, 9/2010).
- Zakon o odbrani, *Službeni glasnik RS*, 116 od 11. decembra 2007, 88 od 28. oktobra 2009, 88 od 28. oktobra 2009 - dr. zakon, 104 od 16. decembra 2009 - dr. zakon, 10 od 29. januara 2015, 36 od 10. maja 2018.
- Zakon o policiji, *Službeni glasnik RS*, 6/2016, 24/2018 i 87/2018.
- Zakon o Predsedniku Republike, *Službeni glasnik RS*, 111/2007.
- Zakon o privatnom obezbeđenju, *Službeni glasnik RS*, 104/2013, 42/2015 i 87/2018.
- zakon o smanjenju rizika od katastrofa i upravljanju vanrednim situacijama, *Službeni glasnik RS*, 87/2018.
- Zakon o Vladi, *Službeni glasnik RS*, 55/2005, 71/2005 - ispr, 101/2007, 65/2008, 16/2011, 68/2012 - odluka US, 72/2012, 7/2014 - odluka US, 44/2014 i 30/2018 - dr. zakon.
- Zakon o Vojsci Srbije, *Službeni glasnik RS*, 116 od 11. decembra 2007, 88 od 28. oktobra 2009, 101 od 29. decembra 2010 - dr. zakon, 10 od 29. januara 2015, 88 od 23. oktobra 2015 - US, 36 od 10. maja 2018, 94 od 27. decembra 2019.

**Milica Mladenovic, PhD**

UDC 355.02:005.96  
UDC 355.3(497.11+470)  
DOI: 10.5937/MegRev2301121M  
Review scientific paper  
Received 18.11.2022.  
Approved 05.08.2023.

## **LEGAL FRAMEWORK FOR THE REPUBLIC OF SERBIA'S CIVIL DEFENSE SYSTEM DEVELOPMENT**

**Summary:** *All crises that arise at the global, regional and local level exert their influence on the security of the Republic of Serbia. They can lead to destructive activities aimed at protected values, so an effective system of their protection - civil defense system - must be established at the level of the Republic of Serbia. A necessary step in achieving that goal is the adequate normative-legal regulation of the field of civil defense, which is of special interest for the security of the Republic of Serbia, but also for the development of the system itself. Adequate legal regulation creates prerequisites for the successful establishment, organization and functioning of the civil defense system, which in modern security conditions has immeasurable importance. The topic of this paper was created based on research for the preparation of a doctoral dissertation and deals with the advantages and disadvantages of legal solutions in the field of civil defense of the Republic of Serbia.*

**Keywords:** normative regulation, law, civil defense, Republic of Serbia



# MENADŽMENT I MARKETING

Marijana Zimonjić\*  
Bojan Zimonjić\*\*

UDC 005.61-057.16  
UDC 005.332.1:[616.98:578.834  
DOI:10.5937/MegRev2301135Z  
Original scientific paper  
Received 18.01.2023.  
Approved 08.03.2023

## ESTABLISHING REAL PRODUCTIVITY OF EMPLOYEES IN COMPANIES IN NON-STANDARD BUSINESS CONDITIONS SUCH AS COVID AND OTHERS

**Summary:** *Establishing real productivity of employees in companies in non-standard business conditions such as COVID-19, but also in other unplanned (extraordinary) conditions in which a large number of heterogeneous companies can be found, implies the application of active adaptation by leading management bodies in companies. For this reason, companies are devising numerous activities with which they will respond to newly created business conditions. The situation of adjustment came to the fore in the conditions of the crisis caused by COVID-19. This meant the creation of a special “business continuity plan” for a specific company, which included the implementation of ongoing and strategic decisions that were essentially the company’s response to the newly created situation. These activities made it possible to adopt the following measures in response to the situation: 1. Carrying out a realistic assessment of the level of risk and vulnerability of the company in the period of operation of one year. 2. Developing a realistically usable Risk Management System, based on top management’s assessment. 3. Developing a realistically usable System of reserve activities, which will be used to correct management in companies. For these activities, the need to engage middle management is essential in order to optimize the overall management of companies in conditions of non-standard business operations. 4. Developing a realistic view of the company’s vulnerability and its employees, the processes that are necessary to maintain a normal structure in the company in the conditions of non-standard operations, ensuring social protection for employees’ family members, realizing the company’s real income, the company’s response to reducing the availability of resources and others of a usable perceived risk management system, and according to top management’s assessment. One of the possible parameters that must be introduced into the regular operations of the company within non-standard operations is the analysis of the productivity of the employees’ work and finding a model of the achieved planned level of productivity that is acceptable for the company.*

**Key words:** *productivity, employees, companies, COVID-19.*

\* Master, Fakultet za poslovne studije, Megatrend univerzitet, mzimonjic@megatrend.edu.rs

\*\* Master, Fakultet za civilno vazduhoplovstvo, Megatrend univerzitet, bojanzimonjic1999@gmail.com

## 1. INTRODUCTION AND PROBLEM STATEMENT

Establishing a real business and achieving some form of productivity that applies to all employees in companies in non-standard business conditions represents the great skill of the management function of the management body in companies.

Such observation of management decisions should be observed for a large number of heterogeneous companies, that is, it should be observed for a large number of companies that operate in business conditions that have a large number of factors (which are risky) for making valid management decisions by the company's top management.

It should be emphasized that the mentioned business conditions imply the application and active adaptation of everyone in the company, from top management to everyone in the hierarchy of employees in companies, and up to the management bodies in companies.

The mentioned activities in companies are a response to the newly created situation, which is characteristic of the economy in the conditions of the existence of a crisis like the one caused by COVID-19.

That is why it is necessary to adopt a high-quality special plan in the company, which can be called a "business continuity plan". Such a plan should be made for each specific company.

In such a planning approach, numerous business decisions are made that involve the application of heterogeneous measures that essentially represent possible responses to a newly created situation that can be seen as temporary, and essentially operates from the company's environment and from a macro-economic aspect.

These activities made it possible to adopt the following measures in response to the situation:

1. Making a realistic assessment of the level of risk.
2. Developing a realistically usable Management System.
3. Developing backup plans for the company's activities in newly created business conditions.
4. Developing a response to a realistically observed picture of the company.
5. Providing social and any other protection for all employees and their family members.
6. Realization of the company's real income.
7. Ensuring the company's response to the reduction of resource availability.
8. Make adjustments to the company's equipment.
9. Perform inventory adjustment in the company.
10. Make adjustments to the real market for the company's products.
11. Make adjustments to suppliers that supply the company itself.
12. Make adjustments to the media that act on the responses of the company itself.
13. Continuously analyze the economic environment of the company.
14. Continuously analyze the prices of public services.
15. Continuously analyze the influence of banks on the work and operations of companies.
16. Continuously analyze the current productivity achieved by employees in companies.

Therefore, one of the possible parameters that must be introduced into the regular business of the company within non-standard business is the analysis of the productivity of

the employees' work and finding a model of the achieved planned level of productivity that is acceptable for the company.

It is perhaps the most important factor on which top management can act, because it can operate in such a way that the internal organization of the business raises the overall business and raises the real economy of the business in the company, by raising the general level of work productivity that employees achieve in the business of the company, even in conditions of non-standard the business situation of the company.

## 2. LITERATURE REVIEW

Numerous scientific literature in a wider range of interests draws attention to the existence of specific business conditions, i.e. to business that in its reality has as a focus and productivity of work, i.e. measuring it by measuring the contribution of employees in the economy of the company (Greuning, 2006; Argilés & Slof, 2001; Arena et al., 2006; Kizilaslan & Adiguzel, 2009).

Such an observation and the views of the author can be seen in a wider context in relation to business operations in non-standard business conditions, but above all within business conditions that are often defined as corporate business, which we see in numerous works (Cantino, 2009; Damodaran, 2007; Guthrie and al., 2011; Levkiv, 2013; Lee, 2019).

The generally mentioned activities are related to the existence of the establishment of heterogeneous standardization processes in the company's operations by the top management, which represents new challenges and the great skill of the management function of the management body in companies, which was pointed out by numerous authors in their works (Barlev & Haddad, 2003; Cheng, 2016; Chen & Gavious, 2016; Liakopoulou, 2020).

Management decisions of top management and management bodies should be viewed in the context of a large number of heterogeneous companies, which are very different in terms of size, activity, number of employees and other characteristics, and which operate in standard but also extraordinary business conditions, i.e. in conditions that are specific to the adoption valid managerial decisions by the company's top management (Oliveras & Puig, 2005; Williams, 2010; Popović, 2014; Scalera, 2016).

Active adaptation of all types and sizes of companies requires from top management that all employees in companies, including management bodies in companies, make realistic responses based on newly created business conditions that are characteristic both in regular business and in conditions that were not possible to be predicted before the creation of realistic initial activity plans of the company itself (Popović et al., 2015; Pricope, 2016; Vitomir et al., 2020; Radović et al., 2021).

The mentioned activities in companies may represent a response to the newly created situation, which is characteristic of the economy in the conditions of the existence of a crisis such as the one caused by, for example, COVID-19. \*These are all reasons to adopt a high-quality special plan in the company, which can be called a "business continuity plan". Such a plan should be made for each specific company.

In such a planning approach, numerous business decisions are made that imply the application of heterogeneous measures that essentially represent possible responses to a newly created situation that can be seen as temporary, and essentially act from the company's



environment and from a macro-economic aspect, which in a broader sense we see from different works of the author (Vitomir et al., 2021).

Fundamentally, it should be pointed out that in modern literature more and more attention is being paid to the realistic response of top management to new situations, because only with the help of well-designed planned activities can one successfully respond to the emerging business conditions.

### *2.1. Internal factors affecting the company*

Processes of realistic planning and the functioning of internal factors in heterogeneous companies should be made with full respect for the principles of respect for the professional code and ethics for all holders and employees of the company who have responsibilities in connection with the control over the development of various processes in companies (Vitomir et al., 2022 ).

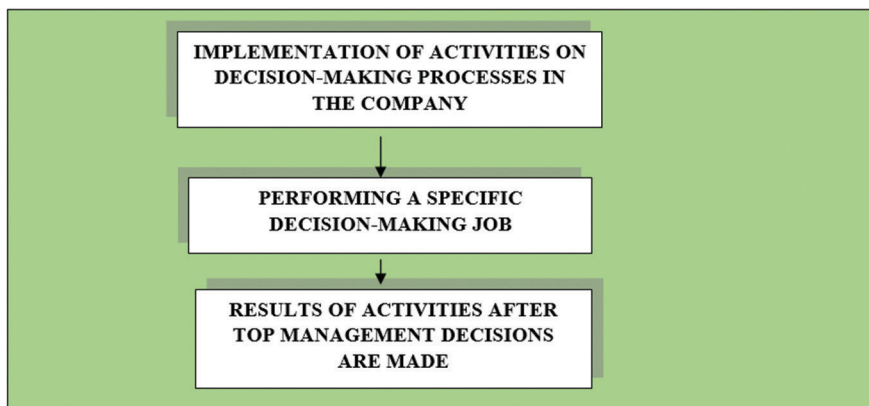
Top management undertakes activities in business activities in the conditions when the internal organization in the company is carried out in relation to the existence of a real and fair code of responsibility for all employees in the company both in regular business and in conditions of extraordinary circumstances that may occur in certain conditions (Viorel & Roman, 2007).

Such observation should take into account the following factors:

- Existence of operational planning both in regular and in conditions of extraordinary circumstances for the company's operations.
- The existence of a defined focus of activities in the performance of work of all employees in the company.
- The existence of strategic and operational planning, especially on the basis of defining the amount of costs, the reduction of which should be imperative in the business of all companies.
- Existence of strategic and operational planning of total and individual risks in performing the work of all parts of the company, all organizational structures, that is, all affiliated parts of the company, to the parent company.
- Existence of strategic and operational planning for determining the importance of risk for specific work performed in the company, which can be concluded to have been carried out in accordance with the order and order of the top management of the company.
- Existence of strategic and operational planning of all elements that are important for the implementation of the company's core business.
- Existence of strategic and operational planning of accounting and finance regarding the preparation of financial reports.
- Existence of strategic and operational planning of accounting and finance regarding the preparation of reports that are prepared by order of the company's top management.
- Existence of strategic and operational planning of accounting and finance in the matter of significant changes in the company.
- Existence of strategic and operational planning of accounting and finance regarding the adoption of recommendations received by internal and external auditors, which were delivered to the top management of the company.

Below is a general schematic representation of the possible observation of decision-making settings in companies under standard and extraordinary business conditions.

Such an observation can often be called an observation of the “decision-making process” in the company, and the presentation itself is given in the form of a schematic representation in Figure 1.



**Figure 1:** Presentation of the decision-making process in the company.

**Source:** Author (2022).

## 2.2. External factors affecting the company

External factors that arise as a result of the implementation of the activities of the external auditor and that relate to the work and operations of the company in the regular and non-regular business of the company can be grouped within the framework of the group of jobs that are the focus of the work of the external audit in order to:

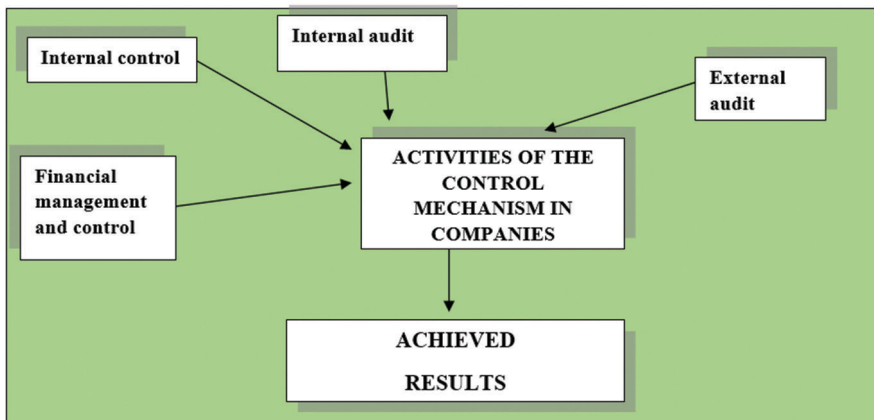
- Determined the implementation and realization of a specific external audit, that is, an independent external auditor and the company itself, in which the external audit is performed.
- Made it possible to harmonize the work and planning of the external audit, which is in accordance with the signed contract for the performance of the external audit.
- Top management should take care to eliminate visible risks, which were presented in the external audit report from the previous business year, and which related to the work and operations of the company.
- Continuously work on monitoring important risks identified by the external auditor.
- Work continuously on monitoring the conclusions given by the external auditors in the reports on the external audits performed in the previous business years.
- Continuously work on acquiring general views that are important for the business of the company, and which follow on from the previous external audit.
- Influence the improvement of safety and quality of the acquired external audit certificate by submitting valid reports on the operations of all parts of the company.
- Analyze the observed potential problems that may affect the acquisition of an external audit certificate, all with the aim of raising the quality of reporting by both top management and governing bodies.

- Continually harmonize the scope of the external audit in the company, which results from the contract on the external audit with the company.

The safe conduct of external audit work includes taking actions such as:

- Activities to harmonize the goals of the external audit with the control system established in the company.
- Activities related to the duration of a specific external audit.
- Activities related to the harmonization of the framework plan, the date of completion of the specific external audit.
- Activities to report observed irregularities in the company's work that are visible in the company's external audit report.
- Activities on the typification of the structure of the external auditor's report.
- Activities on the typification of the structures of draft reports of individual external audits.
- Activities on the typification of the structure of the final report on the specific external audit performed in the company.
- Activities to adopt a general risk management strategy in the company's operations, where the adoption of the views of the top management on the basis of the external auditor's report on the audit performed in the company can play an increasingly important role.

The author presented the position of the establishment of control mechanisms and external audit in the company in the form of a schematic representation in Figure 2.



**Figure 2:** Presentation of the establishment of control and external audit in companies.

**Source:** Author (2022).

### 2.3. Business modeling of an enterprise in non-standard economic conditions

Practical business modeling of a company in non-standard business conditions can mean the adoption of a whole series of measures by the top management regarding real management in companies.

One of the key measures is the adoption of measures on where the work of employees in companies is performed, at what time and to what extent.

It is one of the important factors for regulating the overall economy in the company, i.e. within which the activities that can be measured by calculating the productivity factor essentially take place.

In this paper, an analysis of the model was made, which assumed two states, namely:

*First*, that employee could work 100% from home, the so-called Online work from home. Such an organization system could be organized mainly for administration workers and was practically applied during the so-called “Locking people” during the intensive duration of COVID-19.

*The second model* was based on the arrival of workers to the premises of the company every other working day, that is, when the number of workers at work was respected, when there was a substantially lower concentration of people in the premises of the company, or when one wanted to see if such a model had positive effects on the total business of the company.

### 3. WORK FROM HOME IN 100% OF THE NUMBER OF EMPLOYEES IN THE COMPANY

The work of employees in non-standard conditions tended to create a sustainable level of total reduction of workers in the company's premises. One of the possible models was that employees could work 100% from home, the so-called. Online work from home.

Such an organization system could be organized mainly for administration workers. Practical application on a larger scale was during the so-called “Locking people” during the intensive duration of COVID-19.

The effects of such activities could be seen at first sight in the following:

1. reduction of labor costs in the form of accommodation for workers at work,
2. changing the use of office expenses,
3. reducing the expenses of going to work, which required the transportation of workers to the place where the company's activity was carried out in the offices first of all,
4. reduction of expenses for workers' food costs at work,
5. reduction of other costs.

The big unknown of this model was the effective productivity that would be achieved by workers who could work 100% from home, the so-called. Online work from home.

A general starting point of productivity could be shown:

**Labor productivity = Value of activity performed/time spent.**

Accordingly, the model could be used only if the values of standard productivity are less than the value of labor productivity that would have the setting if workers worked 100% from home, the so-called Online work from home.

#### 3.1. Going to work every other day at the premises of the company

Going to work every other day in the premises of the company was a representation of another model by means of which the presence of the worker in the premises of the company would be essentially reduced.

Such an organization system could be organized mostly also for administration workers. Practical application on a larger scale was during the so-called intensive duration of COVID-19.

The effects of such activities could be seen at first sight in the following:

1. benefits of social behavior of employees by occasional going to work,
2. better direct communication between permanent employees,
3. faster resolution of problems related to work in the company,
4. general reduction of unnecessary costs of workers' stay in the company.

A general starting point of productivity could be shown:

**Labor productivity II = Value of the activity performed/time spent.**

### 3.2. Comparison of the mentioned two models of workers going to work in companies

In order to be able to make a comparison between model I and model II, that is, to express general labor productivity, a general starting point regarding labor productivity should be determined.

For the first model:

**Labor productivity = Value of activity performed/time spent.**

For the second model:

**Labor productivity I = Value of the activity performed/time spent.**

Comparison of Model I vs. Model II would be

**GENERAL LABOR PRODUCTIVITY = PRODUCTIVITY VALUES I/ PRODUCTIVITY VALUES II.**

In order to show the impact of possible labor productivity in an exact way in terms of obtaining the most general conclusions based on the application of model I and model II, the author conducted a survey in the period June-November 2022 on how general productivity could be manifested in relation to the setting presented two models of employees going to work.

Top managers were asked to rate both models on a scale of 1-10, with the lowest score of 1 being the worst achieved results of employees compared to the analyzed two employee models during COVID-19, and a score of 10 being the best rated employee behavior that is, for the best achieved results of administrative workers in the given time of observation.

148 medium-sized companies in the Republic of Serbia were surveyed and the results are shown in table number 1.

**Table 1:** representation of the satisfaction of the top managers of the company in relation to the model used by the employees during the duration of COVID-19

| Analyzed factors            | Form of used model | Mean | Standard deviation | T-value | p        |
|-----------------------------|--------------------|------|--------------------|---------|----------|
| Achieved results<br>(N=148) | Model I            | 7.50 | 0.30               | 45.600  | <0.0005* |
|                             | Model II           | 8.88 | 0.12               |         |          |

**Source:** Author (2022).

Based on the results of the survey, which included 148 surveyed top managers of medium-sized companies in the Republic of Serbia, it can be seen that there is an important difference in the use of the mentioned two models.

The significance is high, that is, the results are such that ( $p < 0.0005^*$ ) is high, which indicates that there is a significant difference in the use of the analyzed two models of working time use by employees.

Better results are shown by model II, i.e. a model in which employees come to work every other working day at the premises of the company.

#### 4. CONCLUSION

The importance of establishing and measuring the real productivity of employees in companies in non-standard business conditions such as COVIDA, but also in other unplanned (extraordinary) conditions in which a large number of heterogeneous companies can be found, implies the application of active adaptation by the leading management bodies in companies.

The author points out that there is no general model that would be acceptable for all companies and the application of which could achieve excellent business results in terms of non-standard employment and use of working time by company employees.

For this reason, companies devise numerous non-standard activities with which they will respond to newly created business conditions. The situation of adjustment came to the fore in the conditions of the crisis caused by COVID-19. In this paper, an example of observation of essentially two models of workers' arrival at work and the measurement of the satisfaction of top managers using those two models of workers' arrival at work is given. The first meant 100% online, work from home employees, and the second model meant workers coming to work every other day.

A comparison of the two models was made based on the surveyed 148 companies, that is, the author determined that there is a significant difference in the use of the mentioned two models. The significance is high, that is, the results are such that ( $p < 0.0005^*$ ) is high, which indicates that there is a significant difference in the use of the analyzed two models of working time use by employees.

Better results are shown by model II, i.e. a model in which employees come to work every other working day at the premises of the company.

The result obtained for the purposes of this work can serve as a basis for some other more extensive research work, i.e. the research can be continued by comparing it with a different way of organizing employees going to work in non-standard business conditions.

#### LITERATURA

- Arena, M., Arnaboldi, M. & Azzone, G. (2006). *Internal audit in Italian Organizations: a Multiple Case Study*. *Managerial Auditing Journal*, 21(3), 275-292. Retrived 9 January 2017 from: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/02686900610653017>
- Argilés, J. and Slob, E. (2001). *New opportunities for farm accounting*. *European Accounting Review*, 10, 361-383. Retrived 9 January 2017 from: [https://www.researchgate.net/publication/281239788\\_New\\_opportunities\\_for\\_farm\\_accounting](https://www.researchgate.net/publication/281239788_New_opportunities_for_farm_accounting)

- Barlev, B. & Haddad, J. (2003). *Fair value accounting and the management of the firm*. *Critical Perspectives on Accounting*, 14, 383-415. DOI:10.1016/S1045-2354(02)00139-9.
- Cheng, C. (2016). Discussion of 'IFRS non-GAAP earnings disclosures and fair value measurement'. *Accounting & Finance*, 56(1), 99-112. DOI: 10.1111/acfi.12200.
- Cantino, V. (2009). *Korporativno upravljanje, merenje performansi i normativna usaglašenost sistema internih kontrola*, Beograd, Data Status.
- Chen, E. & Gavigous, I. (2016). *Unrealized earnings, dividends and reporting aggressiveness: an examination of firms' behavior in the era of fair value accounting*. *Accounting & Finance*, 56(1), 217-250. DOI: 10.1111/acfi.12187.
- Damodaran, A. (2007). *Korporativne finansije: teorija i praksa*, Podgorica, Modus.
- Guthrie, K., Irving, J. & Sokolowsky, J. (2011). *Accounting Choice and the Fair Value Option*. *Accounting Horizons*, 25(3), 487-510. DOI: <http://dx.doi.org/10.2308/acch-50006>.
- Greuning, H. (2006). *Međunarodni standardi finansijskog izveštavanja*. Zagreb: Mate. ISBN 978-86-86313-00-3.
- Kizilaslan, H. & Adiguzel, O. (2009). *Economic analysis of agricultural enterprises in turkey according to their Level of success*. *Scientia Agricola*, 66, 164-173.
- Lee, J. (2019). *Regional heterogeneity among non-operating earnings quality, stock returns, and firm value in biotech industry*. *Agric. Econ. – Czech*, 65: 10-20.
- Levkiv, G. (2013). *Managing agricultural enterprises with regard to structuring the marketing process*. *MEST Journal*, 1, 88–95. DOI 10.12709/mest.01.01.02.08.
- Liakopoulou, I. (2020). *Crowdfunding platforms in us and eu: empirical analysis of social capital*, *Megatrend revija - Megatrend review*, Vol. 17, No 2, 2020: 31-44.
- Oliveras, E. & Puig, X. (2005). *The Changing Relationship between Tax and Financial Reporting in Spain*. *Accounting in Europe*, 2, 195-207.
- Popović, S. (2014). *Socio-ekonomski faktori ograničenja razvoja agrara*. Novi Sad: Feljton. ISBN 978-86-87619-555.
- Popović, S., Majstorovic, A. & Grubljesic, Z. (2015). *Valuation of facilities in use and application of international accounting standards*. *Actual problems of economics*, 3, 379-387. Retrived 9 January 2017 from: <http://eco-science.net/downloads.html>.
- Pricope, C. (2016). *The role of institutional pressures in developing countries. Implications for IFRS*. *Theoretical and Applied Economics*, 2, 27-40. Retrived 9 January 2017 from: <http://store.ectap.ro/articole/1179.pdf>.
- Scalera, F. (2016). *The Balkan Area Development: Threats and Opportunities for Italian Companies' Investment Strategies*. *International Journal of Business and Management*, 11(10), 37-50. DOI: <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v11n10p37>.
- Radović, M., Vitomir, J. Popović, S. (2021). *Impact of internal control in enterprises founded by local self-government units: the case of Republic of Serbia*, *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 2021, 32(1), 82–90.
- Viorel, L.V. & Roman, A.G. (2007). *IAS 41 Agriculture: Fair Value Accounting*. *Theoretical and Applied Economics*, 5, 15-22. Retrived 11 January 2017 from: <http://store.ectap.ro/articole/215.pdf>.

- Vitomir, J., Jokić, M., Popović, D., Popović, S. (2020). *The importance of real financial reporting and control in the process of overall company management*, TEMEL International Journal, Vol. 4. Iss. 2., p. 52-57.
- Vitomir, J., Tomaš-Miskin, Slobodan Popović. S. (2021). *Značaj evidencije poljoprivredne opreme u upotrebi prema fer vrednosti sa stanovišta upravljanja u malim i srednjim preduzećima u tranzicionoj državi, - primer Republike Srbije*, Poljoprivredna tehnika, Print ISSN 0554-5587 Online eISSN 2406-1123 UDK 631 (059), DOI: 10.5937/POLJTEH2101001V
- Vitomir, J., Medan, N., Vitomir, G. (2022). *Primena forenzičkog računovodstva u preduzećima posmatrano u okviru donošenja upravljачkih odluka top menadžmenta u Republici Srbiji*, Megatrend revija - Megatrend review, Vol. 19, No 2, 2022: 55-68.
- Williams, C. (2010). *Principi menadžmenta*. Beograd: Data Status. ISBN 9788674781173.



## UTVRĐIVANJE REALNE PRODUKTIVNOSTI ZAPOSLENIH U KOMPANIJAMA U NESTANDARDNIM USLOVIMA POSLOVANJA KAO ŠTO SU KOVID I DRUGI

**Sažetak:** *Uspostavljanje realne produktivnosti zaposlenih u preduzećima u nestandardnim uslovima poslovanja kao što je COVID-19, ali i u drugim neplanskim (vanrednim) uslovima u kojima se nalazi veliki broj heterogenih preduzeća, podrazumeva primenu aktivnog prilagođavanja vodećih organa upravljanja. u kompanijama. Iz tog razloga kompanije osmišljavaju brojne aktivnosti kojima će odgovoriti na novonastale uslove poslovanja. Situacija prilagođavanja došla je do izražaja u uslovima krize izazvane COVID-19. To je podrazumevalo kreiranje posebnog „plana kontinuiteta poslovanja“ za konkretnu kompaniju, koji je podrazumevao sprovođenje tekućih i strateških odluka koje su u suštini predstavljale odgovor kompanije na novonastalu situaciju. Ove aktivnosti su omogućile da se kao odgovor na nastalu situaciju donesu sledeće mere: 1. Realizovana procena nivoa rizika i ranjivosti preduzeća u periodu od godinu dana. 2. Razvijanje realno upotrebljivog Sistema upravljanja rizicima, zasnovanog na proceni najvišeg menadžmenta. 3. Razvijanje realno upotrebljivog Sistema rezervnih aktivnosti, koji će se koristiti za korektno upravljanje u preduzećima. Za ove aktivnosti neophodna je potreba za angažovanjem srednjeg menadžmenta u cilju optimizacije ukupnog upravljanja kompanijama u uslovima nestandardnog poslovanja. 4. Razvijanje realnog pogleda na ugroženost preduzeća i zaposlenih, procese koji su neophodni za održavanje normalne strukture u preduzeću u uslovima nestandardnog poslovanja, obezbeđivanje socijalne zaštite članova porodice zaposlenih, ostvarivanje realnih prihoda kompanije. , odgovor kompanije na smanjenje dostupnosti resursa i drugih upotrebljivih percipiranih sistema upravljanja rizicima, a prema proceni najvišeg menadžmenta. Jedan od mogućih parametara koji se mora uvesti u redovno poslovanje preduzeća u okviru nestandardnog poslovanja je analiza produktivnosti rada zaposlenih i iznalaženje modela ostvarenog planiranog nivoa produktivnosti koji je prihvatljiv za preduzeće.*

**Gljučne reči:** *produktivnost, zaposleni, kompanije, COVID-19.*

## LIDERSTVO POSLOVNE ORGANIZACIJE U DIGITALNOM SVETU: ISKUSTVA I IZAZOVI NA NIVOU EVROPSKE UNIJE

**Sažetak:** *U savremenom svetu digitalnih tehnologija paralelno sa tekućim poslovno-organizacionim zaokretima i talasom transformacije u načinu poslovanja, kao jedna od novih paradigmi i stilova rukovođenja nameće se liderstvo putem digitalnih alata. Kao koncept novijeg vremena, liderstvo poslovne organizacije u digitalnom svetu direktna je posledica shvaćanja tehnoloških promena kao ukorenjenih u evolucionom, interaktivnom i permanentnom razvojnom ciklusu (tzv. digitalni darvinizam). Kao svojevrsna rekonfiguracija tradicionalnog koncepta liderstva (liderstva u oflajn okruženju) liderstvo putem digitalnih alata odvija se u ambijentu koji podrazumeva poznavanje, usvajanje i efektivnu upotrebu najnovijih tehnoloških rešenja, kao fundamentalnih medijatora (posrednika, interfejsa) u svakodnevnom radu, kao i trasiranje po tom osnovu poslovnog pravca organizacije. Shodno prethodno navedenom, primarni cilj rada jeste analiza liderstva poslovne organizacije u svetlu digitalnih transformacionih procesa i svih izazova koje ono sa sobom nosi, sa posebnim osvrtom na situaciju na nivou Evropske unije. Naime, reč je o tome da upravo najveća digitalna prilika na tlu Evrope leži u samoj transformaciji postojeće industrije i poslovanja preduzeća, a ima se u vidu i polazna premisa po kojoj ista ujedno predstavlja i ogroman potencijal za generisanje rasta i podizanja nivoa konkurentskih performansi same unije. Ujedno, remetilački (disruptivni) poslovni modeli, te poboljšani proizvodni procesi osnaženi digitalnim investicijama stvorice za EU i nove mogućnosti i na svetskom tržištu. Za potrebe interpretacije podataka i opštih činjenica, te njihovu empirijsku validaciju u radu će biti korišćeni metod kompilacije i deskriptivna metoda.*

**Ključne reči:** *digitalna transformacija, e- liderstvo, organizacione performanse, sistemska vizija, Evropska unija*

### 1. UVOD

U savremenim uslovima opstanak poslovnih organizacija nalazi se u direktnoj vezi sa sposobnostima i kapacitetima istih da se kontinuirano prilagođavaju i evouliraju kako ne bi ostale zarobljene u vremenu i prostoru. U vezi sa prethodnim, između ostalog, integralni

\* Profesor strukovnih studija, doktor ekonomskih nauka, Visoka škola strukovnih studija za kriminalistiku i bezbednost Niš, zdjoric82@gmail.com

deo svake moderne korporativne strategije jeste digitalna transformacija koja se nametnula kao okosnica konkurentnosti i poslovne ekspanzije svakog preduzeća bez obzira na njegovu veličinu.

U savremenim uslovima globalizacije i internacionalizacije poslovanja, te eksponencijalnog rasta IKT-a, kao novi organizacioni oblik nameće se Virtuelna organizacija, novo radno okruženje jeste E-okruženje, dok je nova forma liderstva E-liderstvo - liderstvo putem digitalnih alata.

Rad je strukturiran tako da se u prva dva dela razmatraju konceptualni okvir, način funkcionisanja i teorijske implikacije duž kontinuuma liderstvo poslovne organizacije - proces digitalne transformacije. U zadnjem delu razmatraju se praktične implikacije koje generiše digitalna transformacija vezano za poslovnu sferu, a sve u svetlu iskustva na tom polju posmatrano na nivou Evropske unije. Preduzeća u EU postaju sve više (ali još uvek nedovoljno) digitalna pa je od koristi načiniti jedan osvrt i uravnoteženi pogled na mogućnosti, rezultate i izazove dosada ostvarene u ovoj oblasti, te dati izvesne preporuke za buduće akcije i dalji put napred.

## 2. E-LIDERSTVO PUTEM DIGITALNIH ALATA KAO SOCIO-MATERIJALNA PRAKSA I NEZAIBILAZNI IZAZOV SAVREMENIH POSLOVNIH ORGANIZACIJA

Elektronsko liderstvo (E-liderstvo, digitalno liderstvo, liderstvo putem digitalnih alata, vođenje kroz IKT, liderstvo sa distance, virtuelno liderstvo, liderstvo na daljinu), kao nova strateška, operativna i upravljачka komponenta organizacije, predstavlja obrazac liderstva koji se dovodi u tesnu vezu sa e-okruženjem u kome je rad posredovan informaciono-komunikacionim tehnologijama (IKT).<sup>1</sup>

Elektronsko liderstvo jeste proces društvenog uticaja koji je posredovan tehnologijom, sa ciljem da generiše promene u razmišljanju, ponašanju i učinku kod poslovne organiza-

<sup>1</sup> Avolio Bruce *et. al.* (2014): "E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission", *The Leadership Quarterly*, 25(1), 105-131; Jameson Jill (2013): "Special issue on e-leadership: Editorial", *British Journal Of Educational Technology*, 44(6), 883-888; Sainger Garima (2018): "Leadership in digital age: A study on the role of leader in this era of digital transformation", *International Journal on Leadership*, 6(1), 1-6; Bansal Monica, Singh Kavita (2017) "From Leadership to E-Leadership: A Paradigm Shift", *The Indian Journal of Industrial Relations*, 40(3), 394-409; Sheninger Eric (2014): *Digital Leadership: Changing Paradigms for Changing Times*, Corwin Press; Kasturi Sahay, Utpal Baul (2016): "The Importance of E-Leadership in Meeting Digital Challenges", *International Journal of Research in IT & Management*, Volume 6, Issue 5 (May, 2016), 88-94; Anchal Aggarwal Renu (2014): "E-Leadership - A New and modern Style of Leadership", *International Journal of Advances in Management and Economics*, Sept.-Oct. 2014, Vol.3, Issue 5, 88-93; Siew Peia Oh, Yan Piaw Chua (2018): "An explorative review of e-leadership studies", *International Online Journal of Educational Leadership*, 2018, Vol. 2, No. 1, 4-20; Albidewi Ibrahim (2014): "E-leadership system: a futuristic vision", *International Journal of Business and Management Review*, Vol. 2, No. 2, 91-101

cije kako bi je usmerio u pravcu postizanja određenog cilja.<sup>2</sup> Međutim, isto tako, koncept E-liderstva je daleko širi od pojednostavljenog fokusiranja na upotrebu IKT-a; ovde je reč i o odlučivanju u vezi sa dobavljačima i kupcima, te dinamičnoj interakciji u digitalnom prostoru unutar i van organizacije - povezujući na taj način organizacionu kulturu i poznavanje najnovijih tehnoloških rešenja.<sup>3</sup>

U literaturi je naročito poznat i Model veština i dobre prakse u e-liderstvu koji se prevashodno tiče tzv. zlatnog pravila e-3Cs – *Coordination, Communication, Trust* (Koordinacija, Komunikacija i Poverenje), a zasniva se na sledećim polaznim pretpostavkama (premisama) kao kritičnim faktorima uspeha:<sup>4</sup> (1) *Koordinacija* - tiče se usklađivanja i integracije e-timova poslovne organizacije s obzirom na nivoe odnosa među članovima; istraživanja okruženja za saradnju, kao i stvaranja i deljenja znanja; (2) *Komunikacija* - mora da bude efikasna odnosno da lider u digitalnom okruženju bude kadar da približi viziju, pravac i svrhu svake akcije a sve u skladu sa ciljevima poslovne organizacije; i (3) *Poverenje* - ono se mora izgraditi, održavati i negovati između radnih timova unutar poslovne organizacije.

### 3. LIDERSTVO U DIGITALNOJ EKONOMIJI - KLJUČNE KARAKTERISTIKE I RELEVANTNOST

Efektivno E-liderstvo može se označiti suštinskom komponentom holističkog liderstva,<sup>5</sup> i kao novi tip liderstva i vizije za budućnost jedno je od ključnih determinanti kreiranja dodatne vrednosti za kupce, inovativnih performansi, nivoa produktivnosti i konkurentnosti samih poslovnih organizacija.

U literaturi koja se bavi ovom problematikom može se posebno akcentirati tzv. trougao e-liderstva<sup>6</sup> sa tri stuba (gradivna bloka), i to:

(1) *Strateško liderstvo* - ovde se ima u vidu upravljanje resursima i snažan upliv na ponašanje zainteresovanih strana (stajkholdera) koji su u vezi sa datom poslovnom organizacijom. Radi se i na: predviđanju potreba za određenim kvantumom informacija; boljem razumevanju i izlaženju u susret potrebama samih kupaca; jačanju komunikacionih kanala i kreativnih kapaciteta, snaženju timskog rada; te operisanju analitikom velikih podataka i sl.

(2) *Veštine poslovne pameti* - uz njihovu pomoć moguće je identifikovati i locirati strateške prilike i procese koje nose sa sobom dodatne potencijale rasta i napretka poslovne organizacije. Ovde se posebno izdvajaju: jačanje orijentisanosti ka kupcima; rad na uspostav-

<sup>2</sup> Sugandha Sapna (2020): "Challenges in E-leadership and solutions to use it effectively after Covid-19", *The International journal of analytical and experimental modal analysis*, Volume XII, Issue VI, June/2020, 1273.

<sup>3</sup> Belitski Maksim, Liversage Bain (2019): "E-Leadership in small and medium-sized enterprises in the developing world", *Technology Innovation Management Review*, 9 (1), 65

<sup>4</sup> da Silva Samartinho João Paulo Rodrigues, Lopes Resende da Silva Paulo Fernando, Alves de Faria Jorge Manuel (2014): *Good practices in virtual leadership—thee-3cs rule (communication, trust, and coordination)*, ECKM, 2014

<sup>5</sup> Albidewi Ibrahim (2014): "E-leadership system: A Futuristic Vision", *International Journal of Business and Management Review*, Vol. 2, No. 2, 91-101

<sup>6</sup> "The Accountant, The Importance of E-Leadership In The Digital Economy", <https://eskills.org.mt/en/news/Documents/2017/The%20Importance%20of%20e-Leadership%20in%20the%20Digital%20Economy%20-%20The%20Accountant%20Winter%202017.pdf> (28.12.2022).

ljanju partnerstava; intenziviranje poslovnog razvoja; rad na organizacionim promenama; projektni menadžment; procesna optimizacija; afirmisanje koncepta strateškog marketinga; primena poslovne analitike i analiza tržišta; unapređenje i snaženje finansijskih veština i sl.

(3) *Veštine digitalne pameti* - zahvaljujući istim pokreću se i iniciraju suštinske promene u poslovanju tako što se ide u korak sa najnovijim digitalnim rešenjima i maksimalno eksploatišu njihovi efekti. Unutar ovog gradivnog bloka: posebno se podvlači važnost analitike velikih podataka, *cloud computing*-a i virtuelizacije; dizajniraju se i razvijaju mobilne aplikacije; kreiraju se kompleksni poslovni sistemi, i radi se intenzivno na jačanju veština bezbednosti.

U cilju optimizacije poslovnih performansi konkretne organizacije od ključne važnosti za digitalne lidere jeste da rade na kreiranju podsticajnog poslovnog ambijenta za ubranu digitalnu transformaciju (uključujući i viziju i otvorenost za pojačane rizike i izazove) a sve u skladu sa proklamovanim ciljevima poslovne organizacije. Isto tako, od liderstva poslovne organizacije u digitalnom svetu se očekuje da se nametne kao agent širih poslovnih promena, da ispoljava visok nivo agilnosti i preuzme rizike za eventualne neuspehe i loše učinke, te da intenzivira implementaciju digitalnih radnih praksi u poslovne procese i poslovnu kulturu na pravi način i kako dolikuje uspešnim kompanijama.<sup>7</sup>

#### 4. LIDERSTVO POSLOVNE ORGANIZACIJE I DIGITALNA TRANSFORMACIJA NA NIVOU EVROPSKE UNIJE

Svedoci smo brzog širenja digitalnih tehnologija i njihovog snažnog upliva na način na koji preduzeća funkcionišu i ostvaruju zacrtane ciljeve. U tom svetlu, i sama Evropska unija i dalje aktivno traga za adekvatnim političkim okvirom, te odgovarajućim veštinama i infrastrukturom a sve u cilju što boljeg valorizovanja efekata digitalne transformacije. Kako bi evropska preduzeća rasla i razvijala se i kreirala radna mesta neophodno je, između ostalog, da države članice EU iznedre što više poslovnih lidera koji bi bili predvodnici u domenu visoko-tehnoloških rešenja i digitalne industrijske transformacije.<sup>8</sup>

Evropska industrija na vreme je prepoznala trend rasta potreba za digitalnim liderstvom odnosno za liderstvom u IKT inovacijama, kao fundamentalnoj promeni i zaokretu u poslovnim praksama unutar organizacija o čemu svedoči i veći broj inicijativa i istraživanja koja se tiču optimalne kombinacije (miksa) sposobnosti, kompetencija, metoda, alata i tehnologija.<sup>9</sup>

<sup>7</sup> *A Global Study on Digital Capabilities*, World Bank Group, by Samia Melhem and Astrid Herdis Jacobsen, 21-28

<sup>8</sup> *High-Tech Leadership Skills for Europe - Towards an Agenda for 2020 and beyond*, Talent for Europe - Towards an Agenda for 2020 and beyond, High-Tech Leadership Skills for Europe, March 2017, Final Report prepared to the European Commission Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs, European Communities, 2017.

<sup>9</sup> Hüsing Tobias, Korte Werner. B., Dashja Eriona (2016): *e-Skills & Digital Leadership Skills Labour Market in Europe 2015 - 2020*, empirica Schriftenreihe Nr 2 / 2016. ISSN 2509-954X; European Communities (2015): *e-Leadership - Digital Skills for SMEs*, European Commission, European Commission, Directorate-General Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs Directorate Innovation and Advanced Manufacturing Unit F/3 "KETs, Digital Manufacturing and Interoperability", Brussels, Belgium.

## 4.1. Empirijski nalazi i implikacije

Digitalna transformacija jedan je od temeljnih ekonomskih i političkih prioriteta Evropske Komisije (i za godine koje dolaze) i, kao takva, našla se visoko na radaru i agendama evropskih politika. O ovome jasno svedoči i Digitalni kompas za evropsku digitalnu dekadu do 2030 godine<sup>10</sup>, u okviru koga se digitalne ambicije koncentrišu oko četiri udarne tačke: 1. veštine; 2. digitalna transformacija preduzeća; 3. bezbedna i održiva digitalna infrastruktura, kao i 4. digitalizacija javnih usluga. Za našu analizu korisna je tačka pod rednim brojem 2 koju ćemo empirijski analizirati u nastavku rada.

Najpre, korisne podatke za potrebe naše empirijske analize nudi Evropska Komisija koja operiše brojnim i raznoraznim indikatorima (podeljenim u određene tematske grupe) kojima se pokrivaju neke od ključnih dimenzija evropskog informacionog društva - (1) Telekom sektor; (2) Širokopojasni internet; (3) Mobilni internet; (4) Korišćenje interneta; (5) Internet usluge; (6) E-uprava; (7) E-trgovina; (8) E-poslovanje; (9) IKT veštine i (10) Istraživanje i razvoj.<sup>11</sup> Prethodno pomenuti indikatori dopuštaju komparaciju napretka među evropskim zemljama, kao i tokom vremena. Za nas je posebno važan tematski blok E-poslovanje (za detalje videti Tabelu 1), koji kada se detaljnije posmatra po osnovu relevantnih parametara potvrđuje jasnu distinkciju između severnih i skandinavskih ekonomija članica EU, s jedne strane, i južnih i istočnih zemalja članica EU po pitanju digitalnih poslovnih performansi, s druge strane.

Tabela 1. Rangiranje (profil) zemalja članica EU na osnovu relevantnih indikatora koji pripadaju tematskoj grupi E-poslovanje, 2021 godina

| PARAMETAR  | EU-28 Vrednost | Austrija<br>Vrednost/ Rangiranje među<br>EU28 zemalja | Belgija<br>Vrednost/ Rangiranje među<br>EU28 zemalja | Bugarska<br>Vrednost/ Rangiranje među<br>EU28 zemalja | Hrvatska<br>Vrednost/ Rangiranje među<br>EU28 zemalja | Kipar<br>Vrednost/ Rangiranje među<br>EU28 zemalja | Česka<br>Vrednost/ Rangiranje među<br>EU28 zemalja | Danska<br>Vrednost/ Rangiranje među<br>EU28 zemalja | Estonija<br>Vrednost/ Rangiranje među<br>EU28 zemalja | Finska<br>Vrednost/ Rangiranje među<br>EU28 zemalja |
|--|----------------|---|--|---|---|--|--|---|---|---|
| <b>1. Preduzeća koja plaćaju za oglašavanje na internetu</b> – Sva preduzeća (u % preduzeća) | -              | - / -   | - / -  | - / -   | - / -   | - / -  | - / -  | - / -   | - / -   | - / -   |

<sup>10</sup> <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/europes-digital-decade> (25.12.2022).

<sup>11</sup> “European Commission Digital Agenda key indicators 2022”, [https://digital-agenda-data.eu/datasets/digital-agenda\\_scoreboard\\_key\\_indicators/visualizations](https://digital-agenda-data.eu/datasets/digital-agenda_scoreboard_key_indicators/visualizations) (25.12.2022).

|   |    |        |        |         |       |       |       |       |       |       |
|---|----|--------|--------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| <p><b>2. Usluge računarstva u oblaku</b> (srednje-visoke sofisticiranosti) – Sva preduzeća (u % preduzeća)</p> <p>Odnosi se na preduzeća koja kupuju najmanje jednu od sledećih usluga računarstva u oblaku: hostovanje baze podataka preduzeća, računovodstvene softverske aplikacije, CRM softver, računarska snaga.</p>  | -  | - / -  | - / -  | - / -   | - / - | - / - | - / - | - / - | - / - | - / - |
| <p><b>3. Upotreba analitičkog CRM softvera</b> (Customer Relationship Management) - Mala i srednja preduzeća (10-249 zaposlenih) (u % preduzeća) CRM se odnosi na upotrebu bilo koje softverske aplikacije koja se koristi za analizu informacija o klijentima u marketinške svrhe.</p>   | 19 | 24 / 8 | 25 / 6 | 11 / 23 | 10/26 | 24/7  | 10/25 | 25/5  | 14/20 | 27/3  |
| <p><b>4. Preduzeća sa visokim nivoom digitalnog intenziteta</b> - Mala i srednja preduzeća (10-249 zaposlenih lica) (u % preduzeća) Ocena digitalnog intenziteta zasniva se na prebrojavanju koliko od 12 objedinjenih tehnologija koristi svako preduzeće. Visok nivo se pripisuje onim preduzećima koja koriste najmanje 7 od navedenih digitalnih tehnologija. Zatim se dele u četiri klastera digitalnog intenziteta: Veoma nizak (ocena 0-3), Nizak (ocena 4-6), Visok (ocena 7-9), Veoma visok (ocena 10-12).</p> | -  | - / -  | - / -  | - / -   | - / - | - / - | - / - | - / - | - / - | - / - |

|  |    |        |        |         |       |       |       |       |       |       |
|--|----|--------|--------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| <p><b>5. Preduzeća koja obezbeđuju prenosne uređaje za &gt; 20% svojih zaposlenih - Sva preduzeća (u % preduzeća)</b></p> <p>Prenosni uređaji (prenosni računari, tableti, pametni telefoni, PDA telefoni itd.) treba da budu obezbeđeni i preduzeća plaćaju sve ili barem do limita pretplatu i troškove korišćenja.</p>  | 42 | 52 / 5 | - / -  | 27 / 21 | 56/4  | 31/19 | 58/2  | - / - | - / - | 73/1  |
| <p><b>6. Integracija internih procesa (sa ERP-om - Enterprise Resource Planning) - MSP (10-249 zaposlenih) (u % preduzeća)</b></p> <p>ERP softverski paket koristi se za deljenje informacija između različitih funkcionalnih oblasti (npr. računovodstvo, planiranje, proizvodnja, marketing).</p>  | 37 | 44 / 7 | 56 / 1 | 21 / 25 | 22/23 | 33/18 | 35/14 | 49/3  | 22/24 | 47/5  |
| <p><b>7. Preduzeća koja šalju e- fakture (do 2017) - Sva preduzeća (u % preduzeća)</b></p> <p>Indikator se odnosi na slanje faktura u dogovorenom standardnom formatu (kao EDIFACT, DŽML itd.) koji omogućava njihovu automatsku obradu, bez ručnog kucanja pojedinačne poruke.</p>  | -  | - / -  | - / -  | - / -   | - / - | - / - | - / - | - / - | - / - | - / - |
| <p><b>8. Preduzeća koja koriste RFID za identifikaciju proizvoda – Sva preduzeća (u % preduzeća)</b></p> <p>RFID oznake ili transponderi su uređaji koji se mogu primeniti ili ugraditi u proizvod ili objekat i prenose podatke putem radiotalasa. Indikator uključuje njihovu upotrebu za praćenje lanca snabdevanja i zaliha ili za identifikaciju proizvoda nakon prodaje.</p> | -  | - / -  | - / -  | - / -   | - / - | - / - | - / - | - / - | - / - | - / - |



|  |    |          |        |         |       |       |       |       |       |       |
|--|----|----------|--------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| <p><b>9. Elektronsko upravljanje lancem snabdevanja - MSP (10-249 zaposlenih) (u % preduzeća)</b></p> <p>Indikator se odnosi na slanje/primanje svih vrsta informacija o lancu snabdevanja (npr. nivoi zaliha, planovi proizvodnje, prognoze, napredak isporuke) preko računarskih mreža ili putem veb-sajtova, ali isključujući ručno kucane e-poruke.</p>  | -  | - / -    | - / -  | - / -   | - / - | - / - | - / - | - / - | - / - | - / - |
| <p><b>10. Preduzeća koja koriste društvene medije – Sva preduzeća (u % preduzeća)</b></p> <p>Preduzeća koja koriste najmanje jedan od sledećih društvenih medija: društvene mreže, blog ili mikroblog preduzeća, veb stranice za deljenje multimedijalnog sadržaja, alatke za deljenje znanja zasnovane na viki-ju. Korišćenje društvenih medija znači da preduzeće ima korisnički profil, nalog ili korisničku licencu u zavisnosti od zahteva i vrste društvenih medija.</p> | 59 | 65 / -10 | 76 / 7 | 39/26   | 54/20 | 77/6  | 51/22 | 77/5  | 51/21 | 79/4  |
| <p><b>11. Preduzeća koja imaju veb stranicu sa nekim sofisticiranim funkcionalnostima - MSP (10-249 zaposlenih) (u % preduzeća)</b></p> <p>Veb sajt koji ima najmanje jednu od sledeće četiri funkcionalnosti: kataloge proizvoda ili cenovnike (njbacc), mogućnosti za posetioce da prilagode ili dizajniraju proizvode (njbctm), praćenje porudžbina dostupno onlajn (njbct) ili personalizovani sadržaj na veb lokaciji za redovne/ponovljene posetioce (njbper).</p>       | 63 | 67 / -11 | - / -  | 40 / 23 | 45/21 | 69/8  | 56/17 | - / - | - / - | 88/1  |

|  |    |       |       |       |      |       |       |       |       |      |
|--|----|-------|-------|-------|------|-------|-------|-------|-------|------|
| <p><b>12. Zaposlena lica koja su svojim preduzećima obezbedila prenosni uređaj - Sva preduzeća (u % ukupne zaposlenosti)</b></p> <p>Uređaje (prenosne računare, tablete, pametne telefone, PDA telefone, itd.) treba obezbediti za poslovnu upotrebu, a preduzeća plaćaju sve ili bar do limita pretplatu i troškove korišćenja.</p> |    |       |       |       |      |       |       |       |       |      |
|  | 31 | - / - | - / - | 18/21 | 37/4 | 19/20 | 32/10 | - / - | - / - | 59/1 |
|  |    |       |       |       |      |       |       |       |       |      |

|  | EU-28 Vrednost | Francuska<br>Vrednost/ Rangiranje među EU28<br>zemalja | Nemačka<br>Vrednost/ Rangiranje među EU28<br>zemalja | Grčka<br>Vrednost/ Rangiranje među EU28<br>zemalja | Mađarska<br>Vrednost/ Rangiranje među EU28<br>zemalja | Irska<br>Vrednost/ Rangiranje među EU28<br>zemalja | Italija<br>Vrednost/ Rangiranje među EU28<br>zemalja | Letonija<br>Vrednost/ Rangiranje među EU28<br>zemalja | Litvanija<br>Vrednost/ Rangiranje među EU28<br>zemalja | Luksemburg<br>Vrednost/ Rangiranje među EU28<br>zemalja |
|--|----------------|--|--|--|---|--|--|---|--|---|
| <p><b>1. Preduzeća koja plaćaju za oglašavanje na internetu</b></p> <p>- Sva preduzeća (u % preduzeća)</p> | -              | - / -  | - / -  | - / -  | - / -   | - / -  | - / -  | - / -   | - / -  | - / -   |

|   |    |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|---|----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| <p><b>2. Usluge računarstva u oblaku</b> (srednje-visoke sofisticiranosti) – Sva preduzeća (u % preduzeća)</p> <p>Odnosi se na preduzeća koja kupuju najmanje jednu od sledećih usluga računarstva u oblaku: hostovane baze podataka preduzeća, računovodstvene softverske aplikacije, CRM softver, računarska snaga.</p> | -  | - / - | - / - | - / - | - / - | - / - | - / - | - / - | - / - | - / - |
| <p><b>3. Upotreba analitičkog CRM softvera</b> (Customer Relationship Management) - Mala i srednja preduzeća (10-249 zaposlenih) (u % preduzeća)</p> <p>CRM se odnosi na upotrebu bilo koje softverske aplikacije koja se koristi za analizu informacija o klijentima u marketinške svrhe.</p>                            | 19 | 16/16 | 19/12 | 16/17 | 7/27  | 19/13 | 17/15 | 12/21 | 21/10 | 18/14 |

|  |   |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|--|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| <p><b>4. Preduzeća sa visokim nivoom digitalnog intenziteta</b> - Mala i srednja preduzeća (10-249 zaposlenih lica) (u % preduzeća)<br/>                 Ocena digitalnog intenziteta zasniva se na prebrojavanju koliko od 12 objedinjenih tehnologija koristi svako preduzeće. Visok nivo se pripisuje onim preduzećima koja koriste najmanje 7 od navedenih digitalnih tehnologija. Zatim se dele u četiri klastera digitalnog intenziteta: Veoma nizak (ocena 0-3), Nizak (ocena 4-6), Visok (ocena 7-9), Veoma visok (ocena 10-12).</p> | - | - / - | - / - | - / - | - / - | - / - | - / - | - / - | - / - | - / - |
|--|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|

|  |    |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|--|----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| <p><b>5. Preduzeća koja obezbeđuju prenosne uređaje za &gt; 20% svojih zaposlenih</b><br/> - Sva preduzeća (u % preduzeća)<br/> Prenosni uređaji (prenosni računari, tableti, pametni telefoni, PDA telefoni itd.) treba da budu obezbeđeni i preduzeća plaćaju sve ili barem do limita pretplatu i troškove korišćenja.</p> | 42 | 43/11 | 40/16 | 31/20 | 42/13 | 47/7  | 36/17 | 40/15 | - / - | 46/10 |
| <p><b>6. Integracija internih procesa (sa ERP-om - Enterprise Resource Planning) - MSP (10-249 zaposlenih) (u % preduzeća)</b><br/> ERP softverski paket koristi se za deljenje informacija između različitih funkcionalnih oblasti (npr. računovodstvo, planiranje, proizvodnja, marketing).</p>                            | 37 | 44/6  | 36/13 | 34/15 | 19/26 | 23/22 | 31/19 | 38/12 | 43/8  | 38/10 |

|  |   |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|--|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| <p><b>7. Preduzeća koja šalju e-fakture (do 2017) - Sva preduzeća (u % preduzeća)</b></p> <p>Indikator se odnosi na slanje faktura u dogovorenom standardnom formatu (kao EDIFACT, DŽML itd.) koji omogućava njihovu automatsku obradu, bez ručnog kucanja pojedinačne poruke.</p>   | - | - / - | - / - | - / - | - / - | - / - | - / - | - / - | - / - | - / - |
| <p><b>8. Preduzeća koja koriste RFID za identifikaciju proizvoda - Sva preduzeća (u % preduzeća)</b></p> <p>RFID oznake ili transponderi su uređaji koji se mogu primeniti ili ugraditi u proizvod ili objekat i prenose podatke putem radiotalasa. Indikator uključuje njihovu upotrebu za praćenje lanca snabdevanja i zaliha ili za identifikaciju proizvoda nakon prodaje.</p> | - | - / - | - / - | - / - | - / - | - / - | - / - | - / - | - / - | - / - |

|   |   |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|---|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| <p><b>9. Elek-<br/>tronsko<br/>upravljanje<br/>lancem<br/>snabdevanja - MSP<br/>(10-249<br/>zaposlenih)<br/>(u % predu-<br/>zeća)</b></p> <p>Indikator se<br/>odnosi na<br/>slanje/prima-<br/>nje svih vrsta<br/>informacija o<br/>lancu snab-<br/>devanja (npr.<br/>nivoi zaliha,<br/>planovi<br/>proizvodnje,<br/>prognoze,<br/>napredak<br/>isporuke)<br/>preko raču-<br/>narskih mre-<br/>ža ili putem<br/>veb-sajtova,<br/>ali isključu-<br/>jući ručno<br/>kucane<br/>e-poruke.</p> | - | - / - | - / - | - / - | - / - | - / - | - / - | - / - | - / - | - / - |
|---|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|

|  |    |       |       |       |       |       |       |       |       |      |
|--|----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| <p><b>10. Preduzeća koja koriste društvene medije – Sva preduzeća (u % preduzeća)</b></p> <p>Preduzeća koja koriste najmanje jedan od sledećih društvenih medija: društvene mreže, blog ili mikroblog preduzeća, veb stranice za deljenje multimedijalnog sadržaja, alatke za deljenje znanja zasnovane na viki-ju. Korišćenje društvenih medija znači da preduzeće ima korisnički profil, nalog ili korisničku licencu u zavisnosti od zahteva i vrste društvenih medija.</p> | 59 | 61/12 | 57/17 | 56/19 | 48/23 | 64/11 | 56/18 | 58/15 | 58/16 | 68/8 |
|--|----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|



|   |    |       |      |       |       |      |       |       |       |       |
|---|----|-------|------|-------|-------|------|-------|-------|-------|-------|
| <p><b>11. Preduzeća koja imaju veb stranicu sa nekim sofisticiranim funkcionalnostima - MSP (10-249 zaposlenih) (u % preduzeća)</b></p> <p>Veb sajt koji ima najmanje jednu od sledeće četiri funkcionalnosti: kataloge proizvoda ili cenovnike (njbacc), mogućnosti za posetioce da prilagode ili dizajniraju proizvode (njbctm), praćenje porudžbina dostupno onlajn (njobot) ili personalizovani sadržaj na veb lokaciji za redovne/ponovljene posetioce (njbper).</p> | 63 | 58/16 | 78/6 | 42/22 | 58/15 | 77/7 | 56/18 | 65/13 | 67/10 | 63/14 |
|---|----|-------|------|-------|-------|------|-------|-------|-------|-------|

|  |    |      |       |       |      |      |       |       |       |       |
|--|----|------|-------|-------|------|------|-------|-------|-------|-------|
| <p><b>12. Zaposlena lica koja su svojim preduzećima obezbedila prenosni uređaj - Sva preduzeća (u % ukupne zaposlenosti)</b></p> <p>Uređaje (prenosne računare, tablete, pametne telefone, PDA telefone, itd.) treba obezbediti za poslovnu upotrebu, a preduzeća plaćaju sve ili bar do limita pretplatu i troškove korišćenja.</p> | 31 | 38/3 | 28/14 | 21/19 | 33/9 | 36/5 | 29/12 | 27/15 | - / - | 32/11 |
|--|----|------|-------|-------|------|------|-------|-------|-------|-------|

|   | EU-28 Vrednost | Malta<br>Vrednost/ Rangiranje<br>među EU28 zemalja | Holandija<br>Vrednost/ Rangiranje<br>među EU28 zemalja | Poljska<br>Vrednost/ Rangiranje<br>među EU28 zemalja | Portugalija<br>Vrednost/ Rangiranje<br>među EU28 zemalja | Rumunija<br>Vrednost/ Rangiranje<br>među EU28 zemalja | Slovačka<br>Vrednost/ Rangiranje<br>među EU28 zemalja | Slovenija<br>Vrednost/ Rangiranje<br>među EU28 zemalja | Španija<br>Vrednost/ Rangiranje<br>među EU28 zemalja | Švedska<br>Vrednost/ Rangiranje<br>među EU28 zemalja |
|---|----------------|--|--|--|--|---|---|--|--|--|
| <p><b>1. Preduzeća koja plaćaju za oglašavanje na internetu</b><br/>– Sva preduzeća (u % preduzeća)</p>   | -              | - / -  | - / -  | - / -  | - / -  | - / -   | - / -   | - / -  | - / -  | - / -  |
| <p><b>2. Usluge računarstva u oblaku</b><br/>(srednje-visoke sofisticiranosti) – Sva preduzeća (u % preduzeća)<br/>Odnosi se na preduzeća koja kupuju najmanje jednu od sledećih usluga računarstva u oblaku: hostovanje baze podataka preduzeća, računovodstvene softverske aplikacije, CRM softver, računarska snaga.</p> | -              | - / -  | - / -  | - / -  | - / -  | - / -   | - / -   | - / -  | - / -  | - / -  |

|   |    |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|---|----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| <p><b>3. Upotreba analitičkog CRM softvera</b> (Customer Relationship Management) - Mala i srednja preduzeća (10-249 zaposlenih) (u % preduzeća)<br/>CRM se odnosi na upotrebu bilo koje softverske aplikacije koja se koristi za analizu informacija o klijentima u marketinške svrhe.</p>   | 19 | 30/1  | 26/4  | 20/11 | 15/19 | 10/24 | 15/18 | 12/22 | 29/2  | 22/9  |
| <p><b>4. Preduzeća sa visokim nivoom digitalnog intenziteta</b> - Mala i srednja preduzeća (10-249 zaposlenih lica) (u % preduzeća)<br/>Ocena digitalnog intenziteta zasniva se na prebrojavanju koliko od 12 objedinjenih tehnologija koristi svako preduzeće. Visok nivo se pripisuje onim preduzećima koja koriste najmanje 7 od navedenih digitalnih tehnologija. Zatim se dele u četiri klastera digitalnog intenziteta: Veoma nizak (ocena 0-3), Nizak (ocena 4-6), Visok (ocena 7-9), Veoma visok (ocena 10-12).</p> | -  | - / - | - / - | - / - | - / - | - / - | - / - | - / - | - / - | - / - |
| <p><b>5. Preduzeća koja obezbeđuju prenosne uređaje za &gt; 20% svojih zaposlenih</b> - Sva preduzeća (u % preduzeća)<br/>Prenosni uređaji (prenosni računari, tableti, pametni telefoni, PDA telefoni itd.) treba da budu obezbeđeni i preduzeća plaćaju sve ili barem do limita pretplatu i troškove korišćenja.</p>  | 42 | 46/8  | 41/14 | 46/9  | 32/18 | 27/22 | 43/12 | 57/3  | 51/6  | - / - |

|   |    |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|---|----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| <p><b>6. Integracija internih procesa (sa ERP-om - Enterprise Resource Planning) - MSP (10-249 zaposlenih) (u % preduzeća)</b><br/>ERP softverski paket koristi se za deljenje informacija između različitih funkcionalnih oblasti (npr. računovodstvo, planiranje, proizvodnja, marketing).</p>  | 37 | 38/11 | 41/9  | 30/20 | 51/2  | 16/27 | 30/21 | 34/16 | 48/4  | 33/17 |
| <p><b>7. Preduzeća koja šalju e-fakture (do 2017) - Sva preduzeća (u % preduzeća)</b><br/>Indikator se odnosi na slanje faktura u dogovorenom standardnom formatu (kao EDIFACT, DžML itd.) koji omogućava njihovu automatsku obradu, bez ručnog kucanja pojedinačne poruke.</p>   | -  | - / - | - / - | - / - | - / - | - / - | - / - | - / - | - / - | - / - |
| <p><b>8. Preduzeća koja koriste RFID za identifikaciju proizvoda - Sva preduzeća (u % preduzeća)</b><br/>RFID oznake ili transponderi su uređaji koji se mogu primeniti ili ugraditi u proizvod ili objekat i prenose podatke putem radiotalasa. Indikator uključuje njihovu upotrebu za praćenje lanca snabdevanja i zaliha ili za identifikaciju proizvoda nakon prodaje.</p> | -  | - / - | - / - | - / - | - / - | - / - | - / - | - / - | - / - | - / - |

|   |    |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|---|----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| <p><b>9. Elektronsko upravljanje lancem snabdevanja - MSP (10-249 zaposlenih) (u % preduzeća)</b><br/>Indikator se odnosi na slanje/primanje svih vrsta informacija o lancu snabdevanja (npr. nivoi zaliha, planovi proizvodnje, prognoze, napredak isporuke) preko računarskih mreža ili putem veb-sajtova, ali isključujući ručno kucane e-poruke.</p>  | -  | - / - | - / - | - / - | - / - | - / - | - / - | - / - | - / - | - / - |
| <p><b>10. Preduzeća koja koriste društvene medije – Sva preduzeća (u % preduzeća)</b><br/>Preduzeća koja koriste najmanje jedan od sledećih društvenih medija: društvene mreže, blog ili mikroblog preduzeća, veb stranice za deljenje multimedijalnog sadržaja, alatke za deljenje znanja zasnovane na viki-ju. Korišćenje društvenih medija znači da preduzeće ima korisnički profil, nalog ili korisničku licencu u zavisnosti od zahteva i vrste društvenih medija.</p> | 59 | 84/1  | 80/3  | 46/24 | 59/13 | 36/27 | 45/25 | 59/14 | 67/9  | 80/2  |
| <p><b>11. Preduzeća koja imaju veb stranicu sa nekim sofisticiranim funkcionalnostima - MSP (10-249 zaposlenih) (u % preduzeća)</b><br/>Veb sajt koji ima najmanje jednu od sledeće četiri funkcionalnosti: kataloge proizvoda ili cenovnike (njebacc), mogućnosti za posetioce da prilagode ili dizajniraju proizvode (njebctm), praćenje porudžbina dostupno onlajn (njebot) ili personalizovani sadržaj na veb lokaciji za redovne/ponovljene posetioce (njebper).</p>   | 63 | 79/5  | 81/3  | 67/12 | 54/19 | 47/20 | 69/9  | 81/4  | 40/24 | 83/2  |

|  |    |       |      |      |       |       |       |      |      |       |
|--|----|-------|------|------|-------|-------|-------|------|------|-------|
| <p><b>12. Zaposlena lica koja su svojim preduzećima obezbedila prenosni uređaj - Sva preduzeća (u % ukupne zaposlenosti)</b></p> <p>Uređaje (prenosne računare, tablete, pametne telefone, PDA telefone, itd.) treba obezbediti za poslovnu upotrebu, a preduzeća plaćaju sve ili bar do limita pretplatu i troškove korišćenja.</p> | 31 | 28/13 | 36/6 | 33/8 | 24/17 | 24/16 | 22/18 | 36/7 | 39/2 | - / - |
|--|----|-------|------|------|-------|-------|-------|------|------|-------|

Napomena: za meru % preduzetništva - misli se na preduzetnike sa 10 ili više zaposlenih osoba, i koji se vezuju za sve manufakturne i uslužne sektore, isključujući finansijski sektor.

Izvor: "EUROPEAN COMMISSION, Digital Scoreboard", [https://digital-agenda-data.eu/charts/countrdž-ranking-table-on-a-thematic-group-of-indicators#chart=š%22indicator-group%22:%22ebusiness%22,%22ref-area%22:%22ES%22,%22time-period%22:%222021%22ć \(25.12.2022\).](https://digital-agenda-data.eu/charts/countrdž-ranking-table-on-a-thematic-group-of-indicators#chart=š%22indicator-group%22:%22ebusiness%22,%22ref-area%22:%22ES%22,%22time-period%22:%222021%22ć (25.12.2022).)

Korisne statističke podatke o različitim aspektima digitalne ekonomije i društva a vezano za Evropsku uniju pruža EVROSTAT, fokusirajući se, između ostalog, i na korišćenje informaciono-komunikacionih tehnologija (IKT) od strane poslovnih organizacija. Statistički podaci i informacije odnose se na: 1. Korišćenje interneta od strane preduzeća; 2. Moguće korisnosti i funkcionalnosti kreiranja veb stranica preduzeća; 3. Vrste društvenih medija koje preduzeća u EU koriste; 4. Korišćenje aplikacija za e-poslovanje; 5. Stepenu i nivo usvojenosti nekih od najnaprednijih tehnoloških rešenja (poput računarstva u oblaku (*Cloud computing*), interneta stvari (*Internet of Things*) i veštačke inteligencije (*Artificial Intelligence*) od strane evropskih poslovnih organizacija, te 6. Karakter e-trgovine.<sup>12</sup>

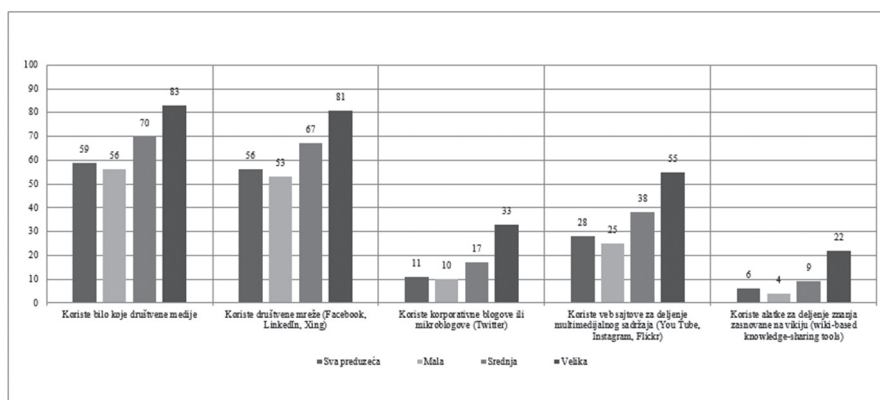
Za potrebe naše analize najpre su korisni podaci koji svedoče o korišćenju društvenih medija od strane evropskih preduzeća i to u marketinške svrhe ili za izgradnju imidža, za bolje upoznavanje sa ciljnim kupcima, snažniju komunikaciju unutar ili izvan preduzeća, te za zapošljavanje. Kao što je prikazano na Grafikonu 1, vezano za 2021 godinu (poslednju dostupnu), bilo koju vrstu medija upotrebljava 59% svih preduzeća Evropske unije, pri čemu su svakako najzastupljivije društvene mreže (upražnjava ih 56% svih preduzeća EU), a zatim slede, po opadajućem redosledu popularnosti, veb sajtovi za deljenje multimedijalnog sadržaja (28%), korporativni blogovi ili mikroblogovi (11%) i alatke za deljenje znanja zasnovane na vikiju (6%). Na grafikonu se jasno može uočiti i to da velika preduzeća u daleko većem obimu koriste društvene medije u odnosu na mala evropska preduzeća.

Na osnovu podataka u Tabeli 2, koja govori o stepenu korišćenja nekih od najnaprednijih tehnoloških rešenja od strane evropskih poslovnih organizacija za 2021. godinu, jasno se može uočiti da manje od polovine svih preduzeća EU, tačnije 41%, upražnjava usluge

<sup>12</sup> "EUROSTAT, Digital economy and society statistics - enterprises", [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Digital\\_economy\\_and\\_society\\_statistics\\_-\\_enterprises#Access\\_and\\_use\\_of\\_the\\_internet \(25.12.2022\).](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Digital_economy_and_society_statistics_-_enterprises#Access_and_use_of_the_internet (25.12.2022).)

računarstva u oblaku, pri čemu je usvajanje istih na veoma visokom nivou i dominira među velikim preduzećima (učestće od 72%), što važi i za pojedine tipove usluga. Pomenute usluge prevashodno se koriste u svrhu imejla (32% svih preduzeća), skladištenja datoteka (27%), kancelarijskog softvera (25%), sigurnosne softverske aplikacije (24%), te hostovanje baze podataka preduzeća i finansijske ili računovodstvene softverske aplikacije (respektivno po 19%). Kada se posmatra korišćenje uređaja interneta stvari za 2021. godinu, skoro polovina (48%) velikih preduzeća u EU koristi iste, što je više nego u slučaju srednjih i malih preduzeća. Uređaji interneta stvari prevashodno su se upotrebljavali u svrhu osiguranja bezbednosti prostorija (21% svih preduzeća EU), a mnogo manje za druge namene. Konačno, posmatrano po pitanju veštačke inteligencije ono što je interesantno podvući jeste činjenica da je manje od 1 od 10 preduzeća u EU koristilo bar jednu od AI tehnologija u 2021. godini (tačnije 8% svih preduzeća EU). Opet, u korišćenju AI tehnoloških rešenja znatno je veći udeo velikih preduzeća (28%) u odnosu na mala (6%) što se može tumačiti kompleksnošću samog implementacionog procesa ovog tipa tehnologije unutar same poslovne organizacije. Premda, svakako, u izuzetno malom % od strane malih, a u nešto većem % od strane velikih preduzeća EU ista su najčešće koristila dominantni deo AI tehnologije u svrhu automatizacije različitih tokova rada i pomoći u donošenju odluka, za potrebe mašinskog učenja, te izvođenje analize pisanog jezika.

Grafikon 1. Preduzeća koja koriste društvene medije, po vrsti i klasi veličine, EU 2021, (% preduzeća)



Izvor: "EUROSTAT, Digital economy and society statistics - enterprises", [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Digital\\_economy\\_and\\_society\\_statistics\\_-\\_enterprises#Access\\_and\\_use\\_of\\_the\\_internet](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Digital_economy_and_society_statistics_-_enterprises#Access_and_use_of_the_internet) (25.12.2022).

Tabela 2. Korišćenje: (1) Računarstva u oblaku, (2) Interneta stvari i (3) Veštačke inteligencije u preduzećima, prema vrsti usluge i klasi veličine, EU, 2021 (% preduzeća)

| Tip najnaprednije tehnologije              | Sva preduzeća | Mala | Srednja | Velika |
|--|---------------|------|---------|--------|
| (1) RAČUNARSTVO U OBLAKU (Cloud computing) |               |      |         |        |

|   |    |    |    |    |
|---|----|----|----|----|
| Kupovina usluge računarstva u oblaku koje se koriste preko interneta                            | 41 | 38 | 53 | 72 |
| Imejl   | 32 | 30 | 41 | 56 |
| Skladištenje datoteka   | 27 | 25 | 36 | 53 |
| Kancelarijski softver   | 25 | 23 | 35 | 53 |
| Sigurnosne softverske aplikacije  | 24 | 22 | 31 | 40 |
| Hostovanje baze podataka preduzeća  | 19 | 17 | 24 | 36 |
| Finansijske ili računovodstvene softverske aplikacije   | 19 | 19 | 22 | 23 |
| CRM softverske aplikacije   | 11 | 9  | 16 | 27 |
| Računarska snaga za sopstveni softver preduzeća   | 10 | 8  | 14 | 27 |
| ERP softverske aplikacije   | 10 | 8  | 15 | 19 |
| Platforma za razvoj, testiranje ili primenu aplikacija  | 9  | 7  | 14 | 27 |
|   |    |    |    |    |
| <b>(2) INTERNET STVARI (Internet of things - IoT)</b>   |    |    |    |    |
| Korišćenje uređaja Interneta stvari   | 29 | 26 | 37 | 48 |
| Korišćenje IOT uređaja za bezbednost prostorija   | 21 | 19 | 27 | 35 |
| Korišćenje IOT uređaja za optimizaciju potrošnje energije                                       | 9  | 7  | 14 | 27 |
| Korišćenje IOT uređaja za održavanje na osnovu uslova   | 7  | 6  | 12 | 21 |
| Korišćenje drugih uređaja ili sistema Interneta stvari  | 7  | 6  | 9  | 15 |
| Korišćenje IOT uređaja za upravljanje logistikom  | 6  | 5  | 10 | 16 |
| Korišćenje IOT uređaja za proizvodne procese  | 5  | 4  | 9  | 18 |
| Korišćenje IOT uređaja u cilju poboljšanja korisničkih usluga                                   | 4  | 3  | 5  | 9  |
|   |    |    |    |    |
| <b>(3) VEŠTAČKA INTELIGENCIJA (Artificial intelligence - A/I)</b>                               |    |    |    |    |
| Preduzeća koriste bar jednu od AI tehnologija   | 8  | 6  | 13 | 28 |
| Korišćenje AI tehnologija koje automatizuju različite tokove rada ili pomažu u donošenju odluka | 3  | 2  | 5  | 15 |
| Korišćenje AI tehnologija za mašinsko učenje (npr. dubinsko učenje)                             | 3  | 2  | 4  | 13 |
| Upotreba AI tehnologija za izvođenje analize pisanog jezika                                     | 3  | 2  | 4  | 10 |
| Korišćenje AI tehnologija za identifikaciju objekata ili osoba na osnovu slika                  | 2  | 2  | 4  | 10 |
| Korišćenje AI tehnologija za pretvaranje govornog jezika u mašinski čitljiv format              | 2  | 2  | 3  | 8  |
| Korišćenje AI tehnologija koje omogućavaju fizičko kretanje mašina putem autonomnih odluka      | 1  | 1  | 2  | 6  |
| Korišćenje AI tehnologija za generisanje pisanog ili govornog jezika                            | 1  | 1  | 2  | 5  |



Izvor: “EUROSTAT, Digital economy and society statistics - enterprises”, [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Digital\\_economy\\_and\\_society\\_statistics\\_-\\_enterprises#Access\\_and\\_use\\_of\\_the\\_internet](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Digital_economy_and_society_statistics_-_enterprises#Access_and_use_of_the_internet) (25.12.2022).

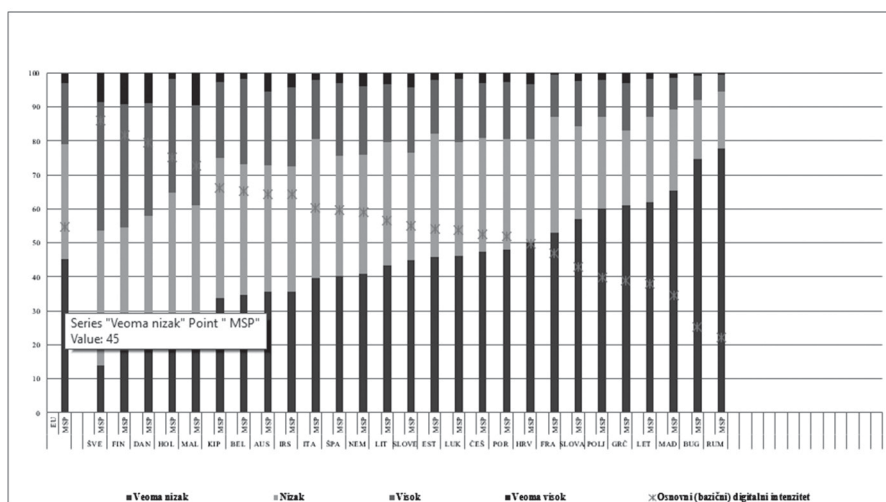
Kada se posmatra udeo preduzeća koja participiraju u e-trgovini (za detalje videti Tabela 3) tek više od 1 od 5 preduzeća EU (22%) beleži u 2020. godini prodaju putem e-trgovine i isti čini tek 20% ukupnog prometa ostvarenog u 2020. godini.

Tabela 3. Preduzeća koja ostvaruju e-prodaju i promet po tom osnovu, posmatrano po klasi veličine, EU, 2020 (% preduzeća / % ukupnog prometa)

| Referentna 2020 godina                          | Sva preduzeća | Mala | Srednja | Velika |
|---|---------------|------|---------|--------|
| Preduzeća koja generišu e-prodaju (% preduzeća) | 22            | 20   | 29      | 44     |
| Promet od e-prodaje (% ukupnog prometa)         | 20            | 8    | 15      | 27     |

Izvor: “EUROSTAT, Digital economy and society statistics - enterprises”, [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Digital\\_economy\\_and\\_society\\_statistics\\_-\\_enterprises#Access\\_and\\_use\\_of\\_the\\_internet](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Digital_economy_and_society_statistics_-_enterprises#Access_and_use_of_the_internet) (25.12.2022).

Grafikon 2. Digitalni intenzitet preduzeća, po klasi veličine, 2021, EU, (% preduzeća)



Izvor: “EUROSTAT, Towards Digital Decade targets for Europe”, [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Towards\\_Digital\\_Decade\\_targets\\_for\\_Europe#Digital\\_transformation\\_of\\_businesses](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Towards_Digital_Decade_targets_for_Europe#Digital_transformation_of_businesses) (25.12.2022)

U cilju jačanja ekonomske rezilijentnosti (otpornosti) poslovnih organizacija od bitne koristi jeste dimenzija koja se tiče digitalnog intenziteta. I pored jednog od temeljnih ciljeva vizije EU za deceniju digitalne transformacije da više od 90% malih i srednjih preduzeća (MSP) u EU do 2030. godine dostigne bar osnovni nivo digitalnog intenziteta, u realnosti rezultati su daleko više nesrazmerni gde u 2021. godini tek 55% MSP dostigne osnovni digi-

talni intenzitet što je 35% manje od onog zacrtanog u Digitalnom kompasu do 2030. godine. Upravo najveći deo preduzeća EU beleži veoma nizak (45% svih preduzeća) i nizak (34% svih preduzeća) digitalni intenzitet. Posmatrano po pojedinim zemljama najveći udeo malih i srednjih preduzeća sa visokim nivoom digitalnog intenziteta beleži se na Malti, Finskoj, Danskoj i Švedskoj. S druge strane, u Rumuniji i Bugarskoj beleži se 3/4 malih i srednjih preduzeća sa veoma niskim digitalnim intenzitetom (78% i 75% respektivno) (za detalje videti Grafikon 2).

Za potrebe naše analize korisno je načiniti i kratak osvrt na IKT bezbednost u evropskim preduzećima, gde je primarni cilj putem odgovarajućih mera osigurati integritet, poverljivost i dostupnost poslovnih podataka i poslovnog informacionog sistema. Kada je u pitanju 2022 godina, situacija je takva da nam sugeriše da najmanje bar jednu IKT meru bezbednosti upražnjava čak 92% preduzeća EU. Međutim, značajne razlike postoje po pitanju mera koje se koriste u službi IKT bezbednosti, gde je najmanje popularna mera ona koja se odnosi na identifikaciju i autentifikaciju korisnika biometrijskim metodama, dok je svakako najčešća mera ona koja se tiče jake autentifikacije lozinkom (za detalje vidi Tabelu 4.)

Tabela 4. IKT bezbednosne mere koje koriste preduzeća, EU, 2022 (% preduzeća)

|   | IKT mere bezbednosti koje koriste preduzeća |
|---|---|
| Preduzeća koja koriste najmanje jednu IKT meru bezbednosti        | 92  |
| Jaka autentifikacija lozinkom                                     | 82  |
| Rezervna kopija podataka na posebnoj lokaciji                     | 78  |
| Kontrola pristupa mreži   | 65  |
| VPN (Virtuelne privatne mreže - Virtual Private Networks)         | 49  |
| Održavanje log fajlova za analizu nakon bezbednosnih incidenata   | 45  |
| Sistem za praćenje koji omogućava otkrivanje sumnjivih aktivnosti | 41  |
| IKT bezbednosni testovi   | 35  |
| IKT procene rizika  | 32  |
| Najmanje dva mehanizma autentifikacije                            | 31  |
| Identifikacija i autentifikacija korisnika biometrijskim metodama | 13  |

Izvor: "EUROSTAT, ICT security in enterprises", [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=ICT\\_security\\_in\\_enterprises#ICT\\_security\\_in\\_EU\\_enterprises](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=ICT_security_in_enterprises#ICT_security_in_EU_enterprises) (25.12.2022)

Što se tiče digitalne transformacije evropske industrije tehnološki pejzaž posmatran kroz selektovane prethodno pomenute parametre odlikuje se sledećim: on je prilično heterogen i samo i neposredno usvajanje novih tehnologija iniciraju prvenstveno velika preduzeća. Detaljno pozicioniranje i rangiranje zemalja članica EU prema prethodno pomenutim

indikatorima i analitičkim reperima u pogledu uslova i ishoda digitalne transformacije jasno sugeriše postojanje ozbiljne disproporcije između država članica EU po pitanju performansi digitalne transformacije. Najbolje rezultate beleže i najviše prednjače zemlje poput Belgije, Danske, Finske, Irske, Holandije i Švedske - zemlje predvodnici digitalne industrijske transformacije, dok su na dnu lestvice Bugarska, Grčka, Mađarska, Letonija, Poljska i Rumunija koje ozbiljno zaostaju u pogledu digitalne paradigme i konvergencije.

### 3.2. Implikacije, kompleksnost izazova i buduće akcije

U cilju izgradnje prosperitetnije i održivije Digitalne Evrope, od esencijalnog značaja ističe se usvajanje sveobuhvatne evropske industrijske strategije digitalne transformacije gde je okosnica tzv. FOKUS (FOCUS) pristup. Radi se o sledećem:<sup>13</sup>

**Okvir ((F) (framework))** - digitalna transformacija evropske industrije svojevrsni je i okvir i za realizaciju ciljeva Evropskog zelenog dogovora u smislu garantovanja održive proizvodnje i transporta, te svrsishodnijeg korišćenja infrastrukture i energetskog potencijala. Od esencijalne važnosti ovde jeste kako kroz proces digitalne transformacije osigurati dekarbonizaciju i redukovati potrošnju energije. Posebno je važna posvećenost jačanju ulaganja u strateške lance vrednosti, mreže i digitalne ekosisteme, te uklanjanje fragmentiranosti na jedinstvenom digitalnom tržištu čime se jača konkurentnost evropskog kontinenta i na globalnom nivou.

**Otvorenost ((O) (open))** - u otvorenoj, fer i poštenoj globalnoj konkurenciji u cilju jačanja strateških i konkurentskih prednosti industrijske politike EU od presudne važnosti i vitalnog značaja jeste sama strateška koordinacija između industrijske i trgovinske politike, kao i podsticanje konkurentnosti uz pomoć naprednih i održivih tehnologija - u prvom redu veštačke inteligencije i interneta stvari.

**Krucijalnost ((C) (crucial))** - ovde se ima u vidu polazna premisa po kojoj su esencijalni elementi i krucijalni aspekti uspešnosti B2B digitalne transformacije evropske industrije sledeći: (1) Istraživanje, (2) Valorizacija potencijala AI i drugih rastućih tehnologija, (3) Prioritizacija izgradnje 5G mreže odnosno postavljanje digitalne infrastrukture u velikom obimu, zajedno sa povoljnim regulatornim okruženjem za povezivanje industrije, (4) Jačanje sajber-bezbednosti širom Evropske unije koje je sama po sebi, inače, pokretna meta i iziskuje stalno prilagođavanje i saradnju kako bi se identifikovali i otklonili rizici; i (5) Uspostavljanje evropske ekonomije podataka koja kao strateški pristup treba da omogući zainteresovanim stranama da bezbedno prikupljaju, čuvaju, dele i analiziraju podatke. Posebno treba razmotriti razvoj strategija kvalitetnih podataka i jačanja njihove interoperabilnosti i prenosivosti, dok podsticaji, finansiranje i ulaganja u generisanje vrednih podataka treba da budu inkorporirani u sam DNK kreiranja digitalne evropske poslovne politike.

**Povećanje nivoa ((U) (upscaling))** - ovde se misli na usavršavanje znanje i digitalnih veština na nivou malih i srednjih preduzeća koje čine okosnicu evropske privrede. Posebno poreskom politikom i to kroz poreske podsticaje treba promovisati ekonomski rast i inovacije u digitalnom sektoru tehnologije.

<sup>13</sup> "A Stronger Digital Industrial Europe", Digital Transformation as its Focus, Digital Europe, <https://digital-europe-website-v1.s3.fr-par.scw.cloud/uploads/2020/02/DigitalEurope-A-Stronger-Digital-Industrial-Europe.pdf> (25.12.2022).

**Održivost ((S) (sustainability))** - liderstvo putem digitalnih alata u poslovnim organizacijama širom Evropske unije trebalo bi da bude u funkciji realizacije i ciljeva održivosti u smislu transformisanja energetski najintenzivnijih sektora, prelaska na kružnu (cirkularnu) ekonomiju sa niskim emisijama ugljenika, te analize klimatskih promena koje sa sobom nose ogromne ekonomske, društvene i ekološke rizike.

Za poslovne organizacije od koristi bi bilo da razmišljaju i o budućim scenarijima (pogled u budućnost) vezano za proces digitalne transformacije koja bi se odigrala u Evropskoj uniji i da spram takvih predviđanja i oni formulišu i usvoje robusne ali u isto vreme i fleksibilne strategije koje bi bile u funkciji dinamiziranja iste. Interesantan je jedan od pregleda koji nudi četiri moguća buduća scenarija u prethodnom smislu a vezano za kretanja u EU do 2035, i to: <sup>14</sup>

(1) Scenario 1: Eutopija (EUtopia) - društvo u EU ustrojeno će biti tako da ga pokreće potpuna sloboda, gde je ekonomija narednog nivoa potpuno funkcionalna. Evropa u potpunosti ujedinjena uspešno je savladala proces digitalne transformacije i uživa sve ekonomske, političke i društvene koristi od iste, a nametnula se i kao proaktivni globalni lider na digitalnom polju.

(2) Scenario 2: EU poslovnost (EUUsed) - društvo u EU odlikovaće nefunkcionalna (istrošena) ekonomija narednog nivoa, gde je tek nekolicina država članica EU u stanju da se uspešno nosi za izazovima digitalne transformacije i one su ujedno i inovaciona čvorišta velikih nacionalnih tehnoloških giganata koji drže monopole širom Evrope, obezbeđujući stabilna radna mesta i opšte funkcionisanje privrede, te štiteći EU od ekonomskog sunovrata. S druge strane, imamo zemlje koje stoje po strani (marginalizovane) i koje su samo pijuni na globalnoj digitalnoj tabli. Prethodno pomenuti razvoj događaja doveo bi do ekonomske i političke fragmentacije EU društva koje bi se našlo na ivici provalije i kolapsa a na okupu bi ga držala samo zavisnost digitalnih gubitnika od digitalnih pobednika i očigledna neophodnost saradnje po pitanju digitalnih problema. U konačnom, digitalna sfera postaje stecište krajnjih desničara i pravi raj za sajber kriminalce i leglo mračne ekonomije.

(3) Scenario 3: EUSSR - Kao posledica represivnosti i snažnog fokusiranja na bezbednost unutar EU, ista je postala globalni lider u digitalnoj bezbednosti. Međutim, s druge strane, snažna regulisanost evropskog tržišta povećava njegovu zavisnost od spoljnih inovacija globalnih igrača u drugim oblastima, a i participativna demokratija tj. neposredno učešće građana je ozbiljno dovedeno u pitanje.

(4) Scenario 4: EU jednoobraznost (EUniformity) - ključni pokretač digitalne transformacije bila bi snažno ujedinjena i tesno kooperativna EU koja bi bila u stanju da zaštiti temeljne evropske vrednosti poput mira, slobode i prosperiteta. Zahvaljujući državno vođenim inovacijama i snažnom javno-privatnom partnerstvu, evropska ekonomija je dinamična i brzorastuća. Građani profitiraju od digitalne transformacije što je rezultat izgrađene digitalne infrastrukture i visokog nivoa digitalne pismenosti i bezbednosti, te držanja pod kontrolom tamne strane digitalnih tehnoloških rešenja.

<sup>14</sup> Monitor Deloitte, *Digital Transformation in the EU 2035 - A Glimpse into the Future*, Issue 07/2019, 4-5

Kako bi evropske kompanije uspešno oblikovale digitalnu budućnost kao suštinski koraci i koridorni targeti ističu se i izdvajaju:<sup>15</sup>

(1) Analiza uticaja digitalnih tehnologija na industriju - koji su to budući zamislivi scenariji; koje su to karike ključne u promenama lanca vrednosti; koje su to nove skalabilne platforme u nastajanju; koji su to učesnici na tržištu pogođeni digitalizacijom (dobavljači, kupci i sl.) i ostalo.

(2) Analiza digitalne zrelosti i gde se kompanija trenutno nalazi - gde su to mogućnosti i rizici poslovanja; koji su od proizvoda, kupaca i regiona najviše pogođeni; gde je digitalna poslovna strategija usidrena unutar organizacija; kao i kod kojih proizvoda, procesa i infrastrukture postoji rizik od sajber napada.

(3) Izrada mape puta za implementaciju - za koje buduće scenarije su potrebne određene opcije; na kojim veštinama treba raditi (obrada podataka, automatizacija, povezanost, korisnički interfejs i sl.); sa kojim tržišnim igračima je od koristi i poželjno da se udruže snage (strateška partnerstva, saradnja); koje procese standardizacije koristiti; na kojim tačkama je neophodno vršiti politički uticaj i pritisak; te kako da se razvija i usavršava dimenzija sajber bezbednost i sl.

#### 4. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Nema sumnje da je budućnost industrije digitalna pri čemu sam progres na polju tehnoloških rešenja u vidu velikih podataka, veštačke inteligencije, robotike, interneta stvari i računarstva visokih performansi već transformiše samu prirodu posla i društva u celini.

Kao sasvim nova granica u istraživanju liderstva svakako je označena kao E-liderstvo koje stoji u tesnoj vezi sa novim informacionim okruženjem. Svakako da digitalna transformacija industrije inicira radikalne zaokrete i strukturnu tranziciju unutar evropskih ekonomija. Digitalno liderstvo nameće se i kao nezaobilazni element podsticanja evropske koherentnosti i jačanja raspoloživog inovativnog potencijala. Informaciono-komunikacione tehnologije vrlo brzo postaju i nezaobilazni deo načina na koji preduzeća u EU funkcionišu sa snažnim uplivom na način liderstva istih, te načina organizacije proizvodnje i procesa pružanja usluga, kao i interne i eksterne komunikacije.

Digitalna transformacija (pa i u Evropskoj uniji) prepoznata je kao izvor poslovnih mogućnosti sa velikim društvenim uticajem, ali se u praksi još uvek ne eksploatiše dovoljno, što posebno važi za male poslovne organizacije širom zemalja članica EU. Posebno je po pitanju digitalne poslovne transformacije i dalje izražena oštra diferencijacija između severa i zapada, s jedne strane, i južnih i istočnih ekonomija na drugom kraju spektra EU.

Za poslovne organizacije u nastupajućem periodu od koristi bi bilo da razmišljaju i o budućim scenarijima (pogled u budućnost) vezano za proces digitalne transformacije koja bi se odigrala u Evropskoj uniji i da spram takvih predviđanja i oni formulišu i usvoje robusne ali u isto vreme i fleksibilne strategije koje bi bile u funkciji dinamiziranja iste.

<sup>15</sup> *The Digital Transformation Of Industry - How important is it? Who are the winners? What must be done now?*, Roland Berger, Strategy Consultants, BDI – Federation of German Industries, A European study commissioned by the Federation of German Industries (BDI) and conducted by Roland Berger Strategy Consultants, 33-35.

## LITERATURA

- *A Global Study on Digital Capabilities*, World Bank Group, by Samia Melhem and Astrid Herdis Jacobsen, 21-28.
- “A Stronger Digital Industrial Europe, Digital Transformation as its Focus, Digital Europe”, <https://digital-europe-website-v1.s3.fr-par.scw.cloud/uploads/2020/02/Digital-Europe-A-Stronger-Digital-Industrial-Europe.pdf> (25.12.2022).
- Albidewi Ibrahim (2014): “E-leadership system: A Futuristic Vision”, *International Journal of Business and Management Review*, Vol. 2, No. 2, 91-101.
- Anchal Aggarwal Renu (2014): “E-Leadership - A New and modern Style of Leadership”, *International Journal of Advances in Management and Economics*, Sept.-Oct. 2014, Vol.3, Issue 5, 88-93.
- Avolio Bruce *et. al.* (2014): “E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission”, *The Leadership Quarterly*, 25(1), 105-131.
- Bansal Monica, Singh Kavita (2017) “From Leadership to E-Leadership: A Paradigm Shift”, *The Indian Journal of Industrial Relations*, 40(3), 394-409.
- Belitski Maksim, Liversage Bain (2019): “E-Leadership in small and medium-sized enterprises in the developing world”, *Technology Innovation Management Review*, 9 (1), 64-74.
- da Silva Samartinho João Paulo Rodrigues, Lopes Resende da Silva Paulo Fernando, Alves de Faria Jorge Manuel (2014): *Good practices in virtual leadership—thee-3cs rule (communication, trust, and coordination)*, ECKM, 2014.
- “European Commission Digital Agenda key indicators 2022”, [https://digital-agenda-data.eu/datasets/digital\\_agenda\\_scoreboard\\_key\\_indicators/visualizations](https://digital-agenda-data.eu/datasets/digital_agenda_scoreboard_key_indicators/visualizations) (25.12.2022).
- “EUROPEAN COMMISSION, Digital Scoreboard”, <https://digital-agenda-data.eu/charts/countrdž-ranking-table-on-a-thematic-group-of-indicators#chart=§%22indicator-group%22:%22ebusiness%22,%22ref-area%22:%22ES%22,%22time-period%22:%222021%22> (25.12.2022).
- “EUROSTAT, Digital economy and society statistics - enterprises”, [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Digital\\_economy\\_and\\_society\\_statistics\\_-\\_enterprises#Access\\_and\\_use\\_of\\_the\\_internet](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Digital_economy_and_society_statistics_-_enterprises#Access_and_use_of_the_internet) (25.12.2022).
- “EUROSTAT, ICT security in enterprises”, [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=ICT\\_security\\_in\\_enterprises#ICT\\_security\\_in\\_EU\\_enterprises](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=ICT_security_in_enterprises#ICT_security_in_EU_enterprises) (25.12.2022).
- “EUROSTAT, Towards Digital Decade targets for Europe”, [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Towards\\_Digital\\_Decade\\_targets\\_for\\_Europe#Digital\\_transformation\\_of\\_businesses](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Towards_Digital_Decade_targets_for_Europe#Digital_transformation_of_businesses) (25.12.2022).
- *High-Tech Leadership Skills for Europe - Towards an Agenda for 2020 and beyond*, Talent for Europe - Towards an Agenda for 2020 and beyond, High-Tech Leadership Skills for Europe, March 2017, Final Report prepared to the European Commission Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs, European Communities, 2017.
- <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/europes-digital-decade> (25.12.2022).

- Hüsing Tobias, Korte Werner. B., Dashja Eriona (2016): *e-Skills & Digital Leadership Skills Labour Market in Europe 2015 - 2020*, empirica Schriftenreihe Nr 2 / 2016. ISSN 2509-954X; European Communities (2015): *e-Leadership - Digital Skills for SMEs*, European Commission, European Commission, Directorate-General Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs Directorate Innovation and Advanced Manufacturing Unit F/3 “KETs, Digital Manufacturing and Interoperability“, Brussels, Belgium.
- Jameson Jill (2013): “Special issue on e-leadership: Editorial”, *British Journal Of Educational Technology*, 44(6), 883-888.
- Kasturi Sahay, Utpal Baul (2016): “The Importance of E-Leadership in Meeting Digital Challenges”, *International Journal of Research in IT & Management*, Volume 6, Issue 5 (May, 2016), 88-94.
- Monitor Deloitte, *Digital Transformation in the EU 2035 - A Glimpse into the Future*, Issue 07/2019
- Sainger Garima (2018): “Leadership in digital age: A study on the role of leader in this era of digital transformation”, *International Journal on Leadership*, 6(1), 1-6.
- Sheninger Eric (2014): *Digital Leadership: Changing Paradigms for Changing Times*, Corwin Press
- Siew Peia Oh, Yan Piaw Chua (2018): “An explorative review of e-leadership studies”, *International Online Journal of Educational Leadership*, 2018, Vol. 2, No. 1, 4-20.
- Sugandha Sapna (2020): “Challenges in E-leadership and solutions to use it effectively after Covid-19”, *The International journal of analytical and experimental modal analysis*, Volume XII, Issue VI, June/2020, 1270-1276.
- “The Accountant, The Importance of E-Leadership In The Digital Economy”, <https://eskills.org.mt/en/news/Documents/2017/The%20Importance%20of%20e-Leadership%20in%20the%20Digital%20Economy%20-%20The%20Accountant%20Winter%202017.pdf> (28.12.2022).
- *The Digital Transformation Of Industry - How important is it? Who are the winners? What must be done now?*, Roland Berger, Strategy Consultants, BDI – Federation of German Industries, A European study commissioned by the Federation of German Industries (BDI) and conducted by Roland Berger Strategy Consultants

## LEADERSHIP OF BUSINESS ORGANIZATIONS IN THE DIGITAL WORLD: EXPERIENCES AND CHALLENGES AT THE LEVEL OF THE EUROPEAN UNION

**Summary:** *In the modern world of digital technologies, in parallel with the ongoing business and organizational changes and the wave of transformation in the way of doing business, leadership through digital tools is emerging as one of the new paradigms and leadership styles. As a concept of recent times, the leadership of a business organization in the digital world is a direct consequence of understanding technological changes as rooted in an evolutionary, interactive and permanent development cycle (so-called digital Darwinism). As a kind of reconfiguration of the traditional concept of leadership (leadership in an offline environment), leadership through digital tools takes place in an environment that implies knowledge, adoption and effective use of the latest technological solutions, as fundamental mediators (intermediaries, interfaces) in daily work, as well as tracing on that basis business direction of the organization. According to the above, the primary goal of the work is the analysis of the leadership of a business organization in the light of digital transformation processes and all the challenges that it entails, with special reference to the situation at the level of the European Union. Namely, we are talking about the fact that the biggest digital opportunity on European soil lies in the very transformation of the existing industry and business operations of the company, and we have in mind the starting premise according to which it also represents a huge potential for generating growth and raising the level of competitive performance of the union itself. At the same time, disruptive business models and improved production processes strengthened by digital investments will create new opportunities for the EU and on the world market. For the purposes of data interpretation and general facts, and their empirical validation, the compilation method and the descriptive method will be used in the work.*

**Keywords:** *digital transformation, e-leadership, organizational performance, systemic vision, European Union*





## UTICAJ MAKROEKONOMSKIH POKAZATELJA NA PROFITABILNOST ODABRANIH PREDUZEĆA ENERGETSKOG SEKTORA

**Sažetak:** Makroekonomske varijable i njihovo kretanje imaju značajan uticaj na performanse preduzeća i nezaobilazni su prilikom analize poslovanja. Predmet istraživanja rada obuhvata analizu uticaja stope inflacije i nominalnog deviznog kursa na profitabilnost 4 preduzeća u Srbiji koja pripadaju energetskom sektoru. Analizirana preduzeća su: javno preduzeće „EPS”, „NIS a.d. Novi Sad”, javno komunalno preduzeće „Beogradske elektrane” i javno komunalno preduzeće „Novosadska toplana”, dok je period istraživanja od 2015. do 2020. godine, a odabrani koeficijent profitabilnosti je ROA (Return on Assets). Cilj istraživanja je utvrditi da li makroekonomske varijable stopa inflacije i nominalni devizni kurs utiču na profitabilnost (ROA) analiziranih preduzeća i ukoliko utiču, da li je prisutna pozitivna ili negativna korelacija. Metodologija istraživanja obuhvata deskriptivnu statističku analizu, analizu panel podataka i određivanje odgovarajućeg modela. Pojedinačno su posmatrane dve makroekonomske varijable, te je cilj prvog modela utvrditi uticaj stope inflacije na profitabilnost odabranih preduzeća, a drugog modela uticaj nominalnog deviznog kursa na profitabilnost. Dobijeni rezultati potvrđuju statistički značajnu pozitivnu korelaciju između kretanja nominalnog deviznog kursa i pokazatelja ROA, dok je uticaj kretanja stope inflacije na ROA pozitivan, međutim ne i statistički značajan.

**Ključne reči:** profitabilnost, ROA, nominalni devizni kurs, stopa inflacije

### 1. UVOD

Finansijski pokazatelji su među najznačajnijim pokazateljima svakog preduzeća, jer predstavljaju nezaobilazni reper za analizu uspešnosti i poslovanja preduzeća, ali služe i kao dobra osnova za poređenje među preduzećima. Među finansijskim pokazateljima, velika važnost se pridaje profitabilnosti, gde se kao neretko korišćeni, izdvaja pokazatelj ROA (Re-

\* Doktorand Ekonomskog fakulteta u Subotici, Univerzitet u Novom Sadu, Republika Srbija, zivkovicc.aleksandra@gmail.com

turn on Assets<sup>1</sup>). Na profitabilnost preduzeća, pored internih faktora, utiču i eksterni faktori, na koje preduzeća ne mogu uticati – npr. stopa inflacije, devizni kurs, kamatne stope itd., međutim prilikom analize ili predviđanja profitabilnosti preduzeća, značajno je uzeti u obzir i ove varijable, koje mogu dati detaljniji uvid u ostvarenu profitabilnost preduzeća. U stranoj stručnoj literaturi, predmet mnogih istraživanja je bio uticaj makroekonomskih varijabli na performanse preduzeća, međutim ovaj problem nije bio predmet detaljne analize u Srbiji, niti u našem regionu.

Predmet istraživanja rada obuhvata analizu uticaja odabranih makroekonomskih pokazatelja (stope inflacije i nominalnog deviznog kursa) na profitabilnost 4 preduzeća u Srbiji koja pripadaju energetskom sektoru. Analizirana preduzeća su: javno preduzeće „EPS“, „NIS a.d. Novi Sad“, javno komunalno preduzeće „Beogradske elektrane“ i javno komunalno preduzeće „Novosadska toplana“, u periodu od 2015. do 2020. godine, a odabrani koeficijent profitabilnosti je ROA. U analizu su uzeti godišnji podaci iz finansijskih izveštaja navedenih preduzeća, dok su podaci o stopi inflacije u Srbiji preuzeti sa sajta Eurostat-a, a o nominalnom deviznom kursu srpskog dinara u odnosu na evro sa sajta Narodne Banke Srbije.

Cilj istraživanja je utvrditi da li postoji statistički značajan uticaj stope inflacije i nominalnog deviznog kursa na profitabilnost (ROA) analiziranih preduzeća i ukoliko postoji, da li je prisutna pozitivna ili negativna korelacija.

Metodologija istraživanja obuhvata deskriptivnu statističku analizu, analizu panel podataka i određivanje odgovarajućeg modela (izbor između OLS modela, modela fiksnih efekata i slučajnih efekata). Haavelmo je začetnik formulacije stohastičkih ekonometrijskih modela, što je daljim razvojem dovelo do nastanka panel analize<sup>2</sup>. Pojedinačno su posmatrane dve makroekonomske varijable, te je cilj prvog modela utvrditi uticaj stope inflacije na profitabilnost odabranih preduzeća, a drugog modela uticaj nominalnog deviznog kursa na profitabilnost. Panel analiza je obrađena u statističkom programu STATA (verzija 13.1) i statistički značajne razlike se uzimaju kod vrednosti gde je  $p < 0,05$ .

Dosadašnja teorijska pokrića i istraživanja su uticala na formiranje sledeće hipoteze:

H1: Makroekonomske varijable stopa inflacije i nominalni devizni kurs utiču na profitabilnost preduzeća energetskog sektora Srbije.

Rad je podeljen u četiri celine. U prvoj su predstavljeni vladajući stavovi u literaturi o uticajima koje makroekonomski pokazatelji imaju na profitabilnost preduzeća. U drugom delu rada su prikazani empirijski podaci o profitabilnosti preduzeća i stopi inflacije i nominalnom deviznom kursu, kao i osnovna i detaljna deskriptivna statistika analiziranih varijabli. U trećem delu rada su prikazani panel modeli koji analiziraju uticaj stope inflacije i nominalnog deviznog kursa na ROA. U četvrtom delu rada predstavljena je diskusija rezultata, gde se analiziraju dobijeni rezultati.

<sup>1</sup> Herciu Mihaela, Ogrean Claudia, Belascu Lucian (2011): „A Du Pont Analysis of the 20 Most Profitable Companies in the World”, *2010 International Conference on Business and Economics Research*, 1, 45.

<sup>2</sup> Haavelmo Trygve (1944): „The probability approach in Econometrics”, *Cowles commission for research in Economics, Supplement to Econometrica*, Vol.12, Chicago, Illinois, 50.

## 2. TEORIJSKI OSVRT

Pokazatelj ROA za cilj ima da oceni kvalitet sposobnosti preduzeća da ostvari profit korišćenjem svoje imovine. Što je pokazatelj ROA veći, veća je profitabilnost preduzeća.<sup>3</sup>Ovaj pokazatelj ukazuje menadžerima, investitorima i analitičarima koliko je efikasan menadžment preduzeća u korišćenju svoje imovine radi generisanja dobiti.<sup>4</sup>ROA ukazuje na odnos između neto dobiti i prosečne ukupne imovine.<sup>5</sup>Dobija se putem formule:

$$\text{ROA} = \frac{\text{Neto dobit}}{\text{Prosečna ukupna imovina}}$$

Konsultovana literatura nam potvrđuje da su autori Zulfikar i Ud Din (Zulfikar i Ud Din) utvrdilipozitivnu i statistički značajnu vezu između stope inflacije i pokazatelja ROA, kao i pozitivnui statistički značajnu vezu između kamatne stope i ROA i ROE, dok je korelacija između stope inflacije i pokazatelja ROE pozitivna, ali ne i statistički značajna. Autori su sprovedli istraživanje o uticaju stope inflacije i kamatne stope na ROA i ROE na primeru 50 preduzeća tekstilne industrije Pakistana.<sup>6</sup>

Među autorima koji su empirijski utvrdili postojanje korelacije između stope inflacije i ROA, kao i postojanje direktne proporcionalnosti između ovih pokazatelja, nalaze se Sarjono, Titisari i Pavenang (Sarjono, Titisari i Pawenang), koji su istraživali 44 građevinska preduzeća koja su kotirana na Indonežanskoj berzi (Indonesian Stock Exchange) u periodu od 2014-2019. godine. Pored uticaja stope inflacije, analizirani su i infrastrukturni razvoj i ekonomski rast na ROA, Tobin Q pokazatelj i P/B (Price to book Value). Dobijeni rezultati ukazuju na sledeće: (1) Negativan i statistički značajan uticaj infrastrukturnog razvoja na ROA; (2) Pozitivan i statistički značajan uticaj stope inflacije na ROA; (3) Ekonomski rast nema statistički značajan uticaj na ROA; (4) Nijedna od tri nezavisne varijable nema uticaja na Tobin Q pokazatelj i P/B.<sup>7</sup>

Među analiziranim izvorima nalazi se istraživanje autora Devi, Soei i Surjoko (Dewi, Soei i Surjoko). Predmet istraživanja je bila analiza uticaja stope inflacije, stope nezaposlenosti, BDP-a i deviznog kursa na ROA (predmet analize su bila brzo rastuća proizvodna preduzeća kotirana na Indonežanskoj berzi u periodu od 1998-2016. godine) i zaključak je bio

<sup>3</sup> Panggabean Maya Sabirina *etal.* (2021): „The effect of EPS, ROA, Dividend and Inflation on stock prices in financial sector companies listed on IDX for the 2015-2019 periods”, *Jurnal RAK (Riset Akuntansi Keuangan)*, 6(1), 84.

<sup>4</sup> Tadić Jelena, Jevtić Jelena, Jančev Nikola (2019): „Modeling of critical profitability factors: Empirical research from food industry in Serbia”, *Economics of Agriculture*, 66(2), 412.

<sup>5</sup> Miljković Marko, Filipović Sanja, Tanasković Svetozar (2013): „Profitability of Serbian Banking Sector During Global Economic Crisis”, *Industrija*, 41(4), 43.

<sup>6</sup> Zulfikar Zuhair, Ud Din Nizam (2015): „Inflation, interest rate and firm's performance: the evidence from textile industry of Pakistan”, *International Journal of Arts and Commerce*, 4(2), 111-115.

<sup>7</sup> Sarjono Eko, Titisari Kartika Hendra, Pawenang Supawi (2021): „Effects of Infrastructure Development, Inflation and Economic Growth to Performance Company (ROA, Tobin's Q, PBV): Study on Registered Infrastructure Support Companies in IDX Period 2014-2019”, *Economics and Business Quarterly Reviews*, 4(3), 192-199.

da sve nezavisne varijable utiču na profitabilnost preduzeća, ali da samo BDP ima statistički značajan uticaj na ROA (t-test za ostale varijable nije bio statistički značajan).<sup>8</sup>

U svom istraživanju Matar i saradnici (Matar et al.) bavili su se uticajem koje makroekonomske varijable imaju na određene pokazatelje performansi preduzeća kod Jordanskih industrijskih i uslužnih preduzeća u periodu od 2007-2016. godine. Kao nezavisne makroekonomske varijable se javljaju BDP, stopa inflacije i kamatna stopa, dok su zavisne varijable ROA i P/B (Price to Book Value<sup>9</sup>). Dobijeni rezultati ukazuju na negativnu korelaciju između stope inflacije i performansi preduzeća, dok postoji pozitivna korelacija kod stope BDP-a i profitabilnosti preduzeća. Takođe, utvrđena je pozitivna veza između kamatne stope i ROA, dok to nije slučaj sa pokazateljem P/B.

Ishod analize uticaja internih i eksternih faktora na profitabilnost preduzeća Telekom Malezija Berhad u periodu od 2011-2015. godine bio je sledeći: utvrđivanje pozitivne korelacije između stope BDP-a i ROA, međutim dobijeni rezultati nisu statistički značajni; utvrđivanje negativne korelacije između stope inflacije i ROA, koja takođe nije statistički značajna; jaka negativna korelacija je prisutna između nezavisnih stope nezaposlenosti i deviznog kursa i zavisne varijable ROA.<sup>10</sup> Poput navedenog istraživanja, predmet istraživanja je bilo preduzeće Axiata Group Berhad u periodu od 2011-2015. godine. Zaključak o uticaju nezavisnih makroekonomskih varijabli na ROA je sledeći: prisutan je negativan uticaj stope inflacije, stope nezaposlenosti BDP-a na pokazatelj ROA, koji statistički nije značajan; jak negativan uticaj deviznog kursa na ROA, koji jeste statistički značajan.<sup>11</sup>

Makroekonomski pokazatelji moraju biti uzeti u razmatranje prilikom predviđanja performansi i uspešnosti preduzeća. Uticaj stope nezaposlenosti, realnog BDP-a i deviznog kursa na ROA potvrđen je na primeru 116 preduzeća iz Velike Britanije u periodu od 2002-2014. godine.<sup>12</sup>

Na osnovu stručne literature autora Al-Homaidi i saradnici (Al-Homaidi et al.), zaključuje se da devizni kurs, stopa inflacije i kamatna stopa imaju statistički značajan uticaj na ROA, dok to nije slučaj sa BDP-om. Autori su se bavili analizom na primeru 69 indijskih komercijalnih banaka u toku analiziranog perioda od 10 godina (2008-2017. godine). Od analiziranih makroekonomskih nezavisnih varijabli, samo stopa inflacije ima direktno proporcionalnu vezu sa ROA, dok devizni kurs, kamatna stopa i BDP imaju obrnuto proporcionalnu vezu.<sup>13</sup>

<sup>8</sup> Dewi Vera Intanie, Soei Catharina Tan Lian, Surjoko Felisca Oriana (2019): „The impact of macroeconomic factors on firm's profitability (evidence from fast moving consumer good firms listed on Indonesian stock exchange)”, *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 23(1), 1-6.

<sup>9</sup> Matar Ali et al. (2018): „Factors affecting the corporate performance: panel data analysis for listed firms in Jordan”, *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 22(6), 1-10.

<sup>10</sup> Sze Wee Teo (2017): „Telekom Malaysia Berhad (TM): Study of Relationship Between Performance (ROA) and Internal, External Factor”, *Munich Personal RePEc Archive*, 1-15.

<sup>11</sup> Pei Shan Lim (2017): „Study of relationship Between Performance (ROA) and Internal and External Factors on Axiata Group Berhad”, *Munich Personal RePEc Archive*, 1-13.

<sup>12</sup> Issah Mohammed, Antwi Samuel (2017): „Role of macroeconomic variables on firm's performance: Evidence from the UK”, *Cogent Economics and Finance*, 5, 1-18.

<sup>13</sup> Al-Homaidi A. Eissa et al. (2018): „Bank-specific and macro-economic determinants of profitability of Indian commercial banks: A panel data approach”, *Cogent Economics and Finance*, 6, 1-26.

Istraživanje dostupno u dosadašnjoj literaturi od strane autora Buta i Hasan (Bhutta i Hasan) koji su analizirali uticaj internih faktora preduzeća i eksternih makroekonomskih faktora na profitabilnost 12 prehrambenih preduzeća Pakistana u periodu od 2002-2006. godine, ukazuje da nezavisna makroekonomska varijabla inflacija prehrambenih proizvoda (Food inflation) ima pozitivan uticaj na profitabilnost preduzeća (NI pokazatelj – Net Income Ratio), međutim dobijeni model nije statistički značajan.<sup>14</sup>

U konsultovanim izvorima nalazi se istraživanje sprovedeno od strane Mohd i Siddiki (Mohd i Siddiqui) o uticaju makroekonomskih varijabli (stopa inflacije, realni efektivni devizni kurs, strane direktne investicije, stopa nezaposlenosti i jedinični trošak rada) na ROA na primeru 35 preduzeća Pakistana u periodu od 10 godina (po 5 preduzeća iz svake od analiziranih 7 industrija). Dobijeni rezultati ukazuju na različite zaključke koji variraju među industrijskim sektorima i oni glase:

1. Šećerna industrija – statistički značajan pozitivan uticaj stope inflacije, deviznog kursa, SDI i stope nezaposlenosti na ROA; statistički značajan negativan uticaj jediničnih troškova rada na ROA.

2. Tekstilna industrija – statistički značajan negativan uticaj stope inflacije i jediničnih troškova rada na ROA; statistički značajan pozitivan uticaj deviznog kursa, stope nezaposlenosti SDI na ROA.

3. Industrija odeće – statistički značajan pozitivan uticaj svih varijabli na ROA.

4. Automobilska industrija - statistički značajan negativan uticaj stope inflacije, deviznog kursa i jediničnih troškova rada na ROA; statistički značajan pozitivan uticaj stope nezaposlenosti i SDI na ROA.

5. Prehrambena industrija - statistički značajan negativan uticaj stope inflacije i jediničnih troškova rada na ROA; statistički značajan pozitivan uticaj deviznog kursa, stope nezaposlenosti i SDI na ROA.

6. Keramička industrija - statistički značajan negativan uticaj stope inflacije, jediničnih troškova rada i deviznog kursa na ROA; statistički značajan pozitivan uticaj stope nezaposlenosti i SDI na ROA.

7. Cementna industrija - statistički značajan negativan uticaj stope inflacije na ROA; statistički značajan pozitivan uticaj deviznog kursa, jediničnih troškova rada, stope nezaposlenosti i SDI na ROA.

Sveobuhvatni model pokazuje da SDI i stopa nezaposlenosti imaju pozitivnu vezu sa ROA, dok stopa inflacije i jedinični troškovi rada imaju negativnu vezu sa ROA. Devizni kurs je pokazao pozitivnu vezu, ali ona nije statistički značajna. Ovi rezultati govore u korist toga da svaka industrija ima svoju jedinstvenu dinamiku, te da je to rezultat različitih uticaja makroekonomskih varijabli na profitabilnost.<sup>15</sup>

Analizom uticaja makroekonomskih pokazatelja na ROA na primeru 21 preduzeća koji se bave proizvodnjom potrošačkih dobara, a kotiraju se na Nigerijskoj berzi (Nigerian Stock Exchange) u periodu od 2011-2017. godine, zaključuje se da postoji negativna veza između kamatne stope, deviznog kursa i ROA, međutim, ova veza nije statistički značajna. Veza iz-

<sup>14</sup> Bhutta Nousheen, Hasan Arshad (2013): „Impact of Firm Specific Factors on Profitability of Firms in Food Sector”, *Open Journal of Accounting*, 2, 19-25.

<sup>15</sup> Mohd Ali Shah, Siddiqui Danish Ahmed (2020): „Effect of Macroeconomic Factors on Firms' ROA: A Comparative Sectorial Analysis from Pakistan”, dostupno na SSRN: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3681286](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3681286), 1-34.

među stope inflacije i ROA je negativna i statistički značajna, dok je veza između stope rasta BDP-a i ROA pozitivna i statistički značajna.<sup>16</sup>

Pozitivan uticaj realnog deviznog kursa na profitabilnost turskog bankarskog sektora, potvrđen je kod državnih i stranih komercijalnih banaka, dok uticaj realnog deviznog kursa na profitabilnost privatnih banaka u Turskoj nije statistički značajan. U sprovedenoj studiji od strane autora Kakilli i Kalim (Kakilli i Calim) učestovale su komercijalne banke Turske i analizirani su podaci u periodu od 1998-2011. godine.<sup>17</sup>

Analiza uticaja makroekonomskih varijabli (stopa inflacije, referentna kamatna stopa Centralne banke Indonezije (BI rate) i devizni kurs) na profitabilnost (ROA) sprovedena je na Islamskim bankama u Indoneziji u periodu od 2014-2020. godine od strane Priskile i Nurhasana (Priskila i Nurhassanah). Dobijeni rezultati ukazuju da stopa inflacije nema uticaja na ROA, referentna kamatna stopa Centralne banke Indonezije ima negativan i statistički značajan uticaj na ROA, dok devizni kurs ima pozitivan i statistički značajan uticaj na ROA.<sup>18</sup>

Konsultovana literatura od strane autora Datu (Datu), upućuje na zaključak da makroekonomske varijable stopa inflacije i BDP nemaju uticaj na profitabilnost analiziranih neživotnih osiguravajućih kompanija (koeficijent ROA i operativni koeficijent (Operating Ratio)). Istraživanje je sprovedeno na primeru 69 neživotnih osiguravajućih kompanija sa Filipina u periodu od 2008-2012. godine.<sup>19</sup>

### 3. PROFITABILNOST ANALIZIRANIH PREDUZEĆA U PERIODU OD 2015-2020. GODINE

U Tabeli 1 prikazani su podaci o neto dobiti, prosečnoj ukupnoj imovini za četiri analizirana preduzeća u toku posmatranog perioda, kao i dobijeni pokazatelj ROA. Podaci o neto dobiti i prosečnoj ukupnoj imovini preuzeti su iz godišnjih finansijskih izveštaja od 2014. do 2020. godine.

**Tabela 1.** *Neto dobit, prosečna ukupna imovina i ROA u periodu od 2015. do 2020. godine (neto dobit i prosečna ukupna imovina su izraženi u milionima dinara)*

16 Egbunike Chinedu Francis, Okerekeoti Chinedu Uchenna (2018): „Macroeconomic factors, firm characteristics and financial performance: A study of selected quoted manufacturing firms in Nigeria”, *Asian Journal of Accounting Research*, 3(2), 142-168.

17 Kakilli Acaravci Songul, Calim Ahmet Ertugrul (2013): „Turkish Banking Sector’s profitability Factors”, *International Journal of Economics and Financial Issues*, 3(1), 27-41.

18 Priskila Ihza Della, Nurhasanah Nining (2021): „Analysis of the effect of Inflation, BI Rate, and Exchange on Profitability of Sharia Banks in Indonesia (Period 2014-2020)”, *Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*, 9(2), 46-64.

19 Datu Nino (2015): „How do insurer specific indicators and macroeconomic factors affect the profitability of insurance business? A panel data analysis on the Philippine Non-life Insurance Market”, *Asian Journal of Management Research*, 6(2), 408-416.

| Preduzeće                | Godina | Neto dobit | Prosečna ukupna imovina | ROA      |
|--------------------------|--------|------------|-------------------------|----------|
| JP EPS                   | 2015   | 6.986,00   | 1.070.951,00            | 0,652317 |
| JP EPS                   | 2016   | 5.850,00   | 1.141.028,00            | 0,512696 |
| JP EPS                   | 2017   | 6.388,00   | 1.185.142,50            | 0,539007 |
| JP EPS                   | 2018   | -1.323,00  | 1.176.719,50            | -0,11243 |
| JP EPS                   | 2019   | -5.787,00  | 1.167.819,50            | -0,49554 |
| JP EPS                   | 2020   | 11.704,00  | 1.037.142,00            | 1,128486 |
| NIS a.d.                 | 2015   | 14.608,00  | 365.347,00              | 3,998391 |
| NIS a.d.                 | 2016   | 15.013,00  | 370.174,00              | 4,05566  |
| NIS a.d.                 | 2017   | 26.963,00  | 380.935,50              | 7,078101 |
| NIS a.d.                 | 2018   | 25.134,00  | 391.769,50              | 6,415507 |
| NIS a.d.                 | 2019   | 16.596,00  | 405.624,50              | 4,091469 |
| NIS a.d.                 | 2020   | -757,00    | 400.268,00              | -0,18912 |
| JKP Beogradske elektrane | 2015   | 3.087,00   | 33.180,50               | 9,303657 |
| JKP Beogradske elektrane | 2016   | 8.016,00   | 35.942,00               | 22,3026  |
| JKP Beogradske elektrane | 2017   | 5.388,00   | 48.283,00               | 11,15921 |
| JKP Beogradske elektrane | 2018   | 4.232,00   | 52.448,00               | 8,068944 |
| JKP Beogradske elektrane | 2019   | 4.018,00   | 52.217,00               | 7,694812 |
| JKP Beogradske elektrane | 2020   | 3.127,00   | 56.780,00               | 5,507221 |
| JKP Novosadska toplana   | 2015   | 108,00     | 14.663,50               | 0,736523 |
| JKP Novosadska toplana   | 2016   | 833,00     | 17.614,50               | 4,729058 |
| JKP Novosadska toplana   | 2017   | 1.293,00   | 20.283,50               | 6,374639 |
| JKP Novosadska toplana   | 2018   | 910,00     | 20.683,50               | 4,399642 |
| JKP Novosadska toplana   | 2019   | 27,00      | 21.079,50               | 0,128087 |
| JKP Novosadska toplana   | 2020   | 97,00      | 21.070,50               | 0,460359 |

**Izvor:** Podaci preuzeti sa:

1) Konsolidovani finansijski izveštaji „EPS grupe“ 2014-2020. godine (<http://www.eps.rs/lat/Stranice/Finansijski-izvestaji.aspx>, 15/12/2021)

2) Konsolidovani finansijski izveštaji „NIS a.d. Novi Sad“ 2014-2020. godine (<http://ir.nis.eu/sh/izvestavanje/finansijski-izvestaji/>, 16/12/2021)



3) Godišnji finansijski izveštaji – Javno komunalno preduzeće „Beogradske elektrane“ 2014-2020. godine (<http://www.beoelektrane.rs/?cat=13>, 16/12/2021)

4) Godišnji finansijski izveštaji – Javno komunalno preduzeće „Novosadska toplana Novi Sad“ 2014-2020. godine (<https://nstoplana.rs/izvestaj-o-poslovanju/>, 16/12/2021)

Pokazatelj ROA – proračun autora

U Tabeli 2 prikazani su makroekonomski pokazatelji stopa inflacije i nominalni devizni kurs, koje u analiziranim modelima predstavljaju nezavisne promenljive. Podaci o stopi inflacije za Srbiju preuzeti su sa Eurostat-a, dok su podaci o nominalnom deviznom kursu dinara u odnosu na evro preuzeti sa sajta Narodne banke Srbije.

**Tabela 2.** Stopa inflacije i nominalni devizni kurs u Srbiji od 2015. do 2020. godine

| Godina | Stopa inflacije | Nominalni devizni kurs (RSD/EUR) |
|--------|-----------------|----------------------------------|
| 2015   | 1,5             | 120,733                          |
| 2016   | 1,3             | 123,118                          |
| 2017   | 3,3             | 121,337                          |
| 2018   | 2,0             | 118,272                          |
| 2019   | 1,9             | 117,852                          |
| 2020   | 1,8             | 117,578                          |

**Izvor:** Eurostat (<https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tec00118/default/table?lang=en>, 16/12/2021);

Narodna banka Srbije ([https://nbs.rs/sr\\_RS/finansijsko\\_trziste/medjubankarsko-devizno-trziste/kursna-lista/prosecni-kursevi/index.html](https://nbs.rs/sr_RS/finansijsko_trziste/medjubankarsko-devizno-trziste/kursna-lista/prosecni-kursevi/index.html), 16/12/2021)

Prikupljeni godišnji podaci o profitabilnosti analiziranih preduzeća i stopi inflacije i nominalnom deviznom kursu u Srbiji, obrađeni su u statističkom programu STATA. Preduzeća su označena brojevima od 1 do 4 (JP „EPS“, „NIS a.d. Novi Sad“, JKP „Beogradske elektrane“ i JKP „Novosadska toplana“ respektivno) i podaci su balansirani – za svako preduzeće, predmet analize je isti broj podataka u vremenskoj seriji. U Tabeli 3 su prikazane osnovne deskriptivne statistike za sve promenljive, ne uzimajući u obzir različita preduzeća.

**Tabela 3.** Osnovne deskriptivne statistike za promenljive: ROA, stopa inflacije, nominalni devizni kurs

| Variable                      | Obs | Mean     | Std. Dev. | Min       | Max     |
|-------------------------------|-----|----------|-----------|-----------|---------|
| <b>Preduzeće</b>              | 24  | 2,5      | 1,14208   | 1         | 4       |
| <b>Godina</b>                 | 24  | 2017,5   | 1,744557  | 2015      | 2020    |
| <b>ROA</b>                    | 24  | 4,52247  | 5,100646  | -,4955389 | 22,3026 |
| <b>Inflacija</b>              | 24  | 1,966667 | ,6558543  | 1,3       | 3,3     |
| <b>Nominalni devizni kurs</b> | 24  | 119,815  | 2,097925  | 117,578   | 123,118 |

**Izvor:** Proračun autora primenom alata STATA

Detaljnija deskriptivna statistika je prikazana u Tabeli 4. Ukupan broj analiziranih podataka je 24, a predmet analize su 4 preduzeća i 6 vremenskih trenutaka (6 godina). Za svaku posmatranu promenljivu izračunat je: prosek, standardna devijacija, minimum i maksimum, kao i “*Between*” i “*Within*” standardne devijacije.

**Tabela 4.** Detaljnije deskriptivne statistike za promeljive: ROA, stopa inflacije i nominalni devizni kurs

| Variable               |         | Mean     | Std. Dev. | Min       | Max      | Observations |
|------------------------|---------|----------|-----------|-----------|----------|--------------|
| ROA                    | Overall | 4,52247  | 5,100646  | -,4955389 | 22,3026  | N = 24       |
|                        | Between |          | 4,400457  | ,3707559  | 10,67274 | n = 4        |
|                        | Within  |          | 3,295775  | -,6430488 | 16,15233 | T = 6        |
| Inflacija              | Overall | 1,966667 | ,6558543  | 1,3       | 3,3      | N = 24       |
|                        | Between |          | 0         | 1,966667  | 1,966667 | n = 4        |
|                        | Within  |          | 0,6558543 | 1,3       | 3,3      | T = 6        |
| Nominalni devizni kurs | Overall | 119,815  | 2,097925  | 117,578   | 123,118  | N = 24       |
|                        | Between |          | 0         | 119,815   | 119,815  | n = 4        |
|                        | Within  |          | 2,097925  | 117,578   | 123,118  | T = 6        |

**Izvor:** Proračun autora primenom alata STATA

Kada je u pitanju pokazatelj ROA, “*Between*” standardna devijacija je veća od “*Within*”, što znači da ovaj pokazatelj više varira između preduzeća nego u toku vremenskog perioda. Kada su u pitanju nezavisne varijable stopa inflacije i nominalni devizni kurs, “*Between*” standardna devijacija je 0, zato što su analizirana samo srpska preduzeća, te su svi podaci o inflaciji i nominalnom deviznom kursu vezani samo za Srbiju.

Ocena uticaja nezavisnih promenljivih (stopa inflacije za prvi analizirani model i nominalni devizni kurs za drugi) na zavisnu promenljivu ROA merena je primenom sledećih modela:

1. Model običnih najmanjih kvadrata (Ordinary Last Squares Model - OLS)
2. Model fiksnih efekata
3. Model slučajnih efekata

Model koji se analizira glasi:

$$Y = \alpha + \beta X + \varepsilon$$

Gde je  $Y$  zavisna promenljiva ROA;  $\alpha$  = konstanta;  $\beta$  = koeficijent uz nezavisnu promenljivu;  $X$  = nezavisna promenljiva stopa inflacije u jednom modelu i nominalni devizni kurs u drugom analiziranom modelu;  $\varepsilon$  = rezidual.

### 3.1. Uticaj stope inflacije na profitabilnost preduzeća

Početak empirijske analize započinje se utvrđivanjem postojanja korelacije između stope inflacije i pokazatelja ROA. U Tabeli 5 prikazan je model običnih najmanjih kvadrata (OLS model), koji analizira uticaj stope inflacije na ROA.

**Tabela 5.** Model običnih najmanjih kvadrata – stopa inflacije i ROA

| Source           | SS                 | df                       | MS         | Number of obs        | 24                        |          |
|------------------|--------------------|--------------------------|------------|----------------------|---------------------------|----------|
| <b>Model</b>     | 1,89116139         | 1                        | 1,89116139 | <b>F (1,22)</b>      | 0,07                      |          |
| <b>Residual</b>  | 596,490344         | 22                       | 27,1131974 | <b>Prob &gt; F</b>   | 0,7942                    |          |
| <b>Total</b>     | 598,381505         | 23                       | 26,0165872 | <b>R-squared</b>     | 0,0032                    |          |
|                  |                    |                          |            | <b>Adj R-squared</b> | -0,0422                   |          |
|                  |                    |                          |            | <b>Root MSE</b>      | 5,207                     |          |
| ROA              | <b>Koeficijent</b> | <b>Standardna greška</b> | <b>t</b>   | <b>P &gt;  t </b>    | <b>95% Conf. Interval</b> |          |
| <b>Inflacija</b> | ,4372129           | 1,655461                 | 0,26       | 0,794                | -2,996004                 | 3,87043  |
| <b>Konstanta</b> | 3,662618           | 3,424845                 | 1,07       | 0,296                | -3,440076                 | 10,76531 |

**Izvor:** Proračun autora primernom alata STATA

Analizirani podaci prikazuju da je koeficijent determinacije  $R^2=0,0032$ , što ukazuje na jako slabu objašnjenu promenu pokazatelja ROA kretanjem stope inflacije (samo 0,32%). Kako je koeficijent uz nezavisnu promenljivu pozitivan (0,4372129), model ukazuje na direktnu proporcionalnost između kretanja stope inflacije i pokazatelja ROA. Rezultati F testa  $F(1,22)=0,07$ ;  $p>0,05$  ukazuju da model nije statistički značajno različit od 0, te da OLS model nije dobar. U nastavku rada prikazani su modeli fiksnih i slučajnih efekata.

**Tabela 6.** Model fiksnih efekata – stopa inflacije i ROA

|   |                    |                          |                             |                   |                           |          |
|---|--------------------|--------------------------|-----------------------------|-------------------|---------------------------|----------|
| R-sq                                      | Within             | 0,0076                   | <b>Number of Obs</b>        |                   | 24                        |          |
|   |                    |                          | <b>Number of groups</b>     |                   | 4                         |          |
|   | Between            |                          | Obs per group:              |                   |                           |          |
|   |                    |                          | Min                         |                   | 6                         |          |
|   |                    |                          | Avg                         |                   | 6,0                       |          |
|   | Overall            | 0,0032                   | Max                         |                   | 6                         |          |
|   |                    |                          | <b>F (1,19)</b>             |                   | 0,14                      |          |
| <b>Corr(u<sub>i</sub>, X<sub>b</sub>)</b> |                    | -0,0000                  | <b>Prob &gt;F</b>           |                   | 0,7077                    |          |
| ROA                                       | <b>Koeficijent</b> | <b>Standardna greška</b> | <b>t</b>                    | <b>P &gt;  t </b> | <b>95% Conf. Interval</b> |          |
| <b>Inflacija</b>                          | ,4372129           | 1,14848                  | 0,38                        | 0,708             | -1,966583                 | 2,841009 |
| <b>Konstanta</b>                          | 3,662618           | 2,375993                 | 1,54                        | 0,140             | -1,310396                 | 8,63563  |
| Sigma_u                                   | 4,4004573          |                          |                             |                   |                           |          |
| Sigma_e                                   | 3,6123903          |                          |                             |                   |                           |          |
| Rho                                       | ,59740822          |                          |                             |                   |                           |          |
| <b>F (3,19)=8,90</b>                      |                    |                          | <b>Prob &gt; F = 0,0007</b> |                   |                           |          |

**Izvor:** Proračun autora primenom alata STATA

Kao i u OLS modelu, koeficijent determinacije  $R^2=0,0032$  je nizak. Model koji se dobija ukazuje na direktnu proporcionalnost između stope inflacije i ROA. Vrednost F testa  $(1,19)=0,14$ ;  $p>0,05$  ukazuje da model fiksnih efekata nije dobar. U Tabeli 7 prikazan je model slučajnih efekata.

**Tabela 7.** Model slučajnih efekata – stopa inflacije i ROA

|                  |                               |                          |          |                         |                           |          |
|------------------|-------------------------------|--------------------------|----------|-------------------------|---------------------------|----------|
| <b>R-sq</b>      | <b>Within</b>                 | 0,0000                   |          | <b>Number of Obs</b>    | 24                        |          |
|                  |                               |                          |          | <b>Number of groups</b> | 4                         |          |
|                  | <b>Between</b>                | 0,0000                   |          | <b>Obs per group:</b>   |                           |          |
|                  |                               |                          |          | Min                     | 6                         |          |
|                  |                               |                          |          | Avg                     | 6,0                       |          |
|                  | <b>Overall</b>                | 0,0032                   |          | Max                     | 6                         |          |
|                  | <b>Corr(u<sub>i</sub>, X)</b> | 0 (assumed)              |          | <b>Wald chi2 (1)</b>    | 0,14                      |          |
|                  | <b>Thea</b>                   | ,66486389                |          | <b>Prob &gt; chi2</b>   | 0,7034                    |          |
| <b>ROA</b>       | <b>Koeficijent</b>            | <b>Standardna greška</b> | <b>z</b> | <b>P &gt;  z </b>       | <b>95% Conf. Interval</b> |          |
| <b>Inflacija</b> | ,4372129                      | 1,14848                  | 0,38     | 0,703                   | -1,813766                 | 2,688192 |
| <b>Konstanta</b> | 3,662618                      | 3,153193                 | 1,16     | 0,245                   | -1,517527                 | 9,842763 |
| <b>Sigma_u</b>   | 4,1459776                     |                          |          |                         |                           |          |
| <b>Sigma_e</b>   | 3,6123903                     |                          |          |                         |                           |          |
| <b>Rho</b>       | ,56845194                     |                          |          |                         |                           |          |

**Izvor:** Proračun autora primenom alata STATA

Kao i OLS model i model fiksnih efekata, model slučajnih efekata ukazuje na direktnu proporcionalnost između stope inflacije i ROA – sa rastom stope inflacije za 1%, pokazatelj ROA raste za 0,4372129. Kako je rezultat Wald testa Wald chi2 (1) = 0,14; a p>0,05 – model slučajnih efekata nije dobar. Iako analizirani modeli ukazuju na direktnu proporcionalnost između stope inflacije i ROA, nijedan od modela nije statistički značajno različit od nule, te se na primeru odabranih preduzeća ne može utvrditi postojanje korelacije između stope inflacije i pokazatelja ROA.

### 3.2. Uticaj nominalnog deviznog kursa na profitabilnost preduzeća

Pored stope inflacije, makroekonomski pokazatelj koji je predmet ove analize je nominalni devizni kurs i u nastavku rada su prikazani rezultati dobijeni u programu STATA koji ukazuju na postojanje korelacije između nominalnog deviznog kursa i ROA. U Tabeli 8 prikazan je model običnih najmanjih kvadrata, kao početni model prilikom panel analize.

**Tabela 8.** Model običnih najmanjih kvadrata – nominalni devizni kurs i ROA

|                 |                    |                          |            |                      |                           |  |
|-----------------|--------------------|--------------------------|------------|----------------------|---------------------------|--|
| Source          | SS                 | df                       | MS         | <b>Number of obs</b> | 24                        |  |
| <b>Model</b>    | 78,7929063         | 1                        | 78,7929063 | <b>F (1,22)</b>      | 3,34                      |  |
| <b>Residual</b> | 519,588599         | 22                       | 23,6176636 | <b>Prob &gt; F</b>   | 0,0814                    |  |
|                 |                    |                          |            | <b>R-squared</b>     | 0,1317                    |  |
| <b>Total</b>    | 598,381505         | 23                       | 26,0165872 | <b>Adj R-squared</b> | 0,0922                    |  |
|                 |                    |                          |            | <b>Root MSE</b>      | 4,8598                    |  |
| <b>ROA</b>      | <b>Koeficijent</b> | <b>Standardna greška</b> | <b>t</b>   | <b>P &gt;  t </b>    | <b>95% Conf. Interval</b> |  |

|                               |           |          |       |       |           |          |
|-------------------------------|-----------|----------|-------|-------|-----------|----------|
| <b>Nominalni devizni kurs</b> | ,8822624  | ,4830284 | 1,83  | 0,081 | -,1194772 | 1,884002 |
| <b>Konstanta</b>              | -101,1857 | 57,88248 | -1,75 | 0,094 | -221,2266 | 18,85525 |

**Izvor:** Proračun autora primenom alata STATA

Na osnovu dobijenih rezultata, utvrđuje se da je koeficijent determinacije  $R^2=0,1317$  – što znači da je 13,17% varijacija pokazatelja ROA objašnjeno promenom nominalnog deviznog kursa. Koeficijent 0,8822624 koji stoji uz nezavisnu promenljivu nominalni devizni kurs ukazuje na direktnu proporcionalnost između kretanja nominalnog deviznog kursa i ROA, tj. da rast nominalnog deviznog kursa za jednu jedinicu vodi ka rastu pokazatelja ROA za 0,8822624 jedinica. Kako su rezultati F testa  $F(1,22)=3,34$  i  $p>0,05$ , model OLS nije dobar. Radi utvrđivanja odgovarajućeg modela, u nastavku rada su sprovedeni model fiksnih i slučajnih efekata. U Tabeli 9 prikazan je model fiksnih efekata.

**Tabela 9.** Model fiksnih efekata – nominalni devizni kurs i ROA

|                               |                      |                          |                             |                   |                           |          |
|-------------------------------|----------------------|--------------------------|-----------------------------|-------------------|---------------------------|----------|
| <b>R-sq</b>                   | <b>Within</b>        | 0,3154                   | <b>Number of Obs</b>        |                   | 24                        |          |
|                               |                      |                          | <b>Number of groups</b>     |                   | 4                         |          |
|                               | <b>Between</b>       |                          | <b>Obs per group:</b>       | <b>Min</b>        | 6                         |          |
|                               |                      |                          |                             | <b>Avg</b>        | 6,0                       |          |
|                               | <b>Overall</b>       | 0,1317                   |                             | <b>Max</b>        | 6                         |          |
|                               |                      |                          | <b>F (1,19)</b>             |                   | 8,75                      |          |
|                               | <b>Corr(u_i, Xb)</b> | 0,0000                   | <b>Prob &gt;F</b>           |                   | 0,0081                    |          |
| <b>ROA</b>                    | <b>Koeficijent</b>   | <b>Standardna greška</b> | <b>t</b>                    | <b>P &gt;  t </b> | <b>95% Conf. Interval</b> |          |
| <b>Nominalni devizni kurs</b> | ,8822624             | ,2982094                 | 2,96                        | 0,008             | ,2581029                  | 1,506422 |
| <b>Konstanta</b>              | -101,1857            | 35,73517                 | -2,83                       | 0,011             | -175,9802                 | -26,3911 |
| <b>Sigma_u</b>                | 4,4004573            |                          |                             |                   |                           |          |
| <b>Sigma_e</b>                | 3,0003172            |                          |                             |                   |                           |          |
| <b>Rho</b>                    | ,68265085            |                          |                             |                   |                           |          |
| <b>F (3,19)=12,91</b>         |                      |                          | <b>Prob &gt; F = 0,0001</b> |                   |                           |          |

**Izvor:** Proračun autora primenom alata STATA

Modelom fiksnih efekata je objašnjeno 13,17% promena pokazatelja ROA kretanjem nominalnog deviznog kursa. Na osnovu dobijenih rezultata dobija se model koji glasi:

$$ROA = -101,1857 + 0,8822624 * \text{Nominalni devizni kurs}$$

Model ukazuje na direktnu proporcionalnost između nominalnog deviznog kursa i ROA, te da rast nominalnog deviznog kursa za jednu jedinicu (depresijacija dinara) vodi ka rastu ROA za 0,8822624.

Dobijena vrednost F testa  $F(1,19)=8,75$ ;  $p=0,0081$  pokazuje da je model fiksnih efekata dobar. Takođe, kako su p vrednosti koje pripadaju konstanti i nezavisnoj promenljivoj (0,008 i 0,011 respektivno)  $< 0,05$ , uticaj nominalnog deviznog kursa na ROA je statistički značajan.

U Tabeli 10 prikazani su rezultati modela slučajnih efekata.

**Tabela 10.** Model slučajnih efekata – nominalni devizni kurs i ROA

|                        |             |                   |       |                    |                    |           |
|------------------------|-------------|-------------------|-------|--------------------|--------------------|-----------|
| R-sq                   | Within      | 0,0000            |       | Number of Obs      |                    | 24        |
|                        |             |                   |       | Number of groups   |                    | 4         |
| Between                |             | 0,0000            |       | Obs per group: Min | 6                  |           |
|                        |             |                   |       | Avg                | 6,0                |           |
| Overall                |             | 0,1317            |       | Max                | 6                  |           |
|                        |             |                   |       | Wald chi2 (1)      | 8,75               |           |
| Corr(u_i, X)           |             | 0 (assumed)       |       | Prob > chi2        |                    | 0,0031    |
| Thea                   |             | ,72164839         |       |                    |                    |           |
| ROA                    | Koeficijent | Standardna greška | z     | P >  z             | 95% Conf. Interval |           |
| Nominalni devizni kurs | ,8822624    | ,2982094          | 2,96  | 0,003              | ,2977827           | 1,466742  |
| Konstanta              | -101,1857   | 35,7976           | -2,83 | 0,005              | -171,3477          | -31,02366 |
| Sigma_u                | 4,2265479   |                   |       |                    |                    |           |
| Sigma_e                | 3,0003172   |                   |       |                    |                    |           |
| Rho                    | ,6649284    |                   |       |                    |                    |           |

Izvor: Proračun autora primenom alata STATA

Dobijeni model, kao i u slučaju modela fiksnih efekata glasi:

$$ROA = -101,1857 + 0,8822624 * \text{Nominalni devizni kurs}$$

Rezultati Wald testa  $Wald\ chi2(1) = 8,75$ ;  $p = 0,0031 (< 0,05)$  ukazuju da je model slučajnih efekata dobar. Kako je  $p=0,003 (< 0,05)$  uz nezavisnu promenljivu nominalni devizni kurs, statistički je značajan uticaj nominalnog deviznog kursa na ROA.

Oba modela (i fiksnih i slučajnih efekata) zadovoljavaju kriterijume i modeli su statistički značajno različiti od nule, te je naredni korak odabrati odgovarajući model pomoću Hausman testa.

**Tabela 11.** Hausman test

|                        | (b)<br>fixed | (B)<br>random | (b-B)<br>Difference | Sqrt (diag(V_b-V_B))<br>S.E. |
|------------------------|--------------|---------------|---------------------|------------------------------|
| Nominalni devizni kurs | ,8822624     | ,8822624      | 5,21e-14            | 9,90e-08                     |

b= consistent under Ho and Ha; obtained from xtreg  
 B= inconsistent under Ha, efficient under Ho; obtained fom xtreg  
 Test: Ho: difference in coefficients not systematic  
 $chi2(1) = (b-B)'(V_b-V_B)^{-1}(b-B) = 0,00$   
 Prob>chi2 = 1,0000

Izvor: Proračun autora primenom alata STATA

Kako je  $p=1,0000 (>0,05)$ , prihvata se nulta hipoteza i odgovarajući model je model slučajnih efekata.

#### 4. DISKUSIJA REZULTATA

Prilikom sprovođenja panel analize radi utvrđivanja korelacije između stope inflacije, kao nezavisne varijable i pokazatelja profitabilnosti ROA, kao zavisne promenljive, sprovedeni su sledeći modeli: OLS, model fiksnih efekata i model slučajnih efekata.

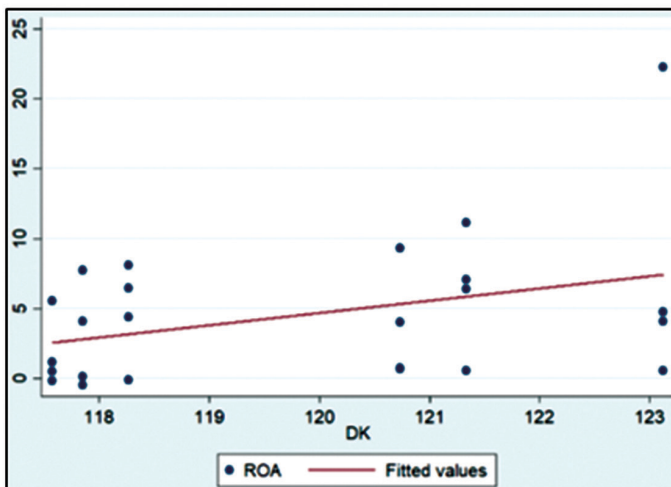
Svi dobijeni modeli su ukazivali na direktnu proporcionalnost između kretanja stope inflacije u Srbiji i pokazatelja ROA u odabranim preduzećima. Međutim, kako je u sva tri navedena modela  $p$  vrednost  $> 0,05$ , nulta hipoteza se prihvata, te dobijeni model nije statistički značajan. Zaključak je da se na analiziranim preduzećima u Srbiji ne može potvrditi postojanje korelacije između stope inflacije i ROA.

Za razliku od stope inflacije, korelaciju između nominalnog deviznog kursa i ROA je moguće statistički potvrditi na analiziranim preduzećima. OLS model nije odgovarajući, što nije slučaj sa modelima fiksnih i slučajnih efekata. Sprovođenjem Hausman testa, izabrani model je model slučajnih efekata koji glasi:

$$ROA = -101,1857 + 0,8822624 * \text{Nominalni devizni kurs}$$

Dobijeni model ukazuje na sledeće: Depresijacija srpskog dinara za jednu jedinicu vodi ka rastu pokazatelja ROA za 0,8822624. Depresijacija nacionalne valute pojeftinjuje izvoz i čini uvoz skupljim. Preduzeća koja se u velikoj meri bave izvozom, a nisu u obavezi da uvoze neophodne inpute, na ovaj način mogu profitirati. Direktna proporcionalnost između nominalnog deviznog kursa i ROA se može prikazati i grafički putem dijagrama rasipanja, koji je prikazan na Grafiku 1.

**Grafik 1.** Dijagram rasipanja – nominalni devizni kurs i ROA



**Izvor:** Proračun autora primenom alata STATA

## 5. ZAKLJUČAK

Predmet mnogih dosadašnjih istraživanja bio je uticaj raznih makroekonomskih pokazatelja na profitabilnost preduzeća. Dobijeni rezultati se razlikuju od države do države, od sektora do sektora, te se ne može sa sigurnošću definisati koji pokazatelji kako utiču na profitabilnost.

U ovom istraživanju analizirani su uticaji stope inflacije i nominalnog deviznog kursa na profitabilnost sledećih preduzeća: JP „EPS”, „NIS a.d. Novi Sad”, JKP „Beogradske elektrane” i JKP „Novosadska toplana” u periodu od 2015-2020. godine.

Kada je u pitanju uticaj stope inflacije na ROA ova četiri preduzeća, primenom panel metode utvrđena je pozitivna veza između stope inflacije i ROA, međutim dobijeni rezultati nisu statistički značajni.

Uticaj nominalnog deviznog kursa na ROA analiziranih preduzeća je statistički značajan i pozitivan. Dobijeni rezultati ukazuju da je model slučajnih efekata odgovarajući i on glasi:  $ROA = -101,1857 + 0,8822624 * \text{Nominalni devizni kurs}$ . Dobijeni model ukazuje na rast ROA za 0,8822624 kada nominalni devizni kurs depresira za jednu jedinicu.

Ostvareni rezultati parcijalno potvrđuju hipotezu H1 i to kada je u pitanju nominalni devizni kurs, jer je dokazan pozitivan uticaj ove makroekonomske varijable na profitabilnost preduzeća energetskog sektora Srbije, dok to nije slučaj sa uticajem stope inflacije.

Dobijeni rezultati predstavljaju tek osnovu za dalja istraživanja, koja bi trebala obuhvatiti duži vremenski period i veći broj preduzeća energetskog sektora. Osim dublje analize uticaja makroekonomskih pokazatelja na profitabilnost preduzeća energetike u Srbiji, značajno bi bilo izvršiti komparaciju dobijenih rezultata sa rezultatima drugih država, kako bi se moglo utvrditi da li postoji određena pravilnost kada su u pitanju preduzeća energetskog sektora.

## LITERATURA

- Al-Homaidi A. Eissa *etal.* (2018): „Bank-specific and macro-economic determinants of profitability of Indian commercial banks: A panel data approach”, *Cogent Economics and Finance*, 6,1-26.
- Bhutta Nousheen, Hasan Arshad (2013): „Impact of Firm Specific Factors on Profitability of Firms in Food Sector”, *Open Journal of Accounting*, 2,19-25.
- Datu Nino (2015): „How do inuser specific indicators and marcoeconomic factors affect the profitability of insurance business? A panel data analysis on the Philippine Non-life Insurance Market”, *Asian Journal of Management Research*, 6(2), 408-416.
- Dewi Vera Intanie, Soei Catharina Tan Lian, Surjoko Felisca Oriana (2019): „The impact of macroeconomic factors on firm’s profitability (evidence from fast moving consumer good firms listed on Indonesian stock exchange)”, *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 23(1),1-6.



- Egbunike Chinedu Francis, Okerekeoti Chinedu Uchenna (2018): „Macroeconomic factors, firm characteristics and financial performance: A study of selected quoted manufacturing firms in Nigeria”, *Asian Journal of Accounting Research*, 3(2), 142-168.
- Haavelmo Trygve (1944): „The probability approach in Econometrics”, *Cowles commission for research in Economics, Supplement to Econometrica*, Vol.12, Chicago, Illinois, iii-vi+1-115.
- Herciu Mihaela, Ogrea Claudia, Belascu Lucian (2011): „A Du Pont Analysis of the 20 Most Profitable Companies in the World”, *2010 International Conference on Business and Economics Research*, 1, 45-48.
- Issah Mohammed, Antwi Samuel (2017): „Role of macroeconomic variables on firm's performance: Evidence from the UK”, *Cogent Economics and Finance*, 5, 1-18.
- Kakilli Acaravci Songul, Calim Ahmet Ertugrul (2013): „Turkish Banking Sector's profitability Factors”, *International Journal of Economics and Financial Issues*, 3(1), 27-41.
- Matar Ali *et al.* (2018): „Factors affecting the corporate performance: panel data analysis for listed firms in Jordan”, *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 22(6), 1-10.
- Miljković Marko, Filipović Sanja, Tanasković Svetozar (2013): „Profitability of Serbian Banking Sector During Global Economic Crisis”, *Industrija*, 41(4), 39-57.
- Mohd Ali Shah, Siddiqui Danish Ahmed (2020): „Effect of Macroeconomic Factors on Firms' ROA: A Comparative Sectorial Analysis from Pakistan”, dostupno na SSRN: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3681286](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3681286), 1-34.
- Panggabean Maya Sabirina *etal.* (2021): „The effect of EPS, ROA, Dividend and Inflation on stock prices in financial sector companies listed on IDX for the 2015-2019 periods”, *Jurnal RAK (Riset Akuntansi Keuangan)*, 6(1), 83-98.
- Pei Shan Lim (2017): „Study of relationship Between Performance (ROA) and Internal and External Factors on Axiata Group Berhad”, *Munich Personal RePEc Archive*, 1-13.
- Priskila Ihza Della, Nurhasanah Nining (2021): „Analysis of the effect of Inflation, BI Rate, and Exchange on Profitability of Sharia Banks in Indonesia (Period 2014-2020)”, *Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*, 9(2), 46-64.
- Sarjono Eko, Titisari Kartika Hendra, Pawenang Supawi (2021): „Effects of Infrastructure Development, Inflation and Economic Growth to Performance Company (ROA, Tobin's Q, PBV): Study on Registered Infrastructure Support Companies in IDX Period 2014-2019”, *Economics and Business Quarterly Reviews*, 4(3), 192-199.

- Sze Wee Teo (2017): „Telekom Malaysia Berhad (TM): Study of Relationship Between Performance (ROA) and Internal, External Factor”, *Munich Personal RePEc Archive*,1-15.
- Tadić Jelena, Jevtić Jelena, Jančev Nikola (2019): „Modeling of critical profitability factors: Empirical research from food industry in Serbia”, *Economics of Agriculture*, 66(2), 411-422.
- Zulfiqar Zuhair, Ud Din Nizam (2015): „Inflation, interest rate and firm's performance: the evidence from textile industry of Pakistan”, *International Journal of Arts and Commerce*, 4(2),111-115.
- Konsolidovani finansijski izveštaji „EPS” grupe 2014-2020. godine (<http://www.eps.rs/lat/Stranice/Finansijski-izvestaji.aspx> preuzeto 15/12/2021)
- Konsolidovani finansijski izveštaji „NIS a.d. Novi Sad” 2014-2020. godine (<http://ir.nis.eu/sh/izvestavanje/finansijski-izvestaji/> preuzeto 16/12/2021)
- Godišnji finansijski izveštaji – Javno komunalno preduzeće „Beogradske elektrane” 2014-2020. godine (<http://www.beoelektrane.rs/?cat=13> preuzeto 16/12/2021)
- Godišnji finansijski izveštaji – Javno komunalno preduzeće „Novosadska toplana Novi Sad” 2014-2020. godine (<https://nstoplana.rs/izvestaj-o-poslovanju/> preuzeto 16/12/2021)
- <https://ec.europa.eu> (Preuzeto sa <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tec00118/default/table?lang=en> 16/12/2021)
- <https://nbs.rs> (Preuzeto sa [https://nbs.rs/sr\\_RS/finansijsko\\_trziste/medjubankarsko-devizno-trziste/kursna-lista/prosecni-kursevi/index.html](https://nbs.rs/sr_RS/finansijsko_trziste/medjubankarsko-devizno-trziste/kursna-lista/prosecni-kursevi/index.html) 16/12/2021)

## IMPACT OF MACROECONOMIC VARIABLES ON PROFITABILITY OF SELECTED COMPANIES FROM ENERGY SECTOR

**Summary:** *Macroeconomic variables and their changes have great impact on company's performance and they are inevitable when analysing business performance. Subject of this research is analysis of impact of inflation rate and nominal exchange rate on profitability of 4 companies in Serbia which are part of energy sector. Analysed companies are Public Enterprise EPS, NIS a.d. Novi Sad, Public Utility Company Beogradske elektrane and Public Utility Company Novosadska toplana, analysed period is from 2015 to 2020, and chosen profitability indicator is ROA (Return on Assets). Aim of this research is to determine whether macroeconomic variables inflation rate and nominal exchange rate have impact on profitability (ROA) of analysed companies and if they do, is the correlation positive or negative. Methodology of this research contains of descriptive statistical analysis, panel analysis and determination of corresponding model. Two macroeconomic variables are observed separately, so the aim of the first model is to determinate inflation rate impact on profitability of selected companies and of the second model is to determinate nominal exchange rate impact on profitability. Obtained results confirm statistically significant positive correlation between nominal exchange rate changes and ROA, whereas impact of inflation rate changes on ROA is positive, but not statistically significant.*

**Key words:** *profitability, ROA, nominal exchange rate, inflation rate*

## PRIRODA PRINCIPAL – AGENT PROBLEMA U KOMPANIJSKOM OKRUŽENJU

**Sažetak:** *Socijalna psihologija i teorija racionalnog izbora tradicionalno proučavaju pitanja konflikata, motivacije i interesa različitih aktera. Akteri mogu da odluče da li će saradivati s drugim akterima ili nastupati samostalno. Kada odluče da saraduju, oni započinju specifičnu socijalnu interakciju, poznatiju kao igra. Ta igra bliska je fenomenu koji je nazvan principal – agent problem kojim je postulirano da se interesi aktera vremenom udaljavaju te da će agent postepeno prestati da radi u interesu principala. Uloge principala i agenta nalaze se u svim sistemima koji podrazumevaju hijerarhijsku organizaciju, kao i u socijalnim relacijama koje podrazumevaju postojanje specifičnih pozicija u kojima jedan akter dodeljuje zadatke drugom ili mu poverava izvršavanje obaveza. Takođe, taj akter, odnosno principal, kontroliše, ocenjuje i posledično sankcioniše ili nagrađuje rad agenta. Posmatrano kroz prizmu moći nagrađivanja, odnos principala i agenta posebno je zanimljiv u radnim organizacijama, pre svega onim koje odlikuje meritokratski princip procenjivanja učinka i zasluga. Pored toga, u radnim organizacijama prisutna je disproporcija moći informisanosti, koja ide u prilog agenta. Upravo tu pronalazimo mesto konflikta, kada se razvija i principal – agent problem. Slično kao i srodni konflikti, i principal – agent problem može da se reši na više načina, od kompromisa, preko ostajanja u statusu tihog sukoba, sve do prekida saradnje. Zanimljivost konkretnog fenomena pronalazimo u određenim socijalnim specifičnostima, primarno u efektu preliivanja, gde posledice konflikta osećaju i akteri indirektno vezani za proces. Takođe, rezonovanje zasnovano na efektu lažnog konsenzusa i prisustvo diskontovanja vremena, predstavljaju kognitivnu distorziju uslovljenu socijalnom percepcijom istovremeno zadovoljavajući bazične motive.*

**Ključne reči:** *principal – agent problem, racionalni izbor, socijalno učenje, rešavanje konflikta*

### 1. UVODNA RAZMATRANJA

Problem na relaciji principala i agenta odnosi se na situaciju nedostatka poverenja da će agent raditi u najboljem interesu principala. Opšti model motivacije na radu (Mihailović i Ristić, 2009) može da objasni jedan deo *principal – agent problema*, onaj koji se odnosi

\* Master psiholog, ninalalevic3@gmail.com

na dinamiku zainteresovanosti za rad i podsticaje na rad. Taj model implicitno sugeriše da zainteresovanost vremenom opada, a da se podsticaji moraju korigovati/povećavati. S druge strane, i demografske karakteristike agenta se moraju uzeti u obzir (pol, životna dob, karijerni nivo), kao i izraženost određenih crta ličnosti (*Neuroticizam* se često ističe kao značajan faktor smanjene prilagođenosti u kolektivu), uz istovremeno analiziranje profila principala od strane agenta – da li predstavlja autoritet, da li je izgradio reputaciju rigoroznog poslodavca i sl. (Mihailović, 2010).

Da li principal i agent postižu Pareto-optimum (Pavlović, 2015) sve dok jedan od njih ne odluči da promeni položaj i time ugrozi onog drugog? Intuitivno, principal i agent dostižu ravnotežu tokom razvijanja odnosa pre opadajuće tendencije. Pravo je pitanje šta izaziva želju za promenom, pod pretpostavkom da oba igrača imaju korist od odnosa u kojem su. Verujemo da neravnopravnost ne može biti odgovor jer je ona prisutna od početka. Takođe, šta utiče na to da se u nekim slučajevima razreši *problem*, dok u drugim dolazi do prekida saradnje; da li su učesnici pre vođeni željama nego racionalnim uverenjima i dostupnim informacijama (Elster, 2014)?

Hipotetički, glavne mehanizme ili okidače da se prekine saradnja kod agenta nalazimo u diskontovanju vremena. Agent uzima manju nagradu koja dolazi ranije i može biti čisto psihološka (oblik revolta zbog nekorektnosti principala). Principal je vođen *efektom lažnog konsenzusa* i računa na posledice narušene reputacije agenta na tržištu (“loše postignuće samo po sebi biće kažnjeno”), što u praksi ne mora da važi.

Da li se *principal – agent problem* može otkloniti poboljšanjem uslova za agenta (Elster, 2014), ali na takav način da ne dolazi do učestale revizije benefita? Takođe, da li postoje slučajevi u kojima nadziranje, kao nepopularna metoda, može da unapredi saradnju principala i agenta, bez da ostavi negativne posledice? Ta pitanja su od praktičnog značaja jer se tiču poverenja, organizacijske pravednosti i krajnje odgovornosti koju nose i principal i agent.

## 2. RAZUMEVANJE FENOMENA PRINCIPAL – AGENT PROBLEM

Geneza *principal – agent problema* logički se traži u teoriji konflikta i objašnjava nekompatibilnim ciljevima ili nekompatibilnim načinima dolaženja do cilja. Međutim, samo postojanje sebičnih interesa, što sugeriše postojanje konflikta, nalazi se u evolucionoj teoriji i teoriji socijalizacije, i posebno je očekivan u visoko individualističkim kulturama. U *problemu principal – agent*, iracionalnost se krije u onome što Vigotski (1996) primećuje sprovodeći eksperimente iz oblasti razvojne psihologije: “... sloboda volje nije sloboda od motiva...” (str. 220). I principal i agent zauzimaju određene pozicije, oni su istovremeno i saveznici i protivnici. Veliki broj motiva biva angažovan, a za razliku od početne tačke u kojoj su motivi usklađeni, u kasnijim fazama dolazi do divergencije.

Za razliku od principalovog napretka koji nema hipotetsku krajnju tačku, razvoj agenta je limitiran. Limitiran je tržišnim kretanjima, proporcionalan je doprinosu razvoja poslovanja, zavisano od prakse darežljivosti (neretko i sujete principala zbog delimične arbitrarnosti sistema nagrađivanja) i poštovanja od strane principala. Agent nije nesvestan tih činjenica, ali pre početka saradnje, on ima samo kognitivni uvid koji će tek kasnije postati emocionalni uvid, tj. lično, doživljeno iskustvo. Verujemo da emocije poput zavisti prema principalu predstavljaju značajan faktor u *problemu*.

U prilog tome govore istraživanja koja pokazuju da su ljudi ljubomorniji na neznatno uspešnijeg komšiju u poređenju sa najuspešnijim ljudima sveta, što se objašnjava i procenivanjem zasluga koje možemo sprovesti jedino nad uspesima onih koji su u našem okruženju (Ramachandran & Jalal, 2017). Utisak o nepravednosti, koji se često povezuje s procenom sposobnosti, uloženog truda i sreće, na sličan način doprinosi negativnim emocijama prema *principalu*.

Za Begovića (2007) centralni deo *principal* – agent problema jeste asimetrija u dostupnosti informacija, u pravcu bolje obaveštenosti agenta. Pored toga, agent je motivisan da što manje radi i da dobije što više benefita, a u slučaju preduzeća s velikim brojem akcionara, kontrola je veoma teška, a nadzor skup i nedovoljno efikasan (Begović, 2007). Te implikacije ukazuju na to da agent operativno bolje poznaje posao kojim se kompanija bavi, dok *principal* upravlja procesima rada.

Jednim delom, to je posledica i “prirodne selekcije” kojom osobe koje imaju znanja o sadržaju posla postaju specijalisti, a osobe koje poseduju veštine organizacije rada postaju menadžeri. Takođe, *principal* je u ulozi donosioca odluka što za agenta može predstavljati prepreku, bez obzira na znanja koje poseduje. Međutim, tržište kao eksterni regulator (tzv. reputacioni rizik po agenta) koji će spontano sankcionisati nekorektnog agenta u budućim poslovnim prilikama (Begović, 2007), ne garantuje rešenje *problema*.

U upoznavanju *principal* – agent problema važan je Bernov model igara koji predstavlja temelj Transakcione analize. Bernova (2003) teza zasniva se na kontinuiranom igranju igara ukorenjenom u ranom detinjstvu. Sve sfere života su prožete igrama, od kojih su neke bezazlene i funkcija im je da održe socijalnu zajednicu, dok su druge opasne i potencijalno pogubne (Bern, 2003). *Principal* i agenta prepoznajemo u Bernovom konceptu, a njihovo ponašanje uglavnom se kreće po ustaljenim obrascima interakcije u igri.

Ipak, podrobnije proučavanje *principal* – agent problema moralo bi da obuhvati činjenicu da “... novac i prestiž nisu jedine dimenzije nejednakosti” (Lachmann, 2013, p. 92) što sugerise da nejednakost oblikuje sve aspekte života, produbljuje *problem* i intenzivira konflikt *principal* i agenta. Ujedno, to znači i da se agent i *principal* razlikuju, prema nivou kompetencija i vrsti sposobnosti, time i posledicama koje pred njih postavlja dati ili sličan konflikt.

Primer *principal* – agent problema u radnoj organizaciji predstavlja i slučaj *L.A. Times*-a. Naime, oko 2016. godine odlučeno je da se redukuje broj zaposlenih i da se digitalizuju procesi rada. Zaposleni su burno reagovali na plan, a poslodavca prepoznali kao lošeg (*horrible bosses*), uz insistiranje upravo na tome da menadžment radi u interesu vlasnika i direktno protiv radnika (McAlevey & Lawlor, 2021). Ovde ukazujemo na jedan od najučestalijih problema u radnim odnosima u kompanijama. Na osnovu iskustva u praksi, *principal* – agent *problem*, s vlasnikom kapitala u ulozi *principal* i direktorom kompanije u ulozi agenta, pokazuje se da se odnos na ovoj relaciji direktno odražava na uslove rada za izvršioce. Međutim, to ne implicira da će narušen odnos *principal* i agenta povoljno uticati na izvršioce (u situaciji u kojoj agent radi suprotno interesima *principal*), već da izvršioци plaćaju najveću cenu. Takve pozicije se brzo učvršćuju i teško menjaju.

Elster (1989) u okviru *labor-capital* pregovaranja (pregovori radnika sa upravom – najbližnje sindikalnom organizovanju) ističe značaj strategije pregovaranja u koju su inkorporirane norme jednakosti, vrednosti i pravednosti i kojom će se služiti zaposleni. Međutim, snaga organizovanja zaposlenih i sindikalni pristup ostvarivanja prava više nije naročito izražen, posebno u korporativnom okruženju. Višestruki su razlozi za to, ali u aspektu kojim

se bavimo u ovom radu, nedostatak organizovanja je od značaja jer otvara prostor za raznovrsne mehanizme suptilnog degradiranja uslova rada, a koji su posledica između ostalog i principal (vlasnik) – agent (direktor) problema. U socijalnoj prizmi, slabljenje pregovaračke pozicije zaposlenih tiče se učestalog rada na daljinu, povremenih radnih angažmana, digitalizovanog radnog procesa, kao i generalnog utiska o prevaziđenosti zajedničkog istupanja.

U pojednostavljenoj formi, ako principal bira shemu po kojoj će zadovoljiti minimalna očekivanja agenta (dakle, ona ispod kojih agent ne prihvata saradnju), ali ne iznad tog nivoa, po autorima (Grossman & Hart, 1983) to neće voditi ka akciji agenta. U ponašanju u tzv. realnim uslovima, u *problemu* se događa upravo to. Principal mora da ponudi nešto više od minimuma da bi agent “zaista imao interes da radi u njegovom interesu”. Ipak, vremenom efekti početnih uslova slabe, a praktično se poništavaju povećanjem radnih zahteva. Tada principal može da poboljša uslove rada, ili agent može da umanju posvećenost i učinak.

### 3. DINAMIKA PRINCIPAL – AGENT PROBLEMA

*Principal – agent problem* rezultat je većeg broja faktora. Nije dovoljno objasniti da postoji prostor za *konflikt interesa*. Tokom interakcije, dolazi do promena u prirodi odnosa principala i agenta. Jedan od važnih aspekata te promene jeste i distribucija moći. Na početku, principal je taj koji ulaže resurse, dok agent treba da realizuje plan, istovremeno pronalazeći sopstveni interes u toj saradnji. Sledeća potreba principala jeste da proširi poslovanje. To stvara pritisak agentu koji treba da realizuje nove potrebe, za koje naslućuje da su korak ka novim, višim ciljevima. U toj fazi, javlja se specifičan problem: principal ima polje za napredovanje, ali to nije slučaj za agenta. Tada dolazi do promene u ponašanju i u radu agenta.

Mesto *konflikta interesa* nije lako locirati jer u odnos principala i agenta vremenom ulaze i drugi zaposleni koji takođe imaju interese. Moć polako klizi iz ruku principala i prelazi na stranu agenta (zbog moći informisanosti agenta). Neretko, principal ne poseduje dovoljno znanja koje bi mu pomoglo da reši *problem* i raskine odnos sa agentom. Ipak, agent nije na formalnoj poziciji moći čime konflikt opstaje, a saradnja se ne prekida. Principal je dobro informisan o kretanjima na tržištu, tj. koliko treba da plati rad agenta. Agent ima spoznaju o tome, ali ona nema instrumentalnu vrednost. Dakle, od početka, principal i agent igraju specifičnu igru “odmeravanja”, između ostalog, procenjujući iskustvo i ozbiljnost pristupa onog drugog.

Nešto slično događa se prilikom odabira agenata. Jedno istraživanje procesa selekcije volontera u političkim kampanjama pokazalo je da principal više pažnje posvećuje usklađenosti vrednosti volontera s porukama njegove partije, ali da istovremeno mora da vodi računa i o operativnim sposobnostima volontera (Chewning, Green, Hassell & Miles, 2022). Neki autori smatraju da je odnos principala i agenta pitanje dobro definisanog ugovora, ali ostavljaju prostor za uticaj osobina ličnosti i namera agenta (Cvitanić & Zhang, 2013). Interesantni nalazi pokazali su da se ponašanje prevoznika razlikuje u zavisnosti od toga da li su vozila u njihovom vlasništvu ili ih iznajmljuju, a problem objašnjavaju upravo odnosom između principala i agenta (Dirzka & Acciaro, 2021). Sve to govori o nestabilnosti odnosa principala i agenta, posmatrano u vremenskoj dimenziji i s pretpostavkom motivacione diskrepance.

#### 4. ILUSTRACIJA PRAKTIČNIH MEHANIZAMA PRICIPAL – AGENT PROBLEMA

Otežana komunikacija, koja predstavlja odliku konflikta, ujedno je i odlika npr. velikih međunarodnih organizacija, što se pripisuje velikom broju izvršilaca, kao i stepenu uvida u informacije kod različitih aktera unutar same organizacije (Vaubel, 2006). Izneverena očekivanja takođe su jedan od čestih problema na relaciji principal – agent, kao i odstupanja od očekivanog kvaliteta usluge ka principalu (Appelbaum & Gold, 2010).

Problem na relaciji principal – agent može da se javi na bilo kojem nivou, kao i paralelno na nekoliko nivoa. Percepcija da principal ima korist koju ne deli sa agentima izaziva nezadovoljstvo i potencijalno snižava radni učinak. U takvoj situaciji, glavni agent (direktor) je pod dvostrukim pritiskom jer je njegova zarada povišena zbog povećanog obima posla, dok izvršioci ne dobijaju bonus, ili ni sam ne dobija bonus, ali izvršioci u to najčešće ne veruju. U obe situacije, agent-direktor je između principala koji uključuje dodatni rad i izvršilaca koje nije lako uveriti da će imati benefite od uloženog truda.

Agent može da bira između solidarisanja sa izvršiocima i opcije pregovaranja o uslovima za sebe. Agent raspolaže znanjem o relativnom neraspoloženju da se poboljšaju uslovi rada za izvršioce i naslućuje da će principal biti otvoren za pregovaranje o poboljšanju njegove pozicije jer je on spona između principala i izvršilaca, a principal smatra da uspeh kompanije zavisi od toga kako agent upravlja sistemom. To je deo fenomena koji je poznat pod nazivom *pay for luck* (plati za sreću).

Nažalost, kako je Bern (2003) zaključio, postoji tragičan element svake igre. On se ogleda u mehanizmu koji agent dalje sprovodi prema izvršiocima. Pretpostavljamo da se to dogodilo u slučaju *L.A. Times*-a, kada su zaposleni smatrali da menadžment radi protiv njihove dobrobiti. Ujedno, tada dolazi do polarizacije na “mi i oni”, tunelskog viđenja i zaoštavanja konflikta, kada se mirna rešenja više ne očekuju. Ako se konflikt ne razvija u tom pravcu, on će verovatno prerasti u “tihi prezir” koji sa sobom nosi sniženi učinak i mala očekivanja. Ta pozicija može da ostane dugoročna i da ugrozi postignuće kompanije.

Taj tip razrešenja nije nužno negativan. Pored svih iracionalnosti igrača, oni igru završavaju na racionalan način – svako je “dobio nešto” (iako manje od željenog). Ta pozicija se učvršćuje i prelazi u “naviku” saradnje. To navodimo zbog “efekta preliivanja”, do kojeg dolazi kada započne *problem*. Akteri su u sistemu spojenih sudova, tako da je svaki mehanizam na jednoj od relacija analogan drugom mehanizmu na sledećoj relaciji. U slučaju prekida saradnje na relaciji principal – agent (vlasnik kapitala i direktor kompanije) verovatniji je trošak nego dobit te je ustaljivanje na nižem nivou performansi kompromisno rešenje, tj. *win-win* situacija.

#### 5. RAZREŠENJA PRICIPAL – AGENT PROBLEMA

U *principal – agent problemu* potrebni su strpljenje i opreznost, uz paralelno kreiranje strategije pobeđe. Ako obe strane odluče da im je povoljnije da ne prekinu saradnju, biće voljnije da prihvate kompromis. Tako na primer, principal može odlučiti da agentu odobri korišćenje nekog posebnog benefita, a agent će zauzvrat entuzijastično pristupiti obavezama. Ipak, obe strane ponovo kalkulišu; principal je „izračunao” da mu je jeftinije da zadrži



agenta, a agent je “izračunao” da mu principal verovatno poručuje da želi da ga *uslovi boljim uslovima* rada (princip veći ulog – veća isplata). Agent modulira učinak postavljajući scenu za buduću *isplatu*/podsticaj. Nespremnost na promenu zapravo je ono što održava odnos principal i agenta.

Prevazilaženje nerazumevanja i nespremnosti za prekid saradnje može da se reguliše alternativnim načinom upravljanja organizacijom pa se predlažu različite metode “mekog upravljanja”, preuzimanja odgovornosti na svim nivoima hijerarhije i transparentnosti (Nwajei, Bolviken & Hellstrom, 2022). Smatramo da je blagovremenost u uvođenju tih mera ključna. U timovima narušenog poverenja one neće dati rezultate. Efikasnost tih mera možemo da očekujemo onda kada se one uvode pre javljanja interpersonalnih i organizacionih problema.

Kako rešiti *problem*? Elster (2014) daje nekoliko predloga: kratki ciklusi smenjivanja rukovodećeg kadra, primenjivanje podsticaja i nagrada (pre nego kazni), uvođenje naknade za nadzirače, kreiranje sistema timskih bonusa, definisanje uloge vođe tima u praćenju postignuća, isticanje socijalnih normi protiv “zabušavanja”, korišćenje kružnog sistema u kojem svaki akter zavisi od prethodnog i postavljanje kompetitivnih zarada. Nedostatke nadziranja smo opisali (i sam Elster nije sasvim optimističan kada su rezultati nadziranja u pitanju), dok norme utiču na male timove, što i Elster navodi (to se objašnjava vidljivošću propusta u maloj grupi). Dakle, *problem* je situaciono specifičan. Samim tim, rešavanju *problema* moramo individualno pristupati. Priroda *problema* zavisi od osobina, iskustava i konkretnih ciljeva aktera, pa su zbog toga i rezultati saradnje različiti.

## 6. ZAKLJUČAK: BUDUĆNOST PRINCIPAL – AGENT PROBLEMA U SVETU RADA

Konflikt između principala i agenta ne mora biti opažen. U vezi je sa percepcijom organizacijske nepravednosti u postupanju prema zaposlenima i opštim nezadovoljstvom poslom zbog narušenih uslova rada. *Principal – agent problem* ne može da se posmatra izolovano, kao konflikt interesa u klasičnoj formi. Primarno, psihosocijalni i faktori sredine značajno utiču i na javljanje i na rešenje tog i sličnih konflikata. Tako na primer, uočeno je da u sferi politike i ekonomije, agenti zapravo sprovode sopstvenu volju, nezavisnu od principalove, a principalu ostaje da odluči da li će pristati na to da agent upravlja poverenim procesom (Kaskarelis, 2010).

U pojednostavljenoj formi, principal i agent nalaze se u *quid pro quo* odnosu, a do *problema* dolazi kada su interesi jedne od strana povređeni. U tom smislu, *problem* potpada pod klasičnu teoriju konflikata – “neusklađenost ili nepostojanje zajedničkih interesa”. Ipak, psihološki, odnos principala i agenta je višeslojan jer postoji i istovremeni interes da se saraduje (što predstavlja konflikt istovremenog odbijanja i privlačenja). Određeni eksperti smatraju da je ključ *problema* u zaradi, tj. podsticaju za agenta te da njegova percepcija dobiti od posla retko kad odgovara percepciji principala o istom pitanju (Mnookin, Peppet & Tulumello, 2004 prema Shonk, 2023).

Smatra se da se kvalitetnim ugovorom ili dozvoljavanjem udela u akcijama može preventivno delovati na *principal – agent problem*. Međutim, i psihološki ugovor o radu (implicitna očekivanja koja se formiraju prilikom pregovora o saradnji) snažno utiče na ponašanje

agenta, posebno ukoliko je principal izneo obećanja koja nisu obuhvaćena ugovorom o radu. Po svemu sudeći, *problem* se potencijalno može preduprediti postavljanjem uravnoteženih zahteva, transparentnim predstavljanjem uslova, ciljeva i pogodnosti, kreiranjem etosa razumevanja i brigom o zaposlenima.

## LITERATURA

- Appelbaum, P. S., & Gold, A. (2010). Psychiatrists' Relationships with Industry: The Principal-Agent Problem. *Harvard Review of Psychiatry*, 18, 5, 255–265.
- Begović, B. (2007). *Ekonomska analiza korupcije*. Beograd: Centar za liberalno-demokratske studije.
- Bern E. (2003). *Koju igru igraš?* Beograd: Beoknjiga.
- Chewning, T. K., Green, J., Hassell, H. J. G., & Miles, M. R. (2022). Campaign Principal-Agent Problems: Volunteers as Faithful and Representative Agents. *Political Behavior*, <https://doi.org/10.1007/s11109-022-09836-9>
- Cvitanić, J., & Zhang, J. (2013). Principal-Agent Problem. In: *Contract Theory in Continuous-Time Models*. Berlin: Springer.
- Dirzka, C., & Acciaro, M. (2021). Principal-agent problems in decarbonizing container shipping: A panel data analysis. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 89, 102948.
- Elster, J. (1989). *The Cement of Society: A Survey of Social Order*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Elster, J. (2014). *Kako objasniti društveno ponašanje: Još matica i šrafova za društvene nauke*. Beograd: Službeni glasnik.
- Grossman, S. J., & Hart, O. D. (1983). An analysis of the Principal-agent problem. *Econometrica*, 51, 1.
- Kaskarelis, I. A. (2010). The principal-agent problem in economics and in politics. *Humanomics*, 26, 259–263.
- Lachmann, R. (2013). *What is Historical Sociology?* Cambridge: Polity Press.
- McAlevy, J., & Lawlor, A. (2021). *Turning the Tables: Participation & Power of Negotiations*. Berkeley: UC Berkeley Labor Center.
- Mihailović, D., & Ristić, S. (2009). *Organizaciono ponašanje*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
- Mihailović, D. (2010). *Psihologija rada i organizacije*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
- Nwajei, U. O. K., Bolviken, T., & Hellstrom, M. M. (2022). Overcoming the principal-agent problem: The need for alignment of tools and methods in collaborative project delivery. *International Journal of Project Management*, 40, 7, 750–762.
- Pavlović, D. (2015). *Teorija igara: Osnovne igre i primena*. Beograd: Fakultet političkih nauka Univerziteta u Beogradu i Čigoja štampa.
- Ramachandran, V., & Jalal, B. (2017). The Evolutionary Psychology of Envy and Jealousy. *Frontiers in Psychology*, 8, 1619.
- Shonk, K. (2023, January 12). What Can Business Negotiators Learn from Principal Agent Theory? *Program on Negotiation* [Daily Blog]. <https://www.pon.harvard.edu/>

---

daily/negotiation-skills-daily/what-can-business-negotiators-learn-from-principal-agent-theory/

- Vaubel, R. (2006). Principal–Agent Problems in International Organizations. *The Review of International Organizations*, 1, 2, 125–138.
- Vigotski, L. S. (1996). *Problemi razvoja psihe*. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.

## CHARACTER OF PRINCIPAL – AGENT PROBLEM IN CORPORATE SETTING

**Summary:** *Problems of conflict, motivation and motive are traditionally studied by social psychology and rational choice theory. One can decide whether to cooperate with others. In other case, person will act independently. When people decide to cooperate, they start a specific social interaction, known as a game. That game is familiar with a phenomenon named principal – agent problem. The core of this problem is linked to gradual drift between motives of principal and agent. Over time, agent will stop working for the principal's interest. Principal and agent roles are found in all systems with hierarchy and in social relations that incorporate specific positions in which one person delegates tasks to another. Principal also controls, evaluates and rewards agents' performance. From a power of rewarding perspective, relationship between principal and agent is particularly interesting in corporate sector, given its meritocratic nature. Besides that, disproportion in power of information is present as well. This type of power works in favor of the agent. We find this to be the center of the principal – agent problem. Like similar conflicts, this one can be resolved either by compromise, state of silent conflict, or by termination of cooperation. Principal – agent problem is specific in the social aspect of spillover effect where second-order participants are affected by two person conflict. False consensus effect and future discounting that shape principal – agent problem represent cognitive distortion influenced by social perception, with function to satisfy basic motives.*

**Key words:** *principal – agent problem, rational choice, social learning, conflict resolution*



# POLITIKA I BEZBEDNOST

Nenad V. Kovačević\*  
Milica V. Nikolić\*\*  
Nenad M. Komazec\*\*\*

UDC 355.02:005.96  
UDC 355.3(497.11+470)  
DOI: 110.5937/MegRev2301207K  
Pregledni naučni rad  
Primljen 16.08.2021.  
Odobren 05.07.2023.

## KOMPARATIVNA ANALIZA PLANIRANJA U VOJNOORGANIZACIONIM SISTEMIMA REPUBLIKE SRBIJE, NATO ZEMALJA I RUSKE FEDERACIJE

**Sažetak:** *Planiranje je jedna od procesnih funkcija menadžmenta. Posmatrano u kontekstu vojnoorganizacionih sistema (oružanih snaga), planiranje se sastoji iz tri faze: predviđanje, odlučivanje i izrada planova/naredjenja. Specifikum planiranja u vojnoorganizacionim sistemima se ogleda u karakteristikama okruženja u kojem vojnoorganizacioni sistemi egzistiraju, a koje se vizuelizuju preko dimenzija operativnog okruženja na stratezijskom i operativnom nivou, odnosno preko elemenata operativnog okvira na taktičkom nivou organizacije. Vojnoorganizacioni sistemi su razvili posebne logičko-misaone algoritme (alate, instrumente) koji pojednostavljuju planiranje na svim nivoima organizacije. Planiranje u vojnoorganizacionim sistemima vrši se pomoću standardnih operativnih i komandirskih procedura. Težište u radu je na taktičkom nivou organizacije, odnosno posebno se objašnjavaju komandirske procedure. Radi dobijanja celovite slike o značaju planiranja u vojnoorganizacionim sistemima za potrebe rada sprovedeno je istraživanje čiji je cilj da odgovori na istraživačko pitanje: Da li postoji sličnost u komandirskim procedurama vojnoorganizacionih sistema Republike Srbije, NATO zemalja i Ruske Federacije?.*

**Ključne reči:** *planiranje, vojnoorganizacioni sistemi, komandirske procedure.*

### 1. UVOD

Jedna od karakterističnih ljudskih delatnosti je i vojna delatnost koja spada među najstarije delatnosti ljudskog društva. Organizacije čija se svrha postojanja zasniva isključivo na

\* Dr, Nenad V. Kovačević, docent, Vojna akademija, Univerzitet odbrane u Beogradu, Beograd, Srbija, inz.84kula@gmail.com (autor odgovoran za korespondenciju)

\*\* Milica V. Nikolić, kadet IV godine osnovnih akademskih studija, studijski program Menadžment u odbrani, Vojna akademija, Univerzitet odbrane u Beogradu, Beograd, Srbija, mnikolic315@gmail.com

\*\*\* Dr, Nenad M. Komazec, docent, Vojna akademija, Univerzitet odbrane u Beogradu, Beograd, Srbija, nkomazec@gmail.com

dostizanju ciljeva iz područja vojne delatnosti nazivaju se vojnim organizacijama. Posebna vrsta svrsishodno povezanih i usklađenih društveno-tehničkih sistema čija je uloga realizacija ciljeva na području vojne delatnosti su vojnoorganizacioni sistemi.<sup>1</sup>

Vojnoorganizacioni sistemi u savremenim državama egzistiraju u kompleksnim političkim, ekonomskim, socijalnim, bezbednosnim, tehničko-tehnološkim i drugim okolnostima. Sinhronizacija vojnoorganizacionih sistema sa stanjem konstituenta eksternog i internog okruženja države preduslov je za uspešno funkcionisanje sistema, ali istovremeno sinhronizacija vojnoorganizacionih sistema sa potrebama i mogućnostima države postiže se uspešnom realizacijom procesa menadžmenta. Sintagma vojnoorganizacioni sistemi se sastoji od dva pojma, pri čemu „vojnoorganizacioni“ ima konotativnu, a „sistem“ denotativnu ulogu u označavanju. Navedena sintagma je kompleksna, jer se treba praviti distinkcija među pojmovima organizacija i sistem, a potom uzeti obzir i da prefiks „vojno“ daje smericu o kojoj vrsti organizacije se radi, odnosno kojoj sferi ljudske delatnosti ili dimenziji društva organizacija/sistem pripada.<sup>2</sup>

Planiranje (engl. Planning) je jedna od procesnih funkcija menadžmenta koja se prevashodno zasniva na određivanju ciljeva vojnoorganizacionog sistema, odnosno na utvrđivanju i razvoju planova za dostizanje ciljeva. Određivanje ciljeva i razvoj planova pomaže vojnoorganizacionom sistemu da na efikasan i efektivan način postiže željene ciljeve. Planiranje može biti: *formalno* i *neformalno*. *Formalno planiranje* obuhvata više faza: određivanje opštih i specifičnih ciljeva na određeni vremenski period, analizu se i evaluaciju načina dolaska do željenih rezultata, process selekcije i donošenje odluka o budućim aktivnostima. Produkti formalnog planiranja su konkretni planovi (u vojnoorganizacionom sistemu i naredjenja), po kojima: (a) pripadnici vojnoorganizacionog sistema obavljaju aktivnosti; (b) vojnoorganizacioni sistem angažuje sopstvene resurse i obezbeđuje dodatna sredstva i (c) vrši se proces kontrole i eventualne revizije. Za vojnoorganizacioni sistem je karakteristična, to jest gotovo isključiva primena formalnog planiranja.<sup>3</sup>

*Neformalno planiranje* je za razliku od formalnog uopšteno, to jest nema detaljnu razradu i doslednost, retko se koriste pisani dokumenti i ovakav način planiranja se najčešće koristi na taktičkom nivou vojnoorganizacionog sistema, odnosno u jedinicama ranga čete-vođa. Međutim, primena neformalnog planiranja u vojnoorganizacionom sistemu je raritetna i isključivo je vezana sa supozicije sa nedostatkom vremena za donošenje optimalnih odluka.<sup>4</sup>

Prema Robinsonu (engl. Robinson) i Koutleru (engl. Coutler) planovi i naredjenja su dokumenta kojima se definišu načini za ostvarivanje ciljeva. Planovima se utvrđuju aktivnosti koje treba realizovati, postupak realizacije, potrebni resursi i svi drugi potrebni elementi koje treba sprovesti da bi se ciljevi ostvarili. Planovi se u vojnoorganizacionom sistemu dele

<sup>1</sup> Kovač, M., Dulanović, Ž., Stojković, D. (2006). *Određivanje efikasnosti vojnoorganizacionih sistema*, Vojnoizdavački zavod, Beograd

<sup>2</sup> Kovačević, N., Domjančić, S., Kovač, M., *Strategijski menadžment u vojnoorganizacionim sistemima*, *Vojno delo*, Volume 70 (3), 252-283

<sup>3</sup> *Ibidem*.

<sup>4</sup> Kovačević, N., Nikolić, M., Vlk, D., Lukić, R. (2021). Planiranje na taktičkom nivou vojnoorganizacionih sistema, *Zbornik radova sa 24. međunarodne konferencije „Upravljanje kvalitetom i pouzdanošću“*, Čačak, 293-298

u odnosu na sledeće kriterijume: (1) obuhvat planiranja, (2) vremenski period, (3) detaljnost planiranja i (4) učestalost korišćenja.<sup>5</sup>

Proces planiranja je od enormne koristi vojnoorganizacionom sistemu, jer se njime definiše pravac u kome vojnoorganizacioni sistem želi da egzistira u budućem vremenskom periodu. Pravac treba biti jasno definisan, jer se onda može i operacionalizovati, kao i način delovanja organizacionih celina, odnosno unutrašnjih jedinica, a samim time i pripadnika vojnoorganizacionog sistema. Sledstveno tome vojnoorganizacioni sistemi su razvili posebne logičko-misaone algoritme (alate, instrumente) koji pojednostavljaju planiranje na svim nivoima organizacije. Planiranje u vojnoorganizacionim sistemima vrši se pomoću standardnih operativnih i komandirskih procedura, u zavisnosti od nivoa organizacije, odnosno nivoa odlučivanja. Težište u radu je na definisanju aktivnosti i primene komandirskih procedura.

Radi sticanja uvida u značaj planiranja, kao procesne funkcije menadžmenta, po vojnoorganizacione sisteme za potrebe rada sprovedeno je istraživanje koje ima za cilj da dâ odgovor na istraživačko pitanje: „Da li postoji sličnost u komandirskim procedurama vojnoorganizacionih sistema Republike Srbije, NATO zemalja i Ruske Federacije?“. Komandirska procedura, kao jedan od algoritama izvršenja funkcije planiranja, odnosno njene aktivnosti su uzete kao kriterijumi komparativne analize navedenih vojnoorganizacionih sistema.

## **2. PLANIRANJE U VOJNOORGANIZACIONIM SISTEMIMA**

Realizacija planiranja, kao procesne funkcije menadžmenta, u vojnoorganizacionim sistemima predstavlja veoma kompleksan proces gde komandant u vojnim operacijama treba uočiti problem, nakon toga izvršiti analizu tog problema i doneti odluku koja može imati velike posledice. U vojnoorganizacionim sistemima planiranje se sastoji od faza: predviđanja, odlučivanja i izrade planova/naredjenja. Navedene faze planiranja se nalaze u kauzalnom odnosu. Predviđanjem treba sagledati sve raspoložive informacije iz domena dimezija operativnog okruženja, odnosno treba shvatiti problem pomoću vizuelizacije istog, i kao produkt pripremiti potrebne elemente (alternative za rešenje problema) za donošenje odluke.

Donošenje odluke je kognitivni proces koji je uslovljen i ograničen vremenom i koji se dešava u glavama pojedinaca. Pri donošenju odluke komandanti pored svojih ličnih sposobnosti (obrazovanja, intelekta, kulture, iskustva) imaju na raspolaganju i određene procedure, koje će im pomoći u lakšem shvatanju situacije i donošenju adekvatne odluke. Te procedure su propisane Uputstvom za operativno planiranje i rad komandi u Vojsci Srbije, a koje predstavlja skup stavova o osnovama organizacije i rada komandi Vojske Srbije na planiranju vojnih operacija u toku pripreme i izvršenja misija i zadataka Vojske.<sup>6</sup> Izrada planova/naredjenja predstavlja krajnji produkt planiranja i ujedno predstavlja osnov za realizaciju dodeljenih zadataka. Međutim, ovde treba naglasiti da je težište na samom procesu planiranja, a ne na njegovim produktima, u prilog navedenom govori i misao čuvenog američkog

---

<sup>5</sup> Robinson P. S., Coutler M. (2005). *Management*, Data status, Belgrade

<sup>6</sup> *Uputstvo za operativno planiranje i rad komandi u Vojsci Srbije-privremeno*, (2017). Generalštab Vojske Srbije, Uprava za planiranje i razvoj (J-5), Beograd, 7



generala i predsednika SAD, Dvajta D. Ajzenhauera (engl. Dwight D. Eisenhower): „Planovi su ništa, planiranje je sve.”

Vojne operacije se planiraju, pripremaju i izvode u složenim uslovima i pod uticajem različitih okolnosti. Skup ambijentalnih uslova u kojima se upotrebljavaju snage u operaciji na osnovu odluke komandanta, i utiču na njen konačni ishod, predstavljaju operativno okruženje. Operativno okruženje se manifestuje kroz: političku, socijalnu, ekonomsku, tehnološku, informacionu, fizičku i vojnu dimenziju. Stepem uticaja dimenzija na rezultat upotrebljenih snaga je različit. Pri pripremi (planiranje je jedan segment pripreme za izvođenje vojne operacije) i izvođenju vojne operacije neprekidno se traga za onim dimenzijama koje uvećavaju efekte sopstvene moći, umanjuju slabosti, afirmišu mogućnosti i umanjuju ili potpuno eliminišu pretnje. Navedenim se postiže vizuelizacija problema, odnosno cilj (željeno krajnje stanje) koji se želi postići izvođenjem operacije. Samim time značaj razumevanja dimenzija operativnog okruženja time je veći, jer direktno utiče na modelovanje snaga, to jest na donošenje odluke o angažovanju određenih resursa radi postizanja cilja.

Prema Uputstvu za operativno planiranje i rad komandi u Vojsci Srbije razumevanje dimenzija operativnog okruženja i analiza njihove neprekidne unutrašnje dinamike, i međusobne interakcije doprinosi efikasnom definisanju stepena uticaja na elemente operativnog okvira: misiju, neprijatelja, operativni raspored sopstvenih snaga i podrške, operativnu organizaciju prostora (zona operacije, zona uticaja i zona interesovanja), civilno-vojnu saradnju i vreme.<sup>7</sup> Operativni okvir obuhvata organizovanje sopstvenih i susednih snaga i raspoloživih resursa u vremenu, prostoru i u odnosu na sopstvene namere i namere neprijatelja; a omogućava povezivanje različitih aktivnosti i definiše šta, gde i kada treba da bude izvršeno. Operativni okvir čine: bojište, zona operacije i borbena organizacija snaga.<sup>8</sup>

Proces, kao elemenat planiranja u vojnoorganizacionom sistemu (operativno planiranje), jeste misaoni tok u kom se logički analiziraju značajne informacije u toku rada komande. Odvija se kroz proceduru kako bi se komandantu omogućilo da kontroliše tok procesa operativnog planiranja. Procedura predstavlja tehniku izvršenja procesa, odnosno hronološki niz zahtevanih postupaka za delovanje. Ona (procedura) precizira način na koji se određena aktivnost obavlja. Procedura donošenja vojnih odluka na taktičkom nivou definisana je kroz komandirske procedure.<sup>9</sup> Komandirske procedure su sastavni deo procesa operativnog planiranja u Vojsci Srbije i obezbeđuju okvir za planiranje i pripremu operacija na nivou četa i vodova, to jest na najnižem nivou odlučivanja u vojnoorganizacionim sistemima.

### 3. KOMANDIRSKA PROCEDURA KAO INSTRUMENT PLANIRANJA U VOJNOORGANIZACIONIM SISTEMIMA

Radi bolje percepcije komandirske procedure kao algoritma koji pojednostavljuje realizaciju funkcije planiranja u vojnoorganizacionim sistemima u ovom delu rada detaljno su objašnjene komandirske procedure koje se primenjuju u Vojsci Srbije. U daljem radu aktivnosti navedene procedure su uzete kao osnova (etalon) za komparativnu analizu sa ko-

<sup>7</sup> *Ibidem.*

<sup>8</sup> *Doktrina Vojske Srbije*, (2010). Generalštab Vojske Srbije, Medija centar „Obrana“, Beograd, 101-103

<sup>9</sup> *Uputstvo za operativno planiranje i rad komandi u Vojsci Srbije-privremeno*, 8

mandirskim procedurama koje se koriste u vojnoorganizacionim sistemima NATO zemalja i Ruske Federacije.

Komandirske procedure u Vojski Srbije su načelno propisane Uputstvom za operativno planiranje i rad komandi u Vojski Srbije, i obezbeđuju rukovodiocima (komandirima) hijerarhijski najnižih celina (čete i vodovi) okvir za izvođenje vojnih operacija, sa težištem na pripremi. Komandirske procedure treba da omoguće maksimalno iskorišćenje vremena u toku planiranja i adekvatnu pripremu jedinice za izvršenje zadatka.

Aktivnosti koje čine komandirske procedure u Vojski Srbije su: (1) prijem zadatka i početna procena; (2) izdavanje pripremnog naređenja; (3) razrada orijentirnog plana; (4) komandirsko izviđanje; (5) donošenje odluke; (6) dorada plana i (7) izdavanje naređenja. Uloga komandirskih procedura se ogleda kroz: (a) usmerenje komandirima kako da donesu odluku za adekvatnu upotrebu jedinice; (b) omogućavaju maksimalno iskorišćenje vremena u toku planiranja; i (c) omogućavaju određivanje optimalnog načina za izvršenje misije.<sup>10</sup>

*Prijem zadatka i početna procena* – nakon prijema i shvatanja zadatka vrši se početna procena situacije koja obuhvata procenu sledećih elemenata: neprijatelja, prostor, vremenskih uslova, sopstvenih snaga i raspoložive podrške, raspoloživog vremena za pripremu i civilnih uslova u zoni operacije. Redosled elemenata prilikom analize zavisi od raspoloživih informacija, raspoloživog vremena i važnosti svakog elementa. Koristeći dobijene informacije, komandir je dužan da razvije svoj iskaz misije. U ovom trenutku on ne mora biti kompletan. Nakon toga, komandir prelazi na drugi korak komandirske procedure.<sup>11</sup>

*Izdavanje pripremnog naređenja* – kada se izvrši početna procena situacije komandir izdaje pripreмно naređenje kojim obaveštava potčinjene o narednoj misiji jedinice i daje im vremenske rokove za borbeno dejstvo. Ovo naređenje treba da sadrži, načelno: podatke o neprijatelju, vrstu dejstva, kao i verovatne zadatke jedinice, vreme i mesto saopštavanja odluke, sopstvene snage i delove sopstvenih snaga koje će se upotrebiti u izvršenju datog zadatka, vreme kada jedinica može početi sa pokretom, ukoliko ima posebnih zadataka istaći ih i vremenske rokove za izvršenje datog dejstva.<sup>12</sup>

*Razrada orijentirnog plana* – razrađuje se kroz: analizu misije, razvoj varijante upotrebe (kursa akcije) i donošenje odluke. Ovo je misaona aktivnost koju komandir čete/voda može izvršiti sam ili uključiti svog zamenika, prvog podoficira ili potčinjene komandire vodova/odeljenja.

*Donošenje odluke* – rad na pripremi i donošenju odluke treba biti brz i jednostavan, s tim da brzina ne sme uticati na pravilnost, jasnoću i kompletnost donete odluke. Odluka treba da sadrži: zamisao izvršenja zadatka (oblik manevra, težište, krajnje željeno stanje); zadatke potčinjenim i pridatim jedinicama (elementima borbenog rasporeda); zadatke za dejstva i protivdejstva; obezbeđenje snaga i organizovanje komandovanja.<sup>13</sup>

*Komandirsko izviđanje* – vrši se ukoliko ima dovoljno raspoloživog vremena, i to naročito sa jedne radne tačke, pre ili posle donete odluke. Ukoliko se komandirsko izviđanje vrši pre donete odluke to je radi potpunijeg sagledavanja celokupne situacije i donošenja što pravilnije odluke. Nakon donete odluke komandirsko izviđanje obavlja se radi provere i do-

<sup>10</sup> *Pravilo pešadijska četa-vod*, (2018). Generalštab Vojske Srbije, Komanda za obuku, Beograd, 24-25

<sup>11</sup> Kovačević, N., Nikolić, M., Vlk, D., Lukić, R., *Op. cit.*, 296-297

<sup>12</sup> *Pravilo pešadijska četa-vod*, 27

<sup>13</sup> *Uputstvo za operativno planiranje i rad komandi u Vojski Srbije-privremeno*, 123-124

pune odluke na zemljištu, da bi se precizirali zadaci jedinicama, kao i da bi se organizovalo sadejstvo i dala uputstva za organizovanje obezbeđenja snaga u borbenim dejstavima.<sup>14</sup>

U toku *dorade plana*, komandir čete/voda treba uneti podatke sa izviđanja i druge primljene podatke, u orijentirni plan, kako bi se formirao konačan plan ili naređenje za misiju. To obuhvata pripremu šeme borbenog dejstva, izradu šeme vatre, koordinaciju vatrene podrške, definisanje elemenata logističke podrške i komandovanja. Pre izdavanja naređenja za izvršenje misije komandir čete/voda obavlja poslednju koordinaciju između potčinjenih i pretpostavljenih jedinica.<sup>15</sup>

*Izdavanje naređenja* komandir čete/voda realizuje usmeno na zemljištu. Naređenje ima standardizovan sadržaj od pet tačaka/paragrafa. Komandir čete/voda je dužan da naređenje izradi i u pisanoj formi (pre ili nakon izdavanja) i da ga čuva u svojoj radnoj beležnici. Komandir čete/voda može izdati kratka naređenja po kuriru ili telekomunikacionim sredstvima, a kada uslovi to omogućavaju na zemljištu daje konkretne zadatke potčinjenim i pridatim jedinicama.<sup>16</sup>

U zavisnosti od misije, situacije i raspoloživog vremena, redosled aktivnosti je promenljiv. Neke aktivnosti su istovremene, dok se druge mogu izvršavati neprekidno tokom izvođenja operacija. U uslovima izrazito ograničenog vremena, određene aktivnosti mogu biti izostavljene. Komandiri rade samostalno na rešavanju taktičkih problema ili uz pomoć neposredno potčinjenih oficira i podoficira. Komandiri četa i vodova razvijaju jednu izvodljivu varijantu upotrebe jedinice, odnosno alternativu rešenju problema.

Planiranje počinje onog trenutka kada komandir (čete ili voda) primi zadatak ili ukoliko uoči problem. Jedan od bitnih elemenata u pripremi jeste uvežbavanje koje treba da obezbedi sagledavanje stepena pripremljenosti jedinice za izvršenje misija i zadataka. Takođe, treba da ukoliko komandir uoči problem ili slabost u svom planu, dođe do što efikasnijih rešenja datog problema. Uvežbavanje se može realizovati na više načina kao što je provera razumevanja misije gde je cilj proveriti razumevanje idejne zamisli pretpostavljenog kod potčinjenih ili izvođenjem određenih radnji i postupaka za koje komandir smatra da nisu na zahtevanom nivou.<sup>17</sup>

Iz navedenog se uočava da je komandirska procedura strogo definisan logičko-misaoni algoritam (alat, instrument) za rešavanje problema, odnosno donošenje optimalnih odluka u konkretnom slučaju na taktičkom nivou. Komandirske procedure predstavljaju najniži nivo operativnog planiranja, odnosno algoritam za logičko-misaoni nastavak operacionalizacije odluka donesenih na višim nivoima odlučivanja.

Takođe, bitno je istaći da je u Vojsci Srbije razvijen paralelni proces operativnog planiranja na različitim nivoima odlučivanja, odnosno rukovođenja (komandovanja). „Proces operativnog planiranja će, kada god je to moguće, biti paralelno vođen na svim nivoima operativnog planiranja. Iskustvo pokazuje da se u odgovoru na neku kriznu situaciju od štabova zahteva da razviju planove u vrlo kratkom vremenskom roku. Da bi se to omogućilo, neophodna je koordinacija između svih nivoa planiranja. Koordinacija se postiže dostavljanjem izlaznih rezultata planiranja potčinjenim nivoima, učešćem potčinjenih komandanata

<sup>14</sup> *Pravilo pešadijska četa-vod*, 30

<sup>15</sup> Kovačević, N., Nikolić, M., Vlk, D., Lukić, R., *Op. cit.*, 297

<sup>16</sup> *Uputstvo za operativno planiranje i rad komandi u Vojsci Srbije-privremeno*, 124

<sup>17</sup> *Ibid*, 119-120

u procesu planiranja na višem nivou i neposrednom komunikacijom. Dobra koordinacija između svih nivoa planiranja je od odlučujućeg značaja u čitavom procesu planiranja.<sup>18</sup>

Osnovi nedostatak paralelnog planiranja na različitim nivoima ogleda se u sledećem: „Svaka faza zasniva se na podacima i zaključcima iz prethodne faze, što znači da se greške načinjene u prethodnim fazama, ukoliko se ne uoče, ponavljaju i u svim narednim. Ovo naročito treba imati na umu kada se donosi odluka da se skraćuje proces operativnog planiranja.“<sup>19</sup>

Iz svega prethodno navedenog dat je prikaz aktivnosti i opis primene komandirskih procedura u Vojsci Srbije. Ovde je bitno naglasiti da je osnovni nedostatak komandirskih procedura u Vojsci Srbije nedefinisanoost posebnih vrsta (podvrsta) komandirskih procedura koje bi se koristile u miru, konkretno prilikom donošenja odluka pri upotrebi vojnih snaga u vanrednim situacijama (čiji smo sve češći svedoci prethodnih desetak godina), to jest za planiranje operacija za izvršenje zadataka iz domena III misije Voske Srbije (podrška civilnim vlastima u otklanjanju pretnji bezbednosti), već se identične komandirske procedure koriste za rešavanje zadataka za sve tri misije Vojske Srbije.

#### 4. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Istraživački metod koji je primenjen u radu jeste metoda analize sadržaja, s tim da je u proces istraživanja bilo neminovo implementirati metode analize i sinteze i indukcije i dedukcije. Ceo proces istraživanja prepliće ova tri metoda, a osnovno pitanje je postojanje sličnosti, odnosno distinkcija komandirskih procedura koje se primenjuju u oružanim snagama Republike Srbije, NATO zemalja i Ruske Federacije. Cilj primene metode analize sadržaja je utvrđivanje dominantnih stavova iz predmeta istraživanja rada, kao i sumiranje postojećih informacija o predmetu istraživanja, a da se istovremeno izbegne sprovođenje analize sadržaja strategijsko-doktrinarnih i pravilskih dokumenata prema slobodnom nahodaženju i očekivanjima istraživača. Istraživački pristup koji je primenjivan u radu sastoji se od tri faze: (1) planiranje istraživanja, (2) sprovođenje istraživanja i (3) izveštavanje o rezultatima analize sadržaja. U nastavku rada elaborirane su navedene faze procesa analize sadržaja literature.

##### 4.1. Planiranje analize

Radi realizacije planiranja analize sadržaja dokumenata, definisan je istraživački protokol, koji sadrži sledeće elemente: cilj istraživanja; istraživačko pitanje na koje će se analizom sadržaja dokumenata odgovoriti; kriterijume za odabir dokumenata koji podrazumevaju definisanje kriterijuma za uključivanje ili isključivanje strategijsko-doktrinarnih i pravilskih dokumenata iz analize – definisanje baze dokumenata; definisanje termina za analizu sadržaja odabranih dokumenata; ekstrahovanje podataka i sintezu ekstrahovanih podataka.

Cilj istraživanja je da se na nivou naučne deskripcije izvrši analiza sadržaja postojećih dokumenata koja definišu komandirske procedure u vojnoornizacionim sistemima Republike Srbije, NATO zemalja i Ruske Federacije, kako bi se utvrdilo da li među analizira-

---

<sup>18</sup> *Uputstvo za operativno planiranje i rad komandi u Vojsci Srbije-privremeno, 54*

<sup>19</sup> *Ibid, 75*

nim komandirskim procedurama postoje sličnosti. Realizacija definisanog cilja istraživanja ostvariće se odgovorom na istraživačko pitanje:

**IP<sub>1</sub>:** „*Da li postoji sličnost u komandirskim procedurama vojnoorganizacionih sistema Republike Srbije, NATO zemalja i Ruske Federacije?*“

Definisanje kriterijuma za uključivanje ili isključivanje dokumenata iz analize – definisanje baze dokumenata podrazumeva određivanje termina i izvora pretrage, to jest elektronskih baza podataka, kako bi se izvršio obuhvat samo onog materijala koji je od značaja za dobijanje odgovora na istraživačkog pitanja. Ključni termini prema kojima je vršena pretraga su sledeći: „komandirska procedura“, „Troop Leading Procedures“ i „командная процедура“. Za sistematski pregled literature korišćeni su elektronski servisi: Konzorcijuma Narodne biblioteke Srbije za objedinjenu nabavku ([www.kobson.nb.rs](http://www.kobson.nb.rs)), Ministarstva odbrane ([www.mod.gov.rs](http://www.mod.gov.rs)) i EBSCO Information Services ([www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com)). U pretragu su uvršteni svi dokumenti čiji sadržaj je dostupan na navedenim servisima. Potom su definisani kriterijumi za uključivanje, odnosno kriterijumi za isključivanje dokumenata iz preliminarno definisane baze dokumenata. **Kriterijumi uključivanja:** analiziran je samo materijal u čijem sadržaju postoje definisane ključne reči; i pretraga materijala je ograničena vremenskom dimenzijom od 01.01.2001. godine do 01.06.2021. godine. **Kriterijumi isključivanja:** materijal koji nije dostupan u punoj verziji za čitanje i materijal koji u fokusu ima komandirske procedure, ali je starijeg datuma publikovanja, to jest uzimani su u razmatranje samo materijali koji su poslednji publikovani. Primenom kriterijuma za uključivanje i isključivanje dokumenata, generisana je sekundarna baza dokumenata.

*Pojmovi za analizu sadržaja sekundarne baze su:*

- za Vojsku Srbije: prijem zadatka i početna procena; izdavanje pripremnog naređenja; razrada orijentirnog plana; komandirsko izvidanje; donošenje odluke; dorada plana; izdavanje naređenja;
- za NATO zemlje: receive the mission; issue warning order; make tentative plan; initiate movement; conduct reconnaissance; complete plan; issue OPORD; supervise and refine
- za Rusku Federaciju: принятие решения; постановка задач элементам оперативного построения – войскам; планирование операции; организация огневого поражения противника; организация взаимодействия; организация всестороннего обеспечения; организация управления.

Navedeni pojmovi za vojnoorganizacione sisteme NATO zemalja i Ruske Federacije su prevod aktivnosti koje čine komandirsku proceduru u Vojsci Srbije, i za potrebe istraživanja se koriste kao sinonimi.

Proces *ekstrahovanja podataka* podrazumeva iščitavanje relevantnih dokumenata u više iteracija i identifikovanje informacija koje su bitne za odgovor na navedeno istraživačko pitanje. *Sinteza ekstrahovanih podataka* podrazumeva prikupljanje, povezivanje, kompariranje i sumiranje rezultata uključenih sadržaja iz sekundarno definisane baze dokumenata. Ovde je bitno naglasiti da je pre procesa ekstrahovanja i sinteze ekstrahovanih podataka izvršen prevod i komparacija sadržaja aktivnosti komandirskih procedura NATO zemalja i Ruske Federacije sa komandirskim procedurama u Vojsci Srbije.

## 4.2. Sprovođenje analize literature

Prvi korak u fazi sprovođenja analize sadržaja dokumenata je pretraga naučnog materijala shodno definisanim ključnim rečima u okviru elektronskih baza podataka. Broj dokumenata za sve dostupne elektronske baze podataka shodno ključnim rečima pretrage iznosio je **34**. Nakon što je potencijalno relevantan materijal prikupljen, izvršena je procena njegove relevantnosti, na osnovu primene kriterijuma za uključivanje odnosno isključivanje materijala iz dalje analize. Primenom kriterijuma za uključivanje u analizu broj dokumenata iznosio je **17**, dok je od tog broja nakon primene kriterijuma za isključivanje preostalo **5** dokumenata. Radi se o sledećim dokumentima: Uputstvo za operativno planiranje i rad komandi u Vojski Srbije-privremeno, Pravilo pešadijska četa-vod, FM 101-5 (Army Planning and Orders Production), FM 5-19 (Composite Risk Management), i Оперативное искусство. Nabrojani dokumenti čine sekundarnu bazu dokumenata. Dalje sprovođenje analize sadržaja sekundarne baze dokumenata vršeno je kroz ekstrahovanja podataka. Radi lakšeg sprovođenja procesa ekstrahovanja podataka konstruisan je poseban instrument – arak za analizu sadržaja, a koji je prikazan u Tabeli 1.

**Tabela 1:** Arak za analizu sadržaja

| Istraživačko pitanje   | Izvori podataka  | Jedinice analize sadržaja        |                                |                            |                       |                  |              |                     | Svega jedinica analize po sadržajima |
|--|--|----------------------------------|--------------------------------|----------------------------|-----------------------|------------------|--------------|---------------------|--------------------------------------|
|  |  | prijem zadatka i početna procena | izdavanje pripremnog naređenja | razrada orijentirnog plana | komandirsko izviđanje | donošenje odluke | dorada plana | izdavanje naređenja |                                      |
| Da li postoji sličnost u komandirskim procedurama vojnoorganizacionih sistema Republike Srbije, NATO zemalja i Ruske Federacije? | Uputstvo za operativno planiranje i rad komandi u Vojski Srbije-privremeno |                                  |                                |                            |                       |                  |              |                     |                                      |
|  | Pravilo pešadijska četa-vod  |                                  |                                |                            |                       |                  |              |                     |                                      |
|  | Army Planning and Orders Production  |                                  |                                |                            |                       |                  |              |                     |                                      |
|  | Composite Risk Management  |                                  |                                |                            |                       |                  |              |                     |                                      |
|  | Оперативное искусство  |                                  |                                |                            |                       |                  |              |                     |                                      |

Proces ekstrahovanja podataka podrazumevao je prikupljanje svih informacija koje su bile neophodne za dobijanje odgovora na istraživačko pitanje i koje su zadovoljavale defini-

sane kriterijume kvaliteta. Sinteza podataka urađena je povezivanjem, poređenjem i sumiranjem rezultata uključenih dokumenata. Faza izveštavanja o rezultatima sprovedene analize podrazumeva davanje odgovora na postavljeno istraživačko pitanje deskripcijom dobijenih rezultata u okviru naredne tačke. Konkretno, nakon procesa ekstrahovanja podataka primenom metoda analize i sinteze, indukcije i dedukcije izvršena je sinteza ekstrahovanih podataka i došlo se do rezultata istraživanja, to jest do odgovora na istraživačko pitanje.

## 5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Odgovor na istraživačko pitanje, odnosno elaboracija dobijenih rezultata istraživanja čini treću fazu analize sadržaja. Istraživanjem se došlo do rezultata koji nedvosmisleno pokazuju da **postoji sličnost u komandirskim procedurama vojnoorganizacionih sistema Republike Srbije, NATO zemalja i Ruske Federacije**. Konkretno, jasno i precizno su definisane aktivnosti koje čine komandirske procedure, kao i njihova primena u određenoj fazi planiranja. Istovremeno došlo se i do distinkcija među komandirskim procedurama.

Komandirska procedura u oružanim snagama NATO zemalja slična je kao komandirska procedura koja se primenjuje u Vojsci Srbije. Komandant je zadužen za proces donošenja vojnih odluka i lično je odgovoran za planiranje, pripremu i izvođenje vojnih operacija. Paralelni proces planiranja je skoro identičan. Osnovna distinkcija se ogleda u postojanju komandirskih procedura u različitim supozicijama, odnosno pri izvršenju različitih misija i zadataka. Takođe, u oružanim snagama NATO zemalja postoji poseban pravilnik koji definiše upravljanje rizikom u procesu donošenja vojnih odluka – Kompozitno upravljanje rizikom (engl. FM 5-19 Composite Risk Management). Navedeni Pravilnik je komplementaran sa FM 101-5 (Army Planning and Orders Production), i predstavlja unapređenje primene komandirske procedure u kontekstu prevencije nastanka događaja sa štetnim (negativnim) posledicama.

Komandirska procedura u Vojsci Srbije i oružanim snagama Ruske Federacije veoma je slična, ali ima određenih specifičnosti koje ova dva „alata“ čine različitim. Navedeno se prevashodno ogleda u većoj slobodi komandira (decentralizovani pristup rukovođenju i komandovanju) prilikom donošenja vojnih odluka (implementacija komandirske procedure) u oružanim snagama Ruske Federacije.

## 6. ZAKLJUČAK

Proces donošenja odluka u vojnoorganizacionim sistemima predstavlja posebnu vrstu odlučivanja posmatrano sa stanovišta karakteristika okruženja u kojem se odluke donose. Okruženje određuje tok svakog procesa donošenja odluka nezavisno od organizacije ili sistema za čije potrebe se proces realizuje. U vojnoorganizacionim sistemima proces donošenja odluka se posmatra pomoću dimenzija operativnog okruženja, odnosno elemenata operativnog okvira – taktički nivo odlučivanja.

U radu je težište bilo prikazati specifikum planiranja na taktičkom nivou (četa-vod) vojnoorganizacionih sistema, odnosno primenu alata (komandirska procedura) za planiranje, to jest na komparativnoj analizi postojanja komandirskih procedura koje se koriste u

Vojsci Srbije sa komandirskim procedurama u oružanim snagama NATO zemanja i Ruske Federacije.

Na osnovu svega prethodno navedenog došlo se do sledećih zaključaka, po celinama. U prvoj celini izvršena je analiza ključnih pojmova vezanih za planiranje kao bazični funkciju menadžmenta u vojnoorganizacionim sistemima, odnosno izvršeno je logičko povezivanje značaja planiranja sa ostvarenjem ciljeva vojnoorganizacionih sistema (želejno krajnje stanje).

Komandirska procedura u Vojsci Srbije je posebno i detaljno obrađena u drugoj celini rada gde je korišćena poslednje publikovana (raspoloživa) literatura. Ovde se došlo do zaključka da je komandirska procedura jedinstvena za sve misije i zadatke Vojske Srbije. Metodologija istraživanja je obrađena u trećoj celini rada, i to kroz korelaciju i objašnjenje planiranja, analize i saopštavanje rezultata istraživanja. Bazični istraživački metod koji je primenjen u radu jeste metoda analize sadržaja, sa implementacijom metoda: analize i sinteze i indukcije i dedukcije.

U četvrtoj celini rada prezentovani su rezultati istraživanja, odnosno dat je odgovor na istraživačko pitanje. Nedvosmisleno je dokazano da postoje sličnosti komandirskih procedura koje se koriste u Vojsci Srbije sa komandirskim procedurama u oružanim snagama NATO zemalja i Ruske Federacije. Shodno svemu navedenom može se zaključiti da je planiranje kao funkcija menadžmenta u vojnoorganizacionim sistemima zemalja koje su obrađene u radu strogo determinisan podproces koji u velikoj meri zavisi od analize operativnog okruženja (vizuelizacije problema) u kojem vojnoorganizacioni sistemi egzistiraju, odnosno ostvaruju svoje misije i zadatke.

## LITERATURA

- *Doktrina Vojske Srbije*, (2010). Generalštab Vojske Srbije, Medija centar „Odbrana“, Beograd
- *FM 101-5, Army Planning and Orders Production*, (2005). Department of the Army, Washington
- *FM 5-19, Composite Risk Management* (2006). Department of the Army, Washington
- Kovač, M., Dulanović, Ž., Stojković, D. (2006). *Određivanje efikasnosti vojnoorganizacionih sistema*, Vojnoizdavački zavod, Beograd
- Kovačević, N., Domjančić, S., Kovač, M., Strategijski menadžment u vojnoorganizacionim sistemima, *Vojno delo*, Volume 70 (3), 252-283
- Kovačević, N., Nikolić, M., Vlk, D., Lukić, R. (2021). Planiranje na taktičkom nivou vojnoorganizacionih sistema, *Zbornik radova sa 24. međunarodne konferencije „Upravljanje kvalitetom i pouzdanošću“*, Čačak, 293-298
- *Оперативное искусство* (2014). Военная академия Генерального штаба Вооруженных Сил Российской Федерации, Москва
- *Pravilo pešadijska četa-vod*, (2018). Generalštab Vojske Srbije, Komanda za obuku, Beograd
- Robinson P. S., Coutler M. (2005). *Management*, Data status, Belgrade
- *Uputstvo za operativno planiranje i rad komandi u Vojsci Srbije-privremeno*, (2017). Generalštab Vojske Srbije, Uprava za planiranje i razvoj (J-5), Beograd



Nenad V. Kovačević  
Milica V. Nikolić  
Nenad M. Komazec

UDC 355.02:005.96  
UDC 355.3(497.11+470)  
DOI: 110.5937/MegRev2301207K  
Review scientific paper  
Received 16.08.2021.  
Approved 05.07.2023.

## COMPARATIVE ANALYSIS OF PLANNING IN MILITARY ORGANIZATIONAL SYSTEMS OF THE REPUBLIC OF SERBIA, NATO COUNTRIES AND THE RUSSIAN FEDERATION

**Summary:** *Planning is one of the process functions of management. Observed in the context of military organizational systems (armed forces), planning consists of three phases: anticipation, decision-making and development of plans/orders. The specifics of planning in military organizational systems are reflected in the characteristics of the environment in which military organizational systems exist, and which are visualized through the dimensions of the operational environment at the strategic and operational level, or through elements of the operational framework at the tactical level. Military organizational systems have developed special logical-thinking algorithms (tools, instruments) that simplify planning at all levels of the organization. Planning in military organizational systems is done using standard operational and troop leading procedures. The focus of the work is on the tactical level of the organization, ie the troop leading procedures are explained separately. In order to get a complete picture of the importance of planning in military organizational systems for the paper, a research was conducted with the aim of answering the research question: Is there a similarity in troop leading procedures of military organizational systems of the Republic of Serbia, NATO countries and the Russian Federation?*

**Key words:** *planning, military organizational systems, troop leading procedures.*

## PREVENTIVNE MERE U BORBI PROTIV TERORIZMA

**Sažetak:** *Terorizam je danas jedan od glavnih bezbednosnih rizika za zemlje širom Evrope. Takozvani virus ekstremizma se širi na sve veći broj država članica Evropske Unije i kao takav predstavlja jaku podlogu za vršenje terorističkih dela. Da bi se ovakvom obliku ugrožavanja bezbednosti stalo na put, neophodno je razvijati preventivni sistem odbrane. Preventivne mere u sprečavanju terorizma obuhvataju pre svega aktivnosti bezbednosno-obaveštajnog aparata, ali i uključivanje porodice, zajednice, medija itd. Takođe, međunarodna saradnja i komunikacija među bezbednosnim službama širom sveta od ključnog je značaja za sprečavanje širenja virusa ekstremizma koji može prerasti u terorizam. Za razvijanje preventivnog odbrambenog mehanizma bitan je proces identifikacije terorista i terorističkih organizacija zarad njihovog sankcionisanja i stavljanja pod nadzor nadležnih službi. Preventivne aktivnosti u borbi protiv terorizma mogu se vršiti na svim društveno – političkim poljima i jedino tako preventivni mehanizam odbrane od terorizma može biti uspešan.*

**Ključne reči:** *terorizam, prevencija, bezbednost, obaveštajno-bezbednosni sistem*

### 1. UVOD

Pretnja od terorizma pogađa gotovo sve zemlje sveta, a tome treba pridodati činjenicu da je teroristička delatnost u sve većem porastu. Napadom na Svetski trgovinski centar u Sjedinjenim Američkim Državama 11. septembra 2021. godine teroristička aktivnost je nastojala da postane globalni bezbednosni izazov. U takvim nastojanjima terorističke organizacije bile su nemilosrdne i istrajne, pa danas gotovo da nema osobe na svetu koja nije čula za ime nekoliko terorista i organizacija iz kojih su dolazili. Ne postoje ni mediji koji ne izveštavaju o svakom terorističkom delovanju širom sveta. Razaranje, bol, patnja, stradali i medijsko izveštavanje o tome glavni je cilj bilo koje terorističke organizacije ili teroriste kao pojedinca. Uzimajući u obzir da je svrha terorističkog napada da kod određene grupe ljudi koji predstavljaju vlast ili neku organizaciju izazove strah i pritisak, a ujedno da tim činom pošalje poruku u vidu upozorenja, ucene itd, veliku ulogu igraju mediji. Za takve aktivnosti, ukoliko govorimo o globalnom nivou, potrebno je obezbediti neophodan publicitet, a „mediji danas zahtevaju kratke udarne naslove i u njima reči koje zauzimaju

\* Ministarstvo unutrašnjih poslova, babicuros2021@gmail.com

malo prostora, kazuju mnogo i uz to izazivaju emociju i znatiželju. Reč terorizam je bez sumnje upravo takva reč<sup>1</sup>. Samim tim, ukoliko sredstva informisanja ne bi prenosila posledice njihovih akcija, nesumnjivo bi se terorističke aktivnosti znatno smanjile<sup>2</sup>. Uzimajući u obzir da je izopštavanje terorizma iz medija, gledano iz ugla onog ko sprovodi čin terorizma u biti „neuspeli“ teroristički napad, ova preventivna mera bi brzo dala rezultata. Bez publiciteta i izazivanja straha kod velikog broja ljudi, teroristički napadi u određenim slučajevima nemaju svrhu. Iz tog razloga teroristi uvek ciljaju na što veći publicitet, jer „smrt teroriste nije tek jedna od mogućnosti ili nesrećna posledica njegovog poduhvata, već je u samom središtu njegove zamisli, nužno da na taj način postigne željeni efekat“<sup>3</sup>, a željeni efekat se ogleda u činjenici da je taj čin prouzrokovao strah kod većine ljudi i poslao poruku nosiocima vlasti u svim zemljama gde tako nešto može da se ponovi.

Opasnost od sve učestalijih terorističkih napada je toliko zastupljena, da nema zemlje koja u svojim bezbednosnim snagama nije razvila preventivne mere u borbi protiv terorizma. Preventivna ili preventivno delanje predstavlja aktivnost na sprečavanju ili ublažavanju faktora rizika koji bi mogli dovesti do terorističkih aktivnosti raznih organizacija ili pojedinaca. Razvoj preventivnih mera u borbi protiv sveprisutnije opasnosti od terorizma mora svakim danom da se unapređuje i poboljšava. Naime, terorističke organizacije danas u svojim aktivnostima koriste najmodernije vrste oružja kao i sajber tehnologiju, pa je ključno da sistem bezbednosti jedne zemlje u stopu prati napredovanje tehnologije u terorističkim organizacijama, kako bi mogli na najbolji mogući način da reaguju i spreče bilo koji oblik ugrožavanja bezbednosti.

Ključni faktor u borbi protiv terorizma jesu obaveštajne službe i njihov sistem preventivne odbrane koji se svakim danom razvija i unapređuje. Takođe, ukoliko govorimo o preventivnoj borbi protiv bilo kakvog oblika ugrožavanja bezbednosti, ne možemo imati u vidu samo bezbednosni aparat. Naime, države su uvek razvijale razne metode odbrambenih mehanizama, te metode uključuju edukaciju, saradnju sa ekspertima i naučnom zajednicom, uključivanje socijalnih i drugih službi u realizaciju platforme za uspešnu borbu protiv terorizma. Razvijanjem preventivnog mehanizma radi zaštite od potencijalnih opasnosti kroz edukaciju, socijalni rad, medijsko izveštavanje itd. postiže se neophodni odbrambeni mehanizam. Naime, ukoliko pomenuti mehanizmi preventivnih mera u borbi protiv terorizma nisu dovoljno efikasni, onda ni primarni mehanizam u vidu bezbednosno-obaveštajnog aparata ne mogu odgovoriti izazovima koje nameće pretnja od terorizma. Jer iako je dvadeset prvi vek najavljen kao vreme svetskog mira, ovaj vek je započeo intenzivnim terorističkim nasiljem i ništa manje intenzivnom borbom protiv njega. Na osnovu dosadašnjih pokazatelja neosporno je da će terorizam biti sudbina tekućeg veka, pa samim tim je neophodno podići svest svih subjekata u društvu kako bi se ovoj opasnosti na što efikasniji način stalo na put<sup>4</sup>. Iz tog razloga je antiterorizam godinama jedna od ključnih tema bezbednosnih politika mnogih država, ali i međunarodne zajednice. Ukoliko se države ne bi okrenule preventive i konstantno razvijale preventivni sistem odbrane, terorističke aktivnosti bi potpuno izmenile međunarodnu koncepciju mira.

<sup>1</sup> Simeunović Dragan (2009): *Terorizam*, Pravni fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd, 23.

<sup>2</sup> Gaćinović Radoslav (2015): *Antiterorizam*, Službeni glasnik, Beograd, 101.

<sup>3</sup> Roa Olivije (2017): *Džihad i smrt*, Akademska knjiga, Novi Sad, 6.

<sup>4</sup> Simeunović Dragan, 120.

## 2. PREVENTIVNA ULOGA OBAVEŠTAJNIH SLUŽBI U IDENTIFIKACIJI TERORISTA

Uloga obaveštajnih službi je ključna za borbu protiv svakog vida ugrožavanja bezbednosti države i njenih građana. U biti, od efikasnosti obaveštajnih službi zavisi i efikasnost same države. Zato je neophodno shvatiti koliko u stvari obaveštajne službe imaju uticaj u borbi protiv terorizma i sličnih oblika ugrožavanja bezbednosti građana i država. Uloga obaveštajnih službi je ključna pre svega u identifikaciji terorističkih organizacija, njihovih vođa, članova, pristalica, pomagača, ideja koje ih okupljaju, kao i ciljeva za koje se bore. Uspešnom identifikacijom, bezbednosne službe poseduju neophodne bezbednosne podatke o određenoj organizaciji i znaju sa kojim licima imaju posla, znaju njihove kontakte i moguće saradnike, što apsolutno doprinosi svakom vidu preventivnog delanja u sprečavanju mogućih oblika terorističkog delanja. Takođe, saznanjem njihove metodologije rada, obaveštajno-bezbednosne strukture mogu preventivnom borbom uvek biti korak ispred neprijatelja. Treba naglasiti da je sam proces identifikacije terorističkih organizacija i njihovih sledbenika dug i zahtevan proces. Naime, posao bezbednosnih službi u identifikaciji boraca je utoliko veći jer pretnja od „terorizma je skrivena pretnja, pa je teško oceniti prirodu i ozbiljnost takve pretnje i uz poverljive informacije, a pogotovo bez njih. Jedna od promena koja se dogodila tokom poslednjih deset godina je da teroristi više automatski ne priznaju (ili kako su to znali reći; preuzimaju odgovornost) za izvedeni napad“<sup>5</sup> što službama znatno otežava posao u moru terorističkih organizacija koje su svakim danom sve brojnije i zastupljenije u svim delovima sveta. Naime, nasuprot institucionalnom neprijatelju u vidu druge države ili vojnog saveza, koje tokom sukoba ograničavaju određene Konvencije, neprijatelje oličene u terorističkim organizacijama nikakvi međunarodni i pravni akti ne mogu sprečiti da vrše svirepe zločine protiv određene države, njenog naroda ili pak protiv određene institucije, verske zajednice itd. Samim tim, borba države odnosno, obaveštajno-bezbednosnog aparata sa ovakvim neprijateljem je daleko teža, jer se pre svega na sve te zločine mora odgovoriti institucionalizovanim sredstvima prinude.

Značaj preventive u otklanjanu svake potencijalne opasnosti je ujedno i jedini način da se pre svega sačuvaju ljudski životi ukoliko su oni meta, ali i određene institucije i objekti. Da bismo razumeli značaj obaveštajnih službi, moramo pre svega definisati pojam obaveštajne službe. Naime „obaveštajna služba je specijalizovana ustanova državnog aparata koja, u skladu sa zakonom utvrđenim delokrugom rada, sprovodi obaveštajno-informativne, obaveštajno-bezbednosne i neobaveštajne aktivnosti i subverzivne sadržaje prema vitalnim interesima i vrednostima protivnika, koristeći naučne metode i metode sticanja naučnog saznanja, kao i specifične prikupljačke metode, postupke i sredstva, u cilju ostvarenja nacionalnih interesa i očuvanja i unapređenja nacionalne bezbednosti sopstvene države“<sup>6</sup>. Shodno navedenoj definiciji, obaveštajne službe su temelj u borbi protiv terorizma. Međutim, iako je obaveštajna služba primarni subjekt u borbi protiv ovakvog vida opasnosti, ne sme se

<sup>5</sup> Šmid Aleks (2003), *Terorizam i upotreba oružja za masovno uništenje: odakle dolazi opasnost?*, 110, u: Tejlor Maks, Horgan Džon (ur.): *Terorizam u budućnosti*, Golden marketing, Zagreb.

Delić Milan (2010): *Špijunaža u XXI veku – Savremeni obaveštajni sistemi, drugo dopunjeno izdanje*, Marso, Beograd, 105.

izostaviti uloga i preventivna aktivnost drugih činilaca u sprečavanju terorizma, a o kojima će kasnije biti reči.

Za uspeh u borbi protiv terorizma, a naročito u identifikaciji i praćenju terorističkih grupacija, neophodna je međunarodna saradnja bezbednosnih i obaveštajnih službi. Naime, „naročito je značajna saradnja između obaveštajnih službi u smislu razmene informacija koje ukazuju na pripremanje terorističkih napada, kao što su izvori finansiranja, baze za obuku, kanali za nabavku oružja i sl. Osim toga, za planiranje adekvatnih preventivnih mera usmerenih ka presecanju terorističkih aktivnosti značajna je i razmena informacija koje omogućavaju upoznavanje karakteristika terorističkih organizacija, kao što su unutrašnja stabilnost, konkurencija s drugim grupama, veličina grupe, priroda ili karakteristike vođa grupe, brojčano stanje baze podrške, odnosno broj stanovništva koje podržava terorističke aktivnosti i drugi relevantni podaci“<sup>7</sup>. Posedovanje ovakvih informacija preduslov je za uspešnu prevenciju u borbi protiv savremenog terorizma. Poznavanjem stepena militantnosti, strukture vođstva, načina komunikacije među članstvom itd., bezbednosne službe su u velikoj prednosti u odnosu na organizacije koje okupljaju teroriste. Međutim, da bi obaveštajno-bezbednosne službe uspešno razvile preventivni mehanizam zaštite, neohodno je da sarađuju sa akademskom zajednicom odnosno, sa naučnicima iz oblasti antiterorizma. U takvoj koordinaciji rada, uspostavljene preventivne mere značajno će terorističkim organizacijama otežati realizaciju planova. Jer kao što je navedeno u definiciji, obaveštajne službe koriste naučne metode i metode sticanja naučnog saznanja u cilju očuvanja i postizanja nacionalne bezbednosti. Samim tim, jasno je da u čitav proces država uključuje i eksperte koji možda najbolje poznaju problematiku sa kojom se sve više susrećemo.

U sprečavanju krivičnih dela „uobičajeno je da obaveštajne službe bezbednosti i policija imaju ovlašćenje da preduzimaju mere kojima se zadire u prava građana na privatnost s ciljem sprečavanja terorizma“<sup>8</sup>. Takva ovlašćenja predviđa i važeći Zakon o krivičnom postupku Republike Srbije koji u članu 166., stavu 1. propisuje da na „obrazloženi predlog javnog tužioca sud može odrediti nadzor i snimanje komunikacije koja se obavlja putem telefona ili drugih tehničkih sredstava ili nadzor elektronske ili druge adrese osumnjičenog i zaplenu pisama i drugih pošiljki“<sup>9</sup> lica za koje postoji osnovana sumnja da su sama izvršila, pored navedenih krivičnih dela i krivična dela protiv ustavnog uređenja ili bezbednosti Republike Srbije, među koje se ubraja teroristička aktivnost. Međutim, „veruje se da su najznačajniji izvori podataka sami članovi terorističkih organizacija koji su pridobijeni. Uspešne metode su ubacivanje ljudi iz obaveštajne i kontraobaveštajne službe u terorističku organizaciju, kao i prisluškivanje telefona i drugih komunikacija terorista“<sup>10</sup>. Dakle, sistem operativnog rada, kada su u pitanju organizacije ovakvog tipa ili u krajnjem slučaju pojedinci, od presudnog je značaja za uspeh u otkrivanju potencijalne opasnosti. Pomenuti vid operativnog rada zahteva posebnu opreznost iz razloga jer su organizacije tajne, bez javnog članstva. Takođe,

<sup>7</sup> Slaviša Vuković (2006): „Uzroci savremenog terorizma i metode prevencije“, 85-86 u, Krivokapić Vladimir, Milošević Milan, Đorđević Đorđe (ur.), *Sprečavanje i suzbijanje savremenih oblika kriminaliteta*, Kriminalističko – policijska akademija, Zemun.

<sup>8</sup> Ibid, 86.

<sup>9</sup> Zakon o krivičnom postupku (”Sl. Glasnik RS”, br. 72/2011, 201/2011, 121/2012, 32/2013, 45/2013, 55/2014, 35/2019, 27/2021 – odluka US i 62/2021- odluka)

<sup>10</sup> Lazarević T. Ivan, Radovanović V. Radovan (2015): *Terorizam oružjem za masovno uništavanje*, Kriminalističko policijska akademija, Beograd, 148.

komunikacija je izrazito slaba među članovima i grupama, te se često poruke i uputstva šalju preko video snimaka, interneta ili preko određenih sajtova. Sve češći slučaj jesu i pojedinačni borci koji samostalno deluju i proces njihove identifikacije je daleko teži, što dalje povlači veći stepen pozornosti, broja operativaca i utrošenog vremena i novca u praćenje potencijalno ekstremne osobe.

### 3. ULOGA POLICIJE U BORBI PROTIV TERORIZMA

Sve ono što postulati demokratije garantuju ljudima (pravo na život, pravo na slobodu, pravo na bezbednost itd), terorizam ugrožava i poriče. Kao takav, terorizam je trn u oku svakoj državi bilo da je demokratskog ili drugog tipa uređenja, sve te države čvrsto su rešene da ne dozvole terorističkim organizacijama mogućnost ugrožavanja bilo čije bezbednosti.

Bezbednosne institucije konstantno razvijaju i unapređuju platforme za preventivno delovanje u borbi protiv terorizma. Zahvaljujući informacijama i saznanjima koje obaveštajne agencije prikupе ključnu ulogu u daljem sprovođenju i realizacije preventivnih mera odbrane od terorizma imaju policijske snage. Naime, policija, a konkretno ovlašćena službena lica imaju niz institucionalizovanih sredstava prinude i ovlašćenja uz koja mogu demokratskim sredstvima uspešno delovati u prevenciji mera odbrane od terorizma. Kao takva, policija danas predstavlja ključnu instituciju u borbi protiv terorizma.

U tradicionalnom pogledu policijska delatnost se ogleda u borbi protiv raznih oblika kriminalnih aktivnosti. Međutim, danas kada fenomen terorizma okupira sve bezbednosne strukture, uloga policije je ključni faktor u sprovođenju represivnih mera protiv terorističkih organizacija i njihovih aktivista. Nizom zakonom utvrđenih prava na upotrebu sile, policijskim snagama je omogućen nesmetan pristup u borbi protiv terorizma. Danas, kada je opasnost od terorizma dostigla visok nivo, policijske snage imaju razvijen sistem preventivnih mera u suzbijanju ove opasnosti. Naime, u delanju protiv terorizma „ne treba zanemariti ni preventivni značaj redovne delatnosti policije koja podrazumeva zaustavljanje, pregled i utvrđivanje identiteta sumnjivih lica, što se pokazalo efikasnim kada su pripadnici policije MUP-a Republike Srbije pronašli lice osumnjičeno za učešće u terorističkom napadu na železničku stanicu u Madridu“<sup>11</sup>.

Dakle, redovnom kontrolom odnosno, proverom identiteta pripadnici policije mogu uočiti lice koje se sumnjiči za krivično delo terorizam. Lišavanjem slobode takvog lica pripadnici bezbednosnih struktura mogu imati višestruku korist. Naime, „uhapšeni teroristi mogu biti korisni izvori podataka o njihovoj organizaciji. Otkrivanje organizacijske strukture terorista podrazumeva stvaranje što šire baze podataka o njihovoj organizaciji, koja se zatim stalno ažurira“<sup>12</sup>. Takođe, uhapšeni terorista može policijskim službenicima otkriti planove o potencijalnim napadima na određene institucije, događaje, trgove itd. pa samo prisustvo policije na takvim mestima znatno otežava realizaciju planiranog terorističkog napada. Naime, osmatranjem terena i ljudi u okolini, obučeni policajci mogu uočiti potencijalnog izvršioca terorističkog dela. Primenom određenih ovlašćenja, takvo lice će prvo biti legitimisano i pretrešeno, pa ukoliko se utvrditi da postoji osnova za lišavanje slobode, lice

<sup>11</sup> Slaviša Vuković, 87.

<sup>12</sup> Lazarević T. Ivan, Radovanović V. Radovan, 148.

će biti privedeno i nad njim će se dalje sprovoditi radnje u skladu sa Zakonom. Policijski službenici nastoje da tokom takvih akcija pridobiju pojedince iz terorističkih organizacija i samim tim da budu uvek u prednosti u odnosu na organizaciju. Na ovaj način policija radi na destabilizaciji terorističke organizacije i u krajnjem slučaju na njenom eliminisanju. Takođe, osim pomenutih metoda destabilizacije terorističkih organizacija u opticaju su i mnoge druge rizične metode. U takve metode ubrajamo postupanje koje koriste teroristi u odnosu na svoje protivnike - reč je o fizičkoj likvidaciji određenih ličnosti iz terorističkih organizacija<sup>13</sup>.

Pomenuta metoda eliminisanja lica koje pripada terorističkoj organizaciji zastupljena je u autoritarnim i nedemokratskim sistemima, dok u institucionalizovanim sistemima takve metode bezbednosne službe u potpunosti izbegavaju. U demokratijama borba protiv bilo koje pretnje, pa tako i terorizma vrši se institucionalizovanim sredstvima i kao takva poštuje međunarodne dokumente koji se tiču nepovredivih ljudskih prava.

Težnja da se krivična dela u što uspešnijoj meri rešavaju izrodila je jednu koncepciju koja je danas zastupljena u gotovo svakoj demokratski uređenoj državi. Naime, zamisao o policiji u zajednici je potekla kao težnja da se i sami građani što više uključe u rad policijskih organa, gde bi na neki način koordinacijom građana i policije rešavanje krivičnih dela, a u ovom slučaju terorizma, bilo što efikasnije. U vezi s tim, uloga policije u preventivnom delovanju protiv terorista mora se posmatrati i kroz saradnju sa građanima koji su spremni da svoja saznanja podele sa državnim organima. Veliki broj građana može biti od krucijalne važnosti službama u procesu otkrivanja boraca i propagandnih aktivnosti ideologa Islamske države ili neke druge terorističke organizacije. Saradnja sa građanstvom je veoma važna iz razloga što terorističke organizacije funkcionišu i svoje aktivnosti sprovode pod velom tajni, skriveni od očiju šire javnosti i medija. Terorističke organizacije iz tajnosti izlaze samo kada se sprovede određeni teroristički čin, pa tada imaju interes da se što više čuje za njihove ciljeve i ideologiju koju zastupaju. Kako bi se dobile blagovremene informacije o delovanju samih organizacija neophodno je pridobiti lokalno stanovništvo koje bez sumnje ima određena saznanja o pristalicama određenih radikalnih organizacija čije se delovanje može usmeriti ka terorističkim aktivnostima. Naime, kako „teroristi svoja uporišta obezbeđuju u zajednicama zasnovanim na čvrstim, tradicionalnim, verskim vezama, informacije prikupljene iz tih sredina obezbeđuju policiji prednost u reagovanju na pripremu terorističkih akata“<sup>14</sup>. Treba istaći i činjenicu da teroristima i njihovim organizacijama ide u prilog apatija lokalnog stanovništva odnosno, nezainteresovanost građana za saradnju sa državnim organima. „Uspostavljanje poverenja prvi je korak u uspostavljanju partnerstva policije i zajednice“<sup>15</sup>. Međutim, zainteresovanost stanovništva za saradnju sa policijskim organima u borbi protiv terorizma sledi tek u slučaju kad građani uvide da „pojave i dešavanja mogu direktno ili indirektno predstavljati izvor ugrožavanja njihove bezbednosti i sigurnosti njihove porodice“<sup>16</sup>. Takvo stanje je neophodno promeniti i raditi na uspostavljanju uzajamne saradnje sa licima koja mogu dovesti bezbednosne službe do određenih informacija. U suprotnom, svako odbijanje saradnje građana sa policijom, ukoliko poseduju informacije o potencijalnom

<sup>13</sup> Ibid

<sup>14</sup> Gaćinović Radoslav, 261.

<sup>15</sup> Slaviša Vuković, 244.

<sup>16</sup> Gaćinović Radoslav, 262.

teroristi mogu biti pogubne. Takav primer vidimo i kada je otac „u očajničkom pokušaju da ih spreči, otišao u policijsku stanicu i prijavio“<sup>17</sup> svoje dvoje dece zbog angažovanja u terorističkim organizacijama.

Dakle, pored obaveštajnih službi i njihove obaveštajno-informativne i obaveštajno-bezbednosne uloge prilikom formiranja strategije za suzbijanje terorizma, policijska uloga je ključna u sprovođenju i realizaciji metoda pomenute strategije i kao takva policijska delatnost je nezaobilazni faktor u borbi protiv terorizma.

#### 4. DRUGI OBLICI PREVENTIVNOG DELANJA U BORBI PROTIV TERORIZMA

Kao što je već rečeno, država se ne može isključivo osloniti na obaveštajno – bezbednosni aparat kada je u pitanju preventivna borba protiv terorizma. Postoji niz dodatnih institucija koje svojim zalaganjem, mogu doprineti efektivnoj borbi protiv terorizma. Pre svega treba krenuti od same ćelije, od onoga što nas izgrađuje kao ličnost. Tu se isključivo misli na porodicu. Naime, „vaspitna funkcija porodice podrazumeva prenošenje osnovnih vrednosti društva na decu i učenje opšteprihvaćenim normama ponašanja“<sup>18</sup>. Porodica ima ključnu funkciju u formiranju i socijalizaciji svake osobe, pa je tako porodica primarni agens socijalizacije. Ukoliko je porodični odnos takav da među decom i roditeljima nema komunikacije, kao i da su toj deci autoriteti drugi subjekti, takva deca mogu biti zloupotrebljena i indoktrinirana u određene terorističke organizacije, posebno u onim sredinama gde je zastupljeno ideološko uporište određene terorističke organizacije i gde je njen uticaj izrazito jak na stanovništvo. Takav primer je već naveden u slučaju kada je otac prijavio policiji svoju decu samo da bi ih sprečio da odu u službu terorističke organizacije. Naime, otac „Uksmajili kaže da su Arbnor i njegov mlađi brat Albert bili druželjubivi i otvoreni mladi ljudi, slični Lauri. A onda su se iznenada svo troje promenili. Seoski imam i njegova žena su im za nekoliko meseci isprali mozak. Prekinuli su kontakte sa starim prijateljima...“<sup>19</sup>. Ovakva svedočenja treba da skrenu pažnju posebno roditeljima čija deca žive u sredinama koje lako mogu izvršiti uticaj na njihove stavove, razmišljanja i ponašanje. Naime, „migracije stanovništva različite kulture, jezika, običaja i tradicije posebno otežavaju uspostavljanje trajnijih društvenih veza i pojačavaju međusobnu otuđenost građana“<sup>20</sup>. Takav primer imamo u Bosni i Hercegovini, gde su sledbenici raznih terorističkih organizacija iz svih delova sveta tokom ratnih godina došli u Bosnu i Hercegovinu kako bi u ratu pomogli lokalnom stanovništvu muslimanske veroispovesti. Međutim, „posle rata mnogi od njih su ostali u Bosni i Hercegovini sklopili su brakove sa bosanskim državljanima i osnovali porodice. Oni su načinili jezgro radikalnog vehabističkog islama, koji je polako odozdo krenuo ka džihadizaciji Bosne i Hercegovine“<sup>21</sup>. Teroristi koji su ostali prvo su uspeli da radikalizuju onu omladinu koja nije imala zdrave porodične odnose, a samim tim ni razvijenu socijalnu komponentu. Vrbovanje i indoktri-

<sup>17</sup> <https://www.vreme.com/autori/arbana-dzara/>

<sup>18</sup> Slaviša Vuković, 102.

<sup>19</sup> <https://www.vreme.com/svet/fanaticne-i-malobrojne/>

<sup>20</sup> Vuković Slaviša, 107.

<sup>21</sup> Jevtić Miroljub, (2013): *Džihad u Bosni i vreme globalizacije*, Centar za proučavanje religije i versku toleranciju, Beograd, 207-208.



niranje mladih ljudi u Bosni i Hercegovini je bilo plodonosno naročito nakon ratnih godina i bujanja islamsko fundamentalističkih pokreta u Bosni. Primera radi, „od sedam ključnih figura u dešavanjima 11. septembra najmanje četvorica su se borila tokom devedesetih godina u Bosni“<sup>22</sup>. Dolazimo do zaključka da „sve važnije terorističke akcije počev od napada na Njujork i Vašington 11. septembra 2001., imaju vezu sa Bosnom i zadugo će još imati veze sa njom“<sup>23</sup>. Danas smo svedoci da niz medijskih izveštaja i izjava o Balkanu, a pre svega Bosni kao bazi džihada i terorizma od tada pa do današnjih dana ne prestaje.

Dakle, u takvim sredinama sa jakim ideološkim uporištem, neophodno je da porodica kao primarni agens socijalizacije edukuje i vaspitava decu kako ne bi pod pritiskom većih ideologa i agitatora potpali pod njihov uticaj.

Pored porodice, veliku ulogu u preventivnom delanju protiv ugrožavanja bezbednosti od strane terorizma ima i lokalna zajednica odnosno, građani koji je čine. Treba pomenuti da je učešće građana u prevenciji krivičnih dela uglavnom dobrovoljno, odnosno građani ne mogu snositi nikakvu sankciju ukoliko odbijaju da sarađuju sa obaveštajno-bezbednosnim aparatom<sup>24</sup>. Međutim, kada je terorizam u pitanju ključna je saradnja građana ili verskih autoriteta sa policijom kako bi nadležni na vreme delovali i sprečili bilo kakav oblik ugrožavanja bezbednosti države i naroda. „Sposobnost predviđanja situacije ne stiže se uz pomoć duhova i vilenjaka, do podataka se ne stiže analogijom, niti procenjivanjem. Podaci se moraju dobiti od ljudi koji poznaju okolnosti u kojima se nalazi neprijatelj“<sup>25</sup>. Pitanje saradnje u borbi protiv konkretno terorizma između građana i policije je pitanje shvatanja vrednosti i normi određenog društva. „Vrednosti i norme ogromno se razlikuju od kulture do kulture“<sup>26</sup>, pa tako u određenim sredinama gde određena teroristička organizacija ima jako uporište, građani ni pod pretpostavkom njihove ugroženosti neće želeti saradnju sa bezbednosnim aparatom, dok u razvijenim sredinama gde se akcenat stavlja na bezbednost građana tako nešto ne bi bilo moguće. Zato treba napomenuti da ukoliko se utvrdi da građani poseduju informaciju o pripremanju krivičnog dela za koje se po zakonu može izreći pet godina zatvora ili teža kazna, pa u vremenu kada je još bilo moguće sprečiti njegovo izvršenje to ne prijave, a delo bude pokušano ili izvršeno čine krivično delo. Ako nije prijavljeno pripremanje krivičnog dela za koje se po zakonu može izreći doživotni zatvor, učinilac će se kazniti zatvorom od tri meseca do tri godine<sup>27</sup>. Važnost saradnje građana sa policijom se vidi iz navedenog člana, jer ukoliko poseduje bilo kakve informacije koje bi pomogle obaveštajno-bezbednosnim organima u sprečavanju terorističkih akcija, a ne podeli sa nadležnima, smatraće se odgovornim za neprijavlivanje pripremanja krivičnog dela. Međutim, da bi se steklo uzajamno poverenje između građana i policije neophodno je raditi na uspostavljanju jednog takvog koncepta. Primera radi zajedničkim sastancima na kojima bi se razgovaralo o problemima određenog kvarta i upoznavanjem građana od strane policije o mogućim bezbednosnim rizicima po njih same ukoliko prikrivaju saznanja o terorizmu mogu uroditi plodom. Međutim, „ne smemo nikada zaboraviti da terorizam egzistira unutar društva – nikad

<sup>22</sup> Elzaser Jirgen, (2005): *Kako je džihad stigao na Balkan*, NK Jasen D.O.O. Beograd, 18.

<sup>23</sup> Simeunović Dragan, 226.

<sup>24</sup> Vuković Slaviša, 110.

<sup>25</sup> Sun Cu (2014): *Umeće ratovanja*, Babun, Beograd, 175.

<sup>26</sup> Gidens Entoni, (2007): *Sociologija*, Ekonomski fakultet Beograd, Beograd, 25.

<sup>27</sup> Zakon o krivičnom postupku, Član 331. stav 1. , stav 2.

nije izdvojen. Retorika kojom se služe teroristi često tvrdi da su njihove akcije u interesu zajednice. Neugodna je istina da, te zajednice često podržavaju teroriste u opštem smislu<sup>28</sup>. Iz tog razloga neophodno je pridobiti stanovništvo s kojim terorističke organizacije egzistiraju kako bi bezbednost svih u društvu bila omogućena, jer iako su vrednosti i norme u društvu takve da su inkompatibilne za saradnju sa policijom, ne treba zanemariti činjenicu da se često i menjaju. „Centar za društvene odnose na Univerzitetu u Koventriju (ranije Institut za koheziju zajednice) u Ujedinjenom Kraljevstvu izradio je praktičan vodič za lokalne organe vlasti, policijske službe i partnerske agencije o razumevanju i praćenju tenzija i konflikata u lokalnim zajednicama. Praćenje tenzija u lokalnim zajednicama nije isto što i sprečavanje terorizma, ali može doprineti naporima da se terorizam spreči. Preko procesa praćenja tenzija u zajednici, policija, u partnerstvu sa javnošću, može utvrditi razloge za zabrinutost i teškoće, smanjiti pretnje po koheziju zajednice, kao i verovatnoću da pojedinci budu uvučeni u nasilni ekstremizam i radikalizaciju koja vodi ka terorizmu“<sup>29</sup>.

Važno ulogu u preventivnim merama za sprečavanje terorističkih organizacija imaju i mediji. „Masovni mediji su sredstva komunikacije koja dosežu do velikog i potencijalno neograničenog broja ljudi. Primeri su televizija, radio i veb-sajtovi. Masovni mediji su u osnovi usmereni od jednog prema mnogima“<sup>30</sup>. Kao takvi mediji mogu biti sastavni deo strategije u suzbijanju terorizma, ali isto tako svojim izveštavanjem o terorističkim događajima obezbeđuju neophodni publicitet terorističkoj organizaciji.

Međutim „sprečavanje terorista medijskim putem uslovljeno je efikasnošću delovanja obaveštajno-bezbednosne službe države. Ukoliko one uspeju da prodru u organizaciju terorista i prate njene aktivnosti, imaće velike mogućnosti da selektuju i posredstvom medija lansiraju podatke o njima koje će ih kompromitovati i u velikoj meri sprečiti da izvrše terorističke akte“<sup>31</sup>. Mnoge države su pomoću medija efikasno uspevale da preduprede određene terorističke akcije, jer takozvanim kampanjama za davanje publiciteta preventivnim merama mogu unaprediti njihov uticaj. Kada su takve kampanje u pitanju, prema ciljnoj grupi razlikujemo dve vrste: 1) kampanje usmerene ka potencijalnim žrtvama i 2) kampanje usmerene ka potencijalnim učiniocima. U kampanjama namenjenim potencijalnim žrtvama, država će posredstvom medija ukazivati na određene tehnike samozaštite od mogućeg terorističkog akta, načine prijave bilo kakvih sumnjiv aktivnosti pojedinca iz neposredne okoline, lokacije policijskih objekata ili resursa, potencijalna mesta na kojima može doći do napada itd. Na drugoj strani u kampanjama namenjenim učiniocima krivičnog dela biće kao upozorenje plasirane tehnike rada bezbednosnih snaga, kazne ili rizici za vršenje takvih dela kao i rezultati ranijih policijskih akcija u borbi protiv terorizma<sup>32</sup>. Dakle medijska uloga je izrazito važna u sprovođenju preventivnih mera kada je terorizam u pitanju. Takođe, kao što je već navedeno, cilj svakog terorističkog akta jeste izazivanje straha i privlačenje pažnje, a najbolji efekat se dobija kada mediji objave informaciju o određenom terorističkom događaju. Ukoliko bi mediji prestali sa izveštavanjem o terorističkim događajima, ne sumnjivo

<sup>28</sup> Tejlor Maks, Horgan Džon, (2003): *Terorizam u budućnosti*, Golden marketing, Zagreb, 94.

<sup>29</sup> <https://www.osce.org/files/f/documents/3/1/117669.pdf>

<sup>30</sup> Hage Rod, Harop Martin (2014): *Uopredna vladavina i politika*, Fakultet političkih nauka Univerziteta u Beogradu, Beograd, 158.

<sup>31</sup> Lazarević T. Ivan, Radovanović V. Radovan, 151.

<sup>32</sup> Vuković Slaviša, 147.

da bi narušili terorističku koncepciju zastrašivanja širokih masa, što bi vodilo smanjenju publiciteta, pa sam čin ne bi imao željeni odjek u svetu.

Takođe, za uspešnost u borbi protiv terorizma, konkretno protiv boraca u službi terorističkih organizacija neophodna je uspešna međunarodna politika države odnosno, neophodno je uspostaviti dobre diplomatske odnose i političkim sredstvima nastojati da se preseče odlazak i nesankcionisan povratak terorista sa stranih ratišta ili drugih terorističkih aktivnosti. Uspostavljanjem međunarodne mreže u borbi protiv ovog vida bezbednosnog rizika smanjuje se mogućnost kako regrutacije boraca, tako i njihov odlazak u terorističke akcije. Bezbednosne službe na međunarodnom nivou, ključni su akteri u identifikaciji lica koja se sumnjiče da organizuju kampove za obuku i transport terorista na potrebne lokacije širom sveta kako bi vršili terorističke akcije.

## 5. ZAKLJUČAK

Za razliku od tradicionalnog shvatanja neprijatelja i sukoba, gde je neprijatelj bio prepoznatljiv i ograničen međunarodnim dokumentima, neprijatelj koji je predmet našeg rada, funkcioniše pod velom tajni bez zakonskih ograničenja i bez predvidljivih postupaka. U vezi toga, obaveštajni rad je neophodno podići na najviši stepen pozornosti i na svaku potencijalnu opasnost reagovati odvažno i preventivno. Posebnu pažnju treba uperiti ka religijskom ekstremizmu koji je na prostoru Balkana dostigao visok stepen militantnosti. Iz tog razloga je važno preventivno delovanje bezbednosnog aparata, kako pomenuti ekstremizam ne bi prerastao u terorizam, posebno jer je „islamski terorizam postao svetska opasnost broj jedan, a samoubilački i sajber terorizam su postali nove ali važne pojave u svetu terorizma“<sup>33</sup>. Karakteristika svakog oblika terorističkog delovanja jeste fanatizam, što u velikoj meri otežava rad obaveštajno-bezbednosnom aparatu. Upravo iz tog razloga potrebno je konstantno razvijati preventivni sistem odbrane, pre svega edukacijom i informisanjem svih članova društva o problemima koje nosi ovakav vid angažovanja. Naime, da bi se razvila odbrambena strategija, neophodno je uključiti sve potrebne institucije u kreiranje preventivnih mera u borbi protiv terorizma. Preventiva bi zato bila najdelotvorniji lek, jer prevencija je okrenuta „otklanjanju ili ublažavanju simptoma. Uz nastojanje da se današnji međunarodni sistem, takav kakav je, postepeno menja. Ovo bi značilo napor da se spreči da postojeći, poznati i nepoznati uzroci izazivaju terorističke manifestacije. U popularnim spisima se prevencija terorizma najčešće sagledava u svetlu tzv. preventivne kriminalistike, tj. pojačane budnosti nadležnih organa, koji treba da otkriju potencijalne teroriste pre nego što počine delo“<sup>34</sup>. Suština borbe protiv terorizma i terorističkih organizacija jeste da se njihovi planovi i akcije osujete, a takvi uspesi se mogu postići jedino preventivnim radom kako organa bezbednosti, tako i svih agenasa socijalizacije. Jedino uspešnim procesom kooperacije država može razviti delotvornu mrežu preventivnih mera u suzbijanju terorizma i njemu bliskih pojava.

<sup>33</sup> Simeunović Dragan, 120.

<sup>34</sup> Dimitrijević Vojin (2017): *Terorizam*, Beogradski centar za ljudska prava, Beograd, 212.

## LITERATURA

- Delić Milan (2010): *Špijunaža u XXI veku – Savremeni obaveštajni sistemi, drugo dopunjeno izdanje*, Marso, Beograd.
- Dimitrijević Vojin (2017): *Terorizam*, Beogradski centar za ljudska prava, Beograd
- Elzaser Jirgen, (2005): *Kako je džihad stigao na Balkan*, NK Jasen D.O.O. Beograd
- Gaćinović Radoslav (2015): *Antiterorizam*, Službeni glasnik, Beograd.
- Gidens Entoni, (2007): *Sociologija*, Ekonomski fakultet Beograd, Beograd
- Jevtić Miroљub, (2013): *Džihad u Bosni i vreme globalizacije*, Centar za proučavanje religije I versku toleranciju, Beograd
- Lazarević T. Ivan, Radovanović V. Radovan (2015): *Terorizam oružjem za masovno uništavanje*, Kriminalističko policijska akademija, Beograd
- Roa Olivije (2017): *Džihad i smrt*, Akademska knjiga, Novi Sad.
- Simeunović Dragan (2009): *Terorizam*, Pravni fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd.
- Slaviša Vuković (2006): „Uzroci savremenog terorizma i metode prevencije“, 85-86 u, Kri-vokapić Vladimir, Milošević Milan, Đorđević Đorđe (ur.), *Sprečavanje i suzbijanje savremenih oblika kriminaliteta*, Kriminalističko – policijska akademija, Zemun.
- Šmid Aleks (2003), *Terorizam i upotreba oružja za masovno uništenje: odakle dolazi opasnost?*, 110, u: Tejlor Maks, Horgan Džon (ur.): *Terorizam u budućnosti*, Golden marketing, Zagreb
- Tejlor Maks, Horgan Džon, (2003): *Terorizam u budućnosti*, Golden marketing, Zagreb.
- Zakon o krivičnom postupku (“Sl. Glasnik RS”, br. 72/2011, 201/2011, 121/2012, 32/2013, 45/2013, 55/2014, 35/2019, 27/2021 – odluka US i 62/2021- odluka)
- Hage Rod, Harop Martin (2014): *Uporedna vladavina i politika*, Fakultet političkih nauka Univerziteta u Beogradu, Beograd
- Sun Cu (2014): *Umeće ratovanja*, Babun, Beograd
- <https://www.vreme.com/autori/arbana-dzara/> (13.02.2023.)
- <https://www.vreme.com/svet/fanaticne-i-malobrojne/> (24.02.2023.)
- <https://www.osce.org/files/f/documents/3/1/117669.pdf> (05.04.2023)

## PREVENTIVE MEASURES IN THE FIGHT AGAINST TERRORISM

**Summary:** *Today, terrorism is one of the main security risks for countries across Europe. The so-called virus of extremism is spreading to an increasing number of member states of the European Union and as such represents a strong basis for committing terrorist acts. In order to stop this form of security threat, it is necessary to develop a preventive defense system. Preventive measures in the prevention of terrorism include primarily the activities of the intelligence apparatus, but also the involvement of the family, community, media, etc. Also, international cooperation and communication between security services around the world is of key importance in preventing the spread of the virus of extremism that can turn into terrorism. The process of identifying terrorists and terrorist organizations in order to sanction them and put them under the supervision of competent services is important for the development of a preventive defense mechanism. Preventive activities in the fight against terrorism can be carried out in all socio-political fields and only in this way the preventive mechanism of defense against terrorism can be successful.*

**Key words:** *terrorism, prevention, security, intelligence and security system*

# MEĐUNARODNI ODNOSI

Zoran Jerotijević\*  
Dušan Jerotijević\*\*

UDC 231-241  
UDC 341.781  
DOI: 10.5937/MegRev2301231J  
Originalni naučni rad  
Primljen 29.03.2022.  
Odobren 04.09.2023.

## SPECIJALNE MISIJE

**Sažetak:** *Specijalne misije predstavljaju vid diplomatskog opštenja i jedan su od najstarijih oblika diplomatskih odnosa. One predstavljaju vid ad hoc diplomatije koja može da bude bilateralna i multilateralna. Ono što je karakteristično za specijalne misije nekada jeste da su one imale prevashodno reprezentativni karakter, a sada imaju skoro isključivo funkcionalan karakter. Istorijski gledano ovakve misije su korišćene još u antičko doba u Kini, grčkim državama, Asiriji, Egiptu, a posebno treba navesti da se spominju u starim indijskim spisima oko 2500. godine pre nove ere. Ovakve misije je koristila i srednjevekovna srpska država u odnosima sa drugim državama. U današnje vreme ove misije imaju značaj za rešavanje nekog konkretnog pitanja, odnosno međunarodnog problema i njihovo postojanje je obično vezano za trajanje tog problema, odnosno konflikta.*

**Ključne reči:** *diplomacija, ad hoc, antika, konflikt*

## 1. UVOD

Diplomatski odnosi uopšte, regulisani su odgovarajućim međunarodnim zakonima, koji predstavljaju savremeni corpus diplomaticus (Bečka konvencija o diplomatskim odnosima iz 1961. godine, Bečka konvencija o konzularnim odnosima iz 1963. godine i mnoge druge), u kojima su kodifikovane koncepcije savremene diplomatije i prihvaćene opšte norme običajnog prava iz oblasti međunarodnih odnosa, diplomatije i konzularnog poslovanja, koje je kao takve vreme potvrdilo.

\* Redovni profesor, Univerzitet „MB“, Beograd, Poslovni i pravni fakultet Beograd, zoranjerotijevic@gmail.com Beograd, Srbija

\*\* Vanredni profesor, Univerzitet „MB“, Beograd, Poslovni i pravni fakultet Beograd dusanjerotijevic@gmail.com Beograd, Srbija

Diplomatska misija je službeno predstavništvo države u drugim državama, kao i pri međunarodnoj organizaciji/konferenciji. Diplomatska misija može biti stalna ili privremena, može biti *ad hoc* za jedan specifičan posao ili jedan zadatak.

Funkcije diplomatske misije se sastoje naročito u:

- a) predstavljanju države koja akredituje kod države kod koje se akredituje;
- b) zaštiti u državi kod koje se akredituje interesa države koja akredituje i njenih državljanina, u granicama koje dozvoljava međunarodno pravo;
- c) pregovaranju s vladom države kod koje se akredituje;
- d) obaveštavanju, svim dozvoljenim sredstvima, o uslovima i razvoju događaja u državi kod koje se akredituje i podnošenju izveštaja o tome vladi države koja akredituje;
- e) unapređivanju prijateljskih odnosa i razvijanju privrednih, kulturnih i naučnih odnosa između države koja akredituje i države kod koje se akredituje.

## 2. SPECIJALNA MISIJA

Specijalne misije su najstariji oblik diplomatskih odnosa, budući da već nekoliko hiljada godina funkcionišu kao vrsta *ad hoc* diplomatije (povremeno, ne stalno). Takođe se mora imati na umu da se ova institucija posebno razvila nakon Drugog svetskog rata i da su je sve zemlje široko koristile u vezi sa kontinuiranim razvojem modernih sredstava komunikacije, što je pogodovalo sveobuhvatnom razvoju odnosa između država i međuzavisnosti nacionalnih interesa. Dokaz o postojanju takve institucije bio je broj poslatih i primljenih specijalnih misija.

Vremenom su posebne misije počele da se bave raspravom o važnim bilateralnim i multilateralnim pitanjima, zaključivanjem ugovora i učešćem u javnim svečanostima. Na njih se počelo sve više gledati kao na pogodnu instituciju koja je nadležna za upravljanje raznim međunarodnim zadacima. Ipak, mora se uzeti u obzir da u ovoj oblasti već dugo ne postoje propisi koji značajno ometaju funkcionisanje posebnih misija. Tek 1960-ih, kada je uvedena odgovarajuća kodifikacija, uglavnom zahvaljujući M. Bartosu iz tadašnje Jugoslavije. Generalna skupština Ujedinjenih nacija je, na osnovu rezolucije od 8. decembra 1969. godine, odobrila Konvenciju o specijalnim misijama.<sup>1</sup> Ova konvencija je zasnovana na činjenicama na odredbama Bečke konvencije iz 1961. godine o diplomatskim odnosima.<sup>2</sup> Generalna skupština usvojila je Fakultativni protokol uz Konvenciju o specijalnim misijama koji se odnosi na prinudno rešavanje sporova, a koji su ratifikovali pojedini učesnici u periodu od 1972. do 2006. godine, a koji proizilaze iz tumačenja i primene Konvencije i preporuku o rešavanju građanskih sporova koji proizilaze iz Konvencija.

### 2.1. Pojam specijalne misije

Osnovne karakteristike specijalne misije definisane su u članu 1 pomenute konvencije. Na osnovu toga se može zaključiti da je to zakonska definicija posebne misije, za koju se kaže da je privremena misija, koja predstavlja državu, a koju jedna država šalje drugoj državi

<sup>1</sup> Convention on Special Missions. (1969). New York

<sup>2</sup> Vienna Convention Diplomatic Relations. (1961). Vienna

uz saglasnost ove druge u svrhu bavljenja određenim pitanjima ili obavljanja u vezi sa njom određenog zadatka. Dodeljivanje posebnih i izuzetnih zadataka specijalnim misijama je karakteristika koja je razlikuje od npr. poslovne, institucionalne ili misije privatnog predstavnštva. Zbog toga bi posebnu misiju trebalo smatrati međunarodnim pravnim licem. Dalje, Komisija UN-a za međunarodno pravo nije priznala međunarodne organizacije kao posebne misije. Ista Komisija je utvrdila da je šef specijalne misije osoba sa kojom je država pošiljaoc dodelila dužnost da deluje u pomenutom svojstvu. Prema Konvenciji, članovi specijalne misije su šef specijalne misije, predstavnici države koja ih šalje u posebnu misiju i članovi osoblja posebne misije. Pored toga, Konvencija uvodi razliku između članova diplomatskog, administrativnog i tehničkog osoblja specijalne misije. Prva grupa uključuje članove osoblja koji imaju diplomatski status za potrebe specijalne misije. Članovi administrativnog i tehničkog osoblja su članovi osoblja specijalne misije zaposleni u administrativno-tehničkoj službi specijalne misije. Dalje, članovi uslužnog osoblja su članovi osoblja specijalne misije koji su zaposleni kao radnici u domaćinstvu i sl. Konvencija takođe uvodi termin „privatno osoblje“, koje čine osobe zaposlene isključivo u privatnoj službi članova specijalne misije.<sup>3</sup>

Imenovanje članova specijalne misije je takođe važno sa stanovišta pitanja o kome se raspravlja. U skladu sa članom 8 Konvencije, država pošiljaoc može slobodno imenovati članove specijalne misije nakon što je državi prijema dala sve potrebne informacije u vezi sa veličinom i sastavom specijalne misije (imena i oznake). Država prijema može odbiti da prihvati posebnu misiju veličine koja se po njoj ne smatra razumnom, ali to može učiniti i bez obrazloženja. Član 9 Konvencije predviđa da će se posebna misija sastojati od jedne ili više predstavnika države pošiljaoca, među kojima država pošiljalatelj može imenovati poglavara. Takođe može uključiti gore pomenuto osoblje (tj. diplomatsko osoblje, administrativno i tehničko osoblje i uslužno osoblje). Pored toga, članovi stalne diplomatske misije ili konzularnog predstavnštva u državi prijema koji su uključeni u posebnu misiju zadržavaju svoje privilegije i imunitet kao članovi svoje stalne diplomatske misije ili konzulata pored privilegija i imuniteta.

Treba napomenuti da shodno članu 13 Konvencije, funkcije posebne misije započinju čim misija stupi u zvanični kontakt sa Ministarstvom spoljnih poslova ili sa drugim organom države prijema o kojem se može dogovoriti. Početak funkcija posebne misije neće zavisiti od predstavljanja misije od strane stalne diplomatske misije države pošiljaoca ili od podnošenja akreditivnih pisama ili punih ovlašćenja. Takođe je od suštinskog značaja za funkcionisanje posebne misije da identifikuje svoje sedište. Član 17 Konvencije predviđa da je njeno sedište mesto o kojem su se dogovorile dotične države. U nedostatku sporazuma, sedište specijalne misije je u mestu gde se nalazi Ministarstvo spoljnih poslova države prijema. Međutim, ako specijalna misija izvršava svoje funkcije na različitim lokalitetima, dotične države mogu se dogovoriti da će imati više mesta od kojih će jedno odabrati kao glavno sedište.<sup>4</sup>

Funkcije posebne misije će prestati po dogovoru dotičnih država, završetak zadatka specijalne misije, istek određenog trajanja, obaveštenje države pošiljaoca da ukida ili opoziva specijalnu misiju ili obaveštenje države prijema da smatra specijalnu misiju prekinutom. Koristeći izraz „između ostalog“, Konvencija dozvoljava i druge osnove za ukidanje specijal-

<sup>3</sup> Waters M. (2012). *The ad hoc diplomat: a study in municipal and international law*. Springer.

<sup>4</sup> Kisovac M, *Diplomatski predstavnici* - doktorska disertacija, Beograd 1939, ss. 12-13, prema Milošević M, *Sistem državne bezbednosti*, Policijska akademija, Beograd 2001, str. 425-426.



nih misija. Međutim, prekid diplomatskih ili konzularnih odnosa između države pošiljaoca i države prijema neće sam po sebi imati za posledicu ukidanje posebnih misija koje su postojale u vreme takvog prekida. Generalno, može se prihvatiti funkcionisanje specijalnih misija zbog usvojenog principa opštih objekata iz člana 22 Konvencije. Stoga će država prijema pomagati specijalnoj misiji, ako ona to zatraži, u nabavci potrebnih prostorija i pribavljanju odgovarajućeg smeštaja za svoje članove. Dalje, država pošiljaoc i članovi specijalne misije koji deluju u ime misije biće oslobođeni svih nacionalnih, regionalnih ili opštinskih dažbina i poreza za prostore koje zauzima posebna misija, osim onih koji predstavljaju plaćanje za određene pružene usluge. Oslobođanje od oporezivanja neće se primenjivati na lica koja ugovaraju ugovor sa državom pošiljaocem ili članom posebne misije.

Sigurnost prostorija predviđena je članom 25 Konvencije kojom je utvrđena nepovredivost. Nepovredivost u ovom slučaju znači da agenti države prijema ne smeju ući u pomenute prostorije, osim uz saglasnost šefa specijalne misije ili, ako je potrebno, šefa stalne diplomatske misije države pošiljaoca akreditovane za državu prijema. Podrazumeva se da se takva saglasnost može pretpostaviti u slučaju požara ili druge katastrofe i samo u slučaju da nije bilo moguće dobiti izričitu saglasnost šefa specijalne misije ili šefa stalne misije. Pored toga, država prijema je na posebno dužnosti da preduzme sve odgovarajuće korake da zaštiti prostorije od bilo kakvog narušavanja mira. Pored toga, prostori specijalne misije, njihov nameštaj i njihova transportna sredstva biće zaštićeni od pretresa, rekvizicije, zaplene ili izvršenja. Nepovredivost prostorija proširena je u članu 26 Konvencije na arhive i dokumente misije.

Poseban oblik pravne zaštite koju država prijema pruža članovima posebne misije jeste da svim pripadnicima posebne misije obezbedi slobodu kretanja i putovanja. Ovo je posebno opravdano u slučaju službene komunikacije specijalne misije, koja će biti neprikosnovena. Torba specijalne misije neće se otvarati ili zadržavati, a posebna misija će koristiti sredstva komunikacije, uključujući torbu i kurira. Kurir specijalne misije uživaće ličnu nepovredivost i neće biti podvrgnut bilo kom obliku hapšenja ili pritvora.

Poseban segment prava koja se dodeljuju članovima specijalne misije je lična nepovredivost. Nepovredivost se takođe proširuje i na privatne stanove predstavnika države pošiljaoca i članova njenog diplomatskog osoblja. Privilegovani položaj članova misije ogleda se i u imunitetu koji im je dodeljen (krivična, građanska i upravna nadležnost). Izuzeci se primenjuju na postupke u slučajevima koji su detaljno opisani u članu 31 Konvencije (u oblasti imovinskih prava, sukcesije, profesionalne ili komercijalne delatnosti i zahteva za osiguranje automobila). Imunitet pred jurisdikcijom predstavnika ne izuzima ih iz nadležnosti države pošiljaoca.

Poseban oblik pravne zaštite članova specijalne misije je njihovo izuzeće od zakona o socijalnom osiguranju koji se primenjuju u državi prijema (član 32 Konvencije), oslobođanje od dažbina i poreza (član 33 Konvencije) i izuzeće od ličnih usluga (član 34 Konvencije). Odvojena izuzeća navedena su u članu 35 Konvencije i odnose se na carinske propise. Konkretno, lični prtljag predstavnika države pošiljaoca u specijalnoj misiji i članova njenog diplomatskog osoblja biće izuzeti od inspekcije (osim u posebnim slučajevima). Jedinstveni položaj članova misije ne dozvoljava im da se bave bilo kojom profesionalnom ili komercijalnom aktivnošću u državi prijema kako bi postigli ličnu korist. Takođe treba napomenuti da su određene privilegije i imuniteti diplomatskog osoblja prošireni na administrativno osoblje, tehničko, službeno, lično, pa čak i na članove porodice. Na primer, privatno osoblje

članova misije oslobođeno je plaćanja takse i poreza na primanja koja primaju zbog zaposlenja (član 38 Konvencije). Mora se imati na umu da će svaki član posebne misije uživati privilegije i imunitete na koje ima pravo od trenutka kada uđe na teritoriju države prijema radi obavljanja njegovih funkcija u specijalnoj misiji ili, ako je već na njenoj teritoriji, od trenutka kada je njegovo imenovanje proglašeno od strane Ministarstva spoljnih poslova ili bilo kog drugog organa države prijema koje je kompetentno. Generalno, kada se funkcije člana specijalne misije okončaju, njegove privilegije i imuniteti prestaju obično u trenutku kada on napusti teritoriju države prijema. U slučaju smrti člana specijalne misije, članovi njegove porodice nastaviće da uživaju privilegije i imunitete (član 43 Konvencije). Pored toga, shodno članu 43 Konvencije, imovina člana specijalne misije ili člana njegove porodice u slučaju smrti podleže posebnoj zaštiti. Pored toga, u slučaju oružanog sukoba, država prijema mora da odobri olakšice članovima misije i njihovim porodicama da napuste i ukloni arhive specijalne misije.

### 3. KLASIFIKACIJA SPECIJALNIH MISIJA

U međunarodnoj pravnoj literaturi može se razlikovati nekoliko klasifikacija specijalnih misija. Na primer, Pietraś koristi pet kriterijuma (trendova). Prvom nedostaje jedinstveni kriterijum, koji on naziva nekoherentnim. Drugi kriterijum koji je izneo Pietraś zasnovan je na pravnom statusu članova specijalne misije. Treći klasifikacioni kriterijum odnosi se na subjektivni kriterijum, četvrti na objektivni, a peti obično obuhvata mešovite subjektivne i objektivne klasifikacije. Ne koherentne klasifikacije specijalnih misija treba da uzimaju u obzir distribuciju koju je predložio Genet. Autor je među diplomatama pronašao državne predstavnike u političkim specijalnim misijama, ambasadore u ceremonijalnim nepolitičkim misijama, nediplomatske političke predstavnike i poverenike u bilateralnim odnosima i u bilateralnim ili multilateralnim komisijama, tajne pregovarače, privatne predstavnike šefa država i posmatrače na međunarodnim konferencijama i u međunarodnim organizacijama. Međutim, Stefko je istakao ugledne predstavnike de facto priznate vlade, predstavnike pobunjenika priznatih kao ratoborce, ministre i šefove generalštabova u vojnim misijama, predstavnike država na međunarodnim konferencijama i kongresima, članove podružnica, komesare međunarodnih izložbi, zamenike šefova država pred međunarodnim sudovima ili međunarodnim arbitražnim sudovima.<sup>5</sup>

S druge strane, Donnarumma je razlikovala putujuće članove parlamenta, izvršne službenike Sjedinjenih Država, posmatrače i delegate međunarodnih konferencija, kongresa i sastanaka, šefove država i vlada, ministre spoljnih poslova i druge članove vlade u vreme zvaničnih poseta inostranstvu, stvarnih vlada i pobunjenici priznati kao ratoborne, dostavljачke, protokolarne i svečane misije. Još obimniju klasifikaciju predložio je Bliszczenko, koji je takođe obuhvatio delegacije koje učestvuju na međunarodnim konferencijama, delegacije na bilateralnim pregovorima, državne predstavnike u posebnim međunarodnim komisijama, državne predstavnike u posebnim misijama, međunarodne izložbene komesare i komandante ratnih brodova koji su delovali kao članovi vojne delegacije, šefovi država,

<sup>5</sup> Kisovac M, *Diplomatski predstavnici* - doktorska disertacija, Beograd 1939, str. 12-13, prema Milošević M, *Sistem državne bezbednosti*, Policijska akademija, Beograd 2001, str. 425-426.

premijeri i ministri spoljnih poslova tokom zvaničnih poseta inostranstvu, tehničke delegacije, članovi međunarodnih komisija za istraživanje i pomirenje, predstavnici države ili šefa države, posmatrači koje su poslale države ili međunarodne organizacije, tajni pregovarači i privatni predstavnici šefova država.

Zbog kriterijuma pravnog statusa misije (obim privilegija i imuniteta), mora se uzeti u obzir klasifikacija koju je izneo Strupp. Istakao je šefove stranih država, njihovu pratnju i porodicu koja živi sa njima, članove parlamenta delegirane sa određenom namenom, arbitre i članove komisija za pomirenje i istraživanja, sudije Haškog tribunala, delegate u Ligi nacija kao i predstavnike Lige nacija i delegata međunarodnih odbora u skladu sa važećim konvencijama.

Prema subjektivnom kriterijumu i na osnovu praktičnih rešenja usvojenih u Sjedinjenim Državama, Cardozo je obuhvatio posebne misije koje deluju u okviru programa međunarodne saradnje u multilateralnim, bilateralnim, specijalnim misijama država članica međunarodnih organizacija kao i posebne misije države koje nisu članice međunarodnih organizacija.

Mešoviti trend u klasifikaciji specijalnih misija predstavlja Satow. Odlikovao je specijalne misije sa ceremonijalnim funkcijama, posebne misije predstavnika koji ostvaruju određene ciljeve, poverenike koji pregovaraju o rešavanju graničnih pitanja, delegate na međunarodnim konferencijama i papske legats. Waters je podelio specijalne misije koje funkcionišu u diplomatskoj praksi Sjedinjenih Država na predstavnike predsednika, delegate međunarodnih konferencija sazivanih ad hoc, oficire ili delegate međunarodnih organizacija i članove međunarodnih komiteta.<sup>6</sup>

Autori klasifikacija prema subjektivnom kriterijumu su takođe pomenuti Cardozo i Wriston. Prvi je predložio ad hoc misije koje obavljaju ekonomske, vojne, kulturne i tehničke funkcije. S druge strane, Wriston je u klasifikaciji ad hoc misija spomenuo predstavnike koje je država poslala radi uspostavljanja diplomatskih odnosa, predstavnike upućene u zemlje sa kojima su Sjedinjene Države prekinule odnose, predstavnike upućene u nepriznate države i vlade, predstavnike upućene u kolonijalne i zavisne zemlje, predstavnici upućeni na međunarodne konferencije i predstavnici upućeni u zemlje u kojima Sjedinjene Države nemaju stalne diplomatske i ekonomske agencije.

Ipak, Komisija za međunarodno pravo UN odbila je sugestije za uvođenje klasifikacije specijalnih misija na osnovu statusa njihovih šefova. Ovaj kriterijum trebalo je uvrstiti među takozvane osobe visokog ranga. Član 21 Konvencije jasno propisuje da će šef države pošiljaoca, kada predvodi posebnu misiju, uživati u državi prijema ili u trećoj državi pogodnosti, privilegije i imunitete koje međunarodno pravo dodeljuje šefovima država u zvaničnoj poseti. Komisija takođe nije odlučila da podeli posebne misije na osnovu prirode njihovih ciljeva (ekonomskih, tehničkih, naučnih) zbog promene prioriteta u ovoj oblasti.

Arbuet-Vignali razlikovao je četiri vrste specijalnih misija na osnovu svojih redova (protokol, predstavništva visokog ranga, političke i tehničke). Prema Pietraš -u, kada koristi klasifikaciju zasnovanu na kriterijumu ranga, mogu se razlikovati političke, tipične diplomatske i paradiploomske misije.

<sup>6</sup> Arbuet-Vignali, H., & de Arechaga, E.J. (2005). Los principios generales del Derecho Internacional que rigen las relaciones internacionales. *In Derecho internacional publico: principios, normas y estructuras.*

U današnje vreme neodoljiv trend je gledište koje je još pre pedeset godina formulisao Lachs, utvrđujući da treba napustiti tradicionalnu razliku između političkih i diplomatskih instrumenata međunarodnog delovanja. To je potkrepljeno činjenicom da sada osobe visokog ranga (predsednici, premijeri, ministri spoljnih poslova) putuju u inostranstvo mnogo češće nego ranije.

Ne može se zanemariti važno pitanje obima funkcija specijalne misije, pogotovo što je pristup članova Komisije za međunarodno pravo UN-a u velikoj meri evoluirao tokom zasedanja tog tela. Bartoš je predložio da se odredbe Konvencije prošire na ad hoc diplomatske i tehničke misije i da se prve tretiraju kao diplomatske, a druge kao konzularne misije. Takođe je bilo mnogo razmatranja o beskorisnosti razlikovanja između političkih i tehničkih misija zbog poteškoća u ukazivanju linije podele i prepoznavanja prioriteta njihovih ciljeva. Komisija za međunarodno pravo konačno je usvojila modus vivendi koji je omogućio usvajanje jedinstvenog pravnog statusa za sve posebne misije. Na poteškoće u razdvajanju političkih i tehničkih funkcija ukazao je i Gąsiorowski, koji je potvrdio apstraktnost takvih namera. Osnovanost takve tvrdnje potvrđuju realnosti međunarodne operacije stalnih diplomatskih misija, specijalnih misija u bilateralnim i multilateralnim odnosima i međunarodnih organizacija. Literatura na tu temu takođe identifikuje paradiploomske misije zasnovane na kriterijumu ranga. Ovo se sigurno odnosi na učešće osoba sa stručnim znanjem, ali bez stalnog diplomatskog statusa u radu diplomatskih misija. Za takav koncept zalagao se Labeyrie-Mehner, autor koncepta „paradiploomat“.<sup>7</sup>

Koristeći subjektivni kriterijum, mogu se razlikovati posebne misije u bilateralnim i multilateralnim odnosima. Oni koji su u bilateralnim odnosima karakteriše činjenica da funkcionišu između dve ugovorne strane (država ili grupa država koja šalje specijalnu misiju). Prema tome, posebne misije u tim odnosima mogu imati različite oblike.

U osnovi, država šalje posebne misije u drugu državu nakon dobijanja saglasnosti države prijema ili diplomatskih kanala. Upotreba kružnih misija uprkos kontroverzama u vezi sa njihovom prihvatljivošću postala je uobičajena praksa zbog ozbiljnosti tipičnih misija koje deluju u određenom geografskom području. Takođe je karakteristično da svaka država prijema može odbiti predlog za usvajanje kružne misije, ali ne može govoriti ni u ime drugih država niti se usprotiviti poseti takve misije u drugim državama. Pored toga, država slanja dužna je da obavesti svaku državu prijema o nameravanom putu posebne misije. Generalno, međutim, pitanje kružnih misija pojavilo se posebno kada se raspravljalo o statusu putujućih zamenika ili kružnih ambasadora. Drugi oblik bilateralnih specijalnih misija su zajedničke misije koje predstavljaju nekoliko država u njihovim odnosima sa jednom državom prijema. Otuda su zajedničke misije definisane kao telo dve ili više država slanja. Države slanja takođe treba da obaveste državu prijema o svojoj nameri da pošalju zajedničku misiju kako bi pribavile saglasnost te države za prihvatanje takve misije. Takođe treba napomenuti u ovom trenutku da je slanje zajedničkih misija postalo posebno popularno u dvadesetom veku, u situaciji integracionih i regionalnih diplomatskih akcija. Drugi oblik specijalnih misija koji se razlikuju u doktrini međunarodnog prava su zajedničke kružne misije koje je uspostavilo nekoliko država pošiljaoca kako bi uspostavile kontakt sa nekoliko država prijema. Svaka

<sup>7</sup> Arbuét-Vignali, H., & de Arechaga, E.J. (2005). Los principios generales del Derecho Internacional que rigen las relaciones internacionales. In *Derecho internacional publico: principios, normas y estructuras*.

država slanja takođe je dužna da prijavi državu prijema o svojoj nameri da pošalje takvu misiju.<sup>8</sup>

Druga vrsta specijalnih misija su misije u multilateralnim odnosima. Oni mogu imati oblik konferencijskih misija, državnih misija kod međunarodnih organizacija i misija međunarodnih organizacija upućenih državi ili državama.

Klasifikacija specijalnih misija na osnovu predmetnog kriterijuma uzima u obzir funkciju ili svrhu misije. To mogu biti pregovaračke, vojne, nadzorne, dostavne ili ceremonijalne funkcije. Pregovaračke misije se šalju tamo gde ne funkcionišu stalni diplomatski odnosi između države pošiljaoca i države prijema ili kada takva agencija ne može da vodi pregovore ili ako pregovori dođu u ćorsokak ili je neophodno rešiti problem tokom multilateralnog sastanka konferencijskih misija.

Pregovaračke misije mogu se klasifikovati interno. Bartoš je razlikovao čisto političke i vojne misije, kao i one uključene u pregovore o granici, policiji, transportu, snabdevanju vodom, ekonomskim, carinskim, veterinarskim, medicinskim, repatrijacijskim, humanitarnim i imigracionim pitanjima, kao i misije u potrazi za grobovima poginulih vojnika. Posebna vrsta specijalnih misija su vojne misije, koje se mogu podeliti na reprezentativne vojne delegacije, vojne misije koje deluju kao diplomatske misije države pošiljaoca, nadzorne misije država koje učestvuju u radu odbora imenovanih sporazumom o prekidu vatre posle Drugog svetskog rata, pomorski komandanti tokom zvaničnih poseta ratnih brodova u inostranstvu, savezničkih vojnih misija i komandanata i oficira vojnih jedinica koje borave u drugoj zemlji u skladu sa bilateralnim mirovnim sporazumima.

Treći tip specijalnih misija zasnovanih na subjektivnom kriterijumu su posmatračke misije (konferencijske misije koje se tiču međunarodnih istraživačkih odbora i međunarodnih odbora za pomirenje). Takvi odbori se obično stvaraju na ad hoc osnovi kao zajednički instrument država u rešavanju spornih pitanja.

Drugi oblik specijalnih misija su dostavne misije, koje će se razlikovati od aktivnosti diplomatskih kurira (deluju između unutrašnjih i spoljnih tela država koja šalje). Stvarni ciljevi misija isporuke su tajni ili nezvanični pregovori ili konsultacije. Karakteristika ovih misija je njihova reprezentativna priroda, jasno definisana svrha i kratkoročni rad. Međutim, svečane misije su misije visokog ranga, čija se svrha svodi na zvanične predstavničke aktivnosti države pošiljaoca. Pored takvih misija, moguće je i vođenje neformalnih pregovora sa državom prijema. Prema kriterijumu transparentnosti, mogu se razlikovati tajne ad hoc misije koje karakteriše kratkoročna hitna potreba za ispunjavanjem javnog interesa. Koristili su se vekovima, od srednjeg veka do danas. Na osnovu kriterijuma transparentnosti, Pietrašje misije podelio na tri vrste (otvorene misije, čiji se dolazak najavljuje i zna, neotkrivene, čiji se boravak u državi prijema najavljuje na kraju misije i tajne, poznate maloj grupi upućenih).

Misije takođe mogu biti podeljene u tipične misije visokog ranga koje je vodio šef države, premijer ili ministar spoljnih poslova i netipične misije kojima su rukovodile druge osobe visokog ranga države pošiljaoca. U ovom trenutku se jasno može videti podela na tipične i netipične misije. Tipične misije su one čiji su šefovi šefovi unutrašnjih vlasti države, koji imaju pravo da je predstavljaju u inostranstvu, delujući u skladu sa ovlašćenjima koja su dodeljena Ustavom i imenovana u skladu sa njegovim odredbama. Tokom inostrane misije,

<sup>8</sup> *Convention on Special Missions.* (1969) New York.

šef države takođe može da vrši svoja unutrašnja ovlašćenja. Kada se radi o netipičnim misijama, na njihovom čelu su osobe visokog ranga. Široko tumačenje ovog pojma obuhvata potpredsednike, zamenike premijera i ministre, druge visoke zvaničnike države poput oficira u rangu ministra, šefove zakonodavnih tela i članove kabineta. Višestrano posredovanje bilo je aktuelno krajem XX i početkom XXI veka zbog krize na Balkanu i raspada SFRJ. Ne ulazeći u razloge raspada i interese spoljašnje i unutrašnje koji su do toga doveli (kao ni izuzetno važne istorijske činjenice) formirana je početkom devedesetih godina „kontakt grupa“ za Bosnu i Hercegovinu koja je kasnije obnovljena usled krize na Kosovu i Metohiji. Grupu su činile Nemačka, Francuska, Rusija, Velika Britanija i Sjedinjene američke države.<sup>9</sup>

#### 4. ZAKLJUČAK

Diplomatija može biti stalna i povremena (ad hoc). Stalni diplomatski predstavnici vrše opštu funkciju predstavljanja i obavljaju sve funkcije vezane za taj položaj: zaštitu interesa države, pregovaranje i sklapanje ugovora o određenim pitanjima; unapređenje prijateljskih odnosa i razvijanje privrednih, kulturnih i naučnih odnosa između države kod koje je akreditovan i njegove zemlje.

Ustanova diplomatija je jedna od najstarijih ustanova međunarodnog prava, koja se sreće već pojavom najstarijih država na istoku i još je u to doba bila priznavana nepovredivost diplomatskih predstavnika. Današnja diplomatija je tekovina novijeg doba- početkom XVIII veka institucija stalnog diplomatskog predstavnika bila je prihvaćena u celoj Evropi. Danas je vladajuće pravilo ad vršenje tzv. prava poslanstva zavise od sporazuma dveju država o vremenu i rangu uspostavljanja neposrednih diplomatskih odnosa.

Specijalne misije su dokazale svoju vitalnost kroz nekoliko milenijuma svog postojanja. Gotovo uvek su se ovim putem rešavali konflikti i sporovi između država i pokazalo se da su ove institucije veoma efikasne. U novije vreme čak doživljavaju pravu ekspanziju obzirom na to da su interesi i najmoćnijih, ali i malih država često sukobljeni i da je neophodno učesće, najčešće više država, u jednoj specijalnoj misiji, kako bi se rešio ozbiljan međunarodni konflikt.

#### LITERATURA

- Arbuet-Vignali, H., & de Aréchaga, E. J. (2005). Los principios generales del Derecho Internacional que rigen las relaciones internacionales. In *Derecho internacional público: principios, normas y estructuras*.
- Bartos, M. (1950). Jugoslavia's struggle for equality. *Foreign Affairs*, 28(3).
- Beridž, Dž (2008). *Diplomatija teorija i praksa*. Filip Višnjić, Beograd
- Cardozo, M. H. (1962). *Diplomats in International Cooperation: Stepchildren of the Foreign Service*. Cornell University Press.
- Dimitrijević, V. et.al.(2005). *Osnovi međunarodnog javnog prava*, Beogradski centar za qudska prava, Beograd.

<sup>9</sup> Beridž, Dž (2008). *Diplomatija teorija i praksa*. Filip Višnjić, Beograd str.289.

- 
- *Convention on Special Missions*. (1969) New York.
  - Gašiorowski, M. (1966). *Dyplomaci i konsulowie*. Wiedza Powszechna.
  - Kisindžer, H. (2011). *Diplomatija*. Club plus Beograd.
  - Kisovac Marko, *Diplomatski predstavnici - doktorska disertacija*, Beograd 1939, ss. 12-13, prema Milošević Milan, *Sistem državne bezbednosti*, Policijska akademija, Beograd 2001, ss. 425-426.
  - Lachs, M. (1961). The Law in and of the United Nations. *Indian Journal of International Law*, 1.
  - Mitić, M. et.al. (2007) *Diplomatsko i konzularno pravo*. Univerzitet u Beogradu Pravni fakultet Beograd
  - *Vienna Convention on Diplomatic Relations*. (1961). Vienna.
  - Waters, M. (2012). *The ad hoc diplomat: a study in municipal and international law*. Springer.

Zoran Jerotijević  
Dušan Jerotijević

UDC 231-241  
UDC 341.781  
DOI: 10.5937/MegRev2301231J  
Original scientific paper  
Received: 29.03.2022.  
Approved: 04.09.2023.

## SPECIAL MISSIONS

**Summary:** *Special missions are a form of diplomatic communication and are one of the oldest forms of diplomatic relations. They are a form of ad hoc diplomacy that can be bilateral or multilateral. What is characteristic of special missions in the past is that they had a predominantly representative character, and now they have almost exclusively a functional character. Historically, such missions have been used since ancient times in China, the Greek states, Assyria, Egypt, and it should be especially mentioned that they are mentioned in ancient Indian writings around 2500 BC. Such missions were also used by the medieval Serbian state in relations with other states. Nowadays, these missions are important for resolving a specific issue, ie an international problem, and their existence is usually related to the duration of that problem, ie conflict.*

**Key words:** *diplomacy, ad hoc, antiquity, conflict.*





## ODNOS NACIONALNIH MOĆI SVETSKIH SILA I UTICAJ NA REPUBLIKU SRBIJU

**Sažetak:** Nacionalna moć se u savremenim međunarodnim odnosima karakteriše kao kategorija koja obuhvata postojeću, ali i potencijalnu moć, odnosno onu za koju postoji potencijal da se razvije. Njen sastav je više dimenzionalan i sačinjen je od više elemenata. Ona ne predstavlja prost zbir brojivih pojmova, već sinergiju opipljivih i neopipljivih elemenata koje država može da koristi kako bi ostvarila nacionalne interese. Nacionalna moć je stanje, proces i cilj koje država poseduje, sprovodi i istovremeno im teži, kako bi u anarhičnom svetu međunarodnih odnosa uspela da ostvari svoje nacionalne interese. Izmenjena perspektiva nacionalnih interesa i njihova humanizacija, kao i promene u međunarodnim odnosima nakon kraja hladnog rata, doprineli su da u unipolarnom međunarodnom sistemu, krajem dvadesetog i početkom dvadeset prvog veka, vojna moć izgubi status vodećeg konstituenasa nacionalne moći, ali je i dalje predstavljala njen važan činilac. Srbija se trenutno suočava sa izazovima smanjivanja razlike između razvijenih zemalja i sopstvene baze po svakom od ključnih oblasti nacionalne moći.

**Ključne reči:** nacionalna moć, međunarodni odnosi, geopolitika, uticaj, opstanak, interes.

### 1. UVOD

Usložavanje globalnog političkog okruženja, dinamika promena koja je u poslednjoj deceniji dvadesetog veka obuhvatila zemlje evropskog kontinenta ali i druge države na svetu, ubrzale su tok istorije i svakako imale uticaj na karakter međunarodnih odnosa. Te promene su se u velikoj meri odrazile na političko-bezbednosni aspekt država u svetu. Bezbednost i međunarodni imidž svake države ponaosob u velikoj meri zavisi od njene nacionalne moći, načina i umešnosti sprovođenja strateških odluka. Ovaj rad baviće se pitanjem opšteg pojma nacionalne moći u pogledu omogućavanja održavanja statusa quo u pozicioniranju globalnih takmaca, sagledavanjem odnosa između svetskih sila (SAD, Kina i Rusija). Dodatno, rad će pružiti osvrt na Republiku Srbiju i njen uticaj na održavanje statusa quo u međuzavisnim geopolitičkim okolnostima u regionu.

\* Doktorand na Pravnom fakultetu Univerziteta Megatrend, vladalovic@yahoo.com.

\*\* Poptpukovni9, Ministarstvo odbrane, gtimotijevic@gmail.com.

Savremeni, složeni i asimetrični izazovi, rizici i pretnje, prisutni na globalnom nivou, usmeravaju države na tešnju međunarodnu saradnju i kooperativni pristup nacionalnih sistema odbrane radi pravovremenog i odgovarajućeg zajedničkog odgovora, ali sa druge strane aktuelna dešavanja ukazuju da jačanje sopstvenih kapaciteta predstavlja prioritetnu težnju. Cilj ovakvog pristupa je zaštita bezbednosti i vitalnih interesa za nesmetan razvoj države ponaosob, kao i celokupnog društva i u velikoj meri zavisi od svih činilaca nacionalne moći svake od država ponaosob.

Pitanje koje će se razmatrati u radu odnosi na to da li će SAD uspeti posredstvom svoje nacionalne moći parirati narastajućoj Kini i kako će se to odraziti na Republiku Srbiju i njen uticaj u regionu.

Образложено питање у себи садржи практичан значај јер даје одређено виђење утицаја националне моћи глобалних актера и импликације на ситуацију у региону. Применом препознатих и проценjenih načina ostvarivanja uticaja na globalnom i regionalnom nivou, putem mudrog političkog korišćenja i osnaživanja nacionalne moći, rad poseduje primenjeni segment koji se može dalje razmatrati i nadograđivati u praksi.

## 2. POJAM NACIONALNE MOĆI, ČINIOCI I ZNAČAJ

Kada se razmatra težišno pitanje u praksi i teoriji međunarodnih odnosa uvek se zapitamo šta neke države čini moćnijim od drugih. Uticaj države od početka 21. veka prisutniji je u međunarodnim odnosima za razliku od perioda zadnje decenije prošlog veka. U periodu nakon 1990. godine smanjenje autonomnosti u odlučivanju i suvereniteta država, posebno bivšeg istočnog bloka, bio aršin u međunarodnim odnosima. Vraćanje suverenosti država, nova podela uticaja svetskih sila i proces koji drugačije određuje ponašanje subjekata u odnosima država predstavlja konstantu 21. veka i pravac u kome će se razvijati dešavanja među državama<sup>1</sup>.

Lica u čijoj je odgovornosti nimalo lak zadatak da donose odluke u državama, kao i teoretičari u eminentnim akademskim krugovima, nalaze razne načine kako bi pronašli pouzdan način merenja moći, spoznajom tuđih, komparacijom uz procenu sopstvene. Navedeno se izvodi iz činjenice da je moć suština svetske politike, upoređujući njen značaj za oblasti međunarodnih odnosa sa onom jačinom energije za pojave koje izučava fizika ili sa komparacijom novca u ekonomiji. Međutim, po rečima Džozefa Naja (Joseph Nye, Jr.), „moć je, kao i ljubav, mnogo lakše iskusiti, nego definisati ili izmeriti“<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Хоџић Ј. (2021): „Нација и национална држава у контексту глобализма и мултикултурализма“, *Национални интерес*, бр. 03/2021, Институт за политичке студије, Београд. <https://doi.org/10.22182/ni.4032021.4>, 101.

<sup>2</sup> Више о појму националне моћи видети у: Нај с. Џозеф С. Јр. 2006, *Како разумевати међународне односе – увод у теорију и историју*. Београд: Стубови културе. 92. Joseph Jr Nye. 1990. *Soft Power*, Foreign Policy: Fall. 164; Милица Вујанић и други. 2011. *Речник српскога језика*. Нови Сад: Матица српска. 720; Милан Матић и Милан Подунавац. 1993. *Енциклопедија политичке културе*. Београд: Савремена администрација. 685; Макс Вебер. 1976. *Привреда и друштво*. Београд: Просвета. 37; Радослав Стојановић. 1982. *Сила и моћ у међународним односима*. Београд: Радничка штампа. 19; Милан Мијалковски и Ивица Ђорђевић. 2010., *Неухватљивост националне моћи*. Београд: Службени гласник. 14; Радослав Гађиновић. 2008. „Примена силе у међународним односима“, у: Српска политичка мисао, уредник Живојин Ђурић. Београд: Институт за политичке студије. 147-162.

### 2.1. Određenje pojma nacionalne moći

Nacionalna moć je kompleksna sposobnost da se opstane, razvija i iznalazi balansirani način uticaja u okruženju u interakciji sa ostalim imaočima moći.

Pojam nacionalne moći treba apstrahovati dualno. Jedna perspektiva analizira i sagledava mogućnost angažovanja sopstvenih resursa sa ciljem podizanja nivoa moći koja se nalazi unutar nacionalnog prostora. Druga se odnosi na ispoljavanje nacionalne moći u odnosu na spoljne, međunarodne subjekte, sprovođenje nacionalnih interesa u odnosu na neposredno okruženje, region, svet. S tim u vezi, primetno je da je kod manjih zemalja važniji unutrašnji aspekt nacionalne moći. Ovo proističe iz činjenice da one nemaju potencijala za plasiranje uticaja na širem prostoru. Fokusrane su na odbranu nacionalnih interesa od zlonamernih uticaja spolja. Velike zemlje sa razvijenom, snažnom privredom i imperijalnim ambicijama fokus stavljaju na ispoljavanje svog potencijala moći van nacionalnih granica, što ne znači da se ne bave održavanjem unutrašnjeg mira na najvišem nivou.

### 2.2. Činioci nacionalne moći

Kako bi se nacionalna moć bolje sagledala, razvijala i unapređivala postoji potreba da se utvrde njeni pojedinačni činioci. Oni ukazuju na nivo nacionalne moći u odnosu na neko njeno prethodno stanje ili nacionalnu moć nekog drugog subjekta međunarodnih odnosa<sup>3</sup> Imajući u vidu Bžežinskog, Spajkmana i Naja kao činioce nacionalne moći izdvajamo: teritorijalni, činioci meke moći, obaveštajni, prirodni, geopolitički, demografski, ekonomski, politički, tehnološki, vojni, diplomatski i identitetski činilac.

Činioci moći podeljeni su i po sledećim elementima: diplomatski, informativni, vojni i ekonomski. Međutim, u savremenom dobu ova standardna četvorka evoluirala je na dodatne elemente i oni sada čine jedan od pogleda na elemente nacionalne moći koji se manifestuju i kroz sledeće društvene oblasti: vojnu, informacionu, diplomatsku, finansijsku, obaveštajnu, ekonomiju, pravo i razvoj<sup>4</sup>.

### 2.3. Značaj nacionalne moći

Georg Švarcenberger smatra, smatra da je moć „sposobnost pojedinca, grupe ili države da nametne svoju volju drugome, oslanjajući se pri tom na efikasnost sredstava sile u slučaju nepokoravanja”<sup>5</sup> Dodatno, Miršajmer smatra da moć „ne predstavlja ništa više od određenih

<sup>3</sup> Ђорђевић И. Мијалковски М. (2010): *Неухватљивост националне моћи*, Службени гласник, Београд, 43.

<sup>4</sup> „The ‘DIME’ acronym (diplomatic, informational, military, and economic) has been used for many years to describe the instruments of national power. Despite how long the DIME has been used for describing the instruments of national power, US policy makers and strategists have long understood that there are many more instruments involved in Table of Contents viii JDN 1-17 national security policy development and implementation. New acronyms such as **MIDFIELD** (military, informational, diplomatic, financial, intelligence, economic, law, and development)“. Више видети у: Joint Doctrine Note 1-18; United States Joint Chiefs of Staff, April 2018, р. II -1 ([https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/jdn\\_jg/jdn1\\_18.pdf](https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/jdn_jg/jdn1_18.pdf), приступљено 06.03.2022.

<sup>5</sup> Schwarzenberger G. (1951): *Power Politics: A Study of International Society*, Stevens/FA Praeger, London, 14.

dobara ili materijalnih bogatstava koje država ima na raspolaganju”<sup>6</sup>. Sa aspekta ovog rada značaj nacionalne moći SAD u odnosu prema Kini i Rusiji ključan je na globalnom nivou i ima implikacija na region jugoistočne Evrope.

#### 2.4. Uticaj nacionalne moći u globalnim međunarodnim odnosima

Proces u kome se stvaraju uslovi za ostvarivanje nacionalne moći koja bi težila pariranju drugim državama smatra se ravnotežom snaga. Na ovaj način se stvara mogućnost za očuvanjem mira u svetu ili odnosa zasnovanom na postojećim pozicijama velikih sila na osnovu približno jednake moći (pre svega vojne i ekonomske komponente nacionalne moći). Zato značajnu ulogu imaju države – „balanseri“ koje se u ratu stavljaju na stranu onih sila koje žele da zadrže status quo ili nepromenjene suštinsko stanje.

Odnosi između SAD, Rusije i Kine određivaće situaciju u svetu i shodno tome njime ćemo se baviti u radu kako bi sagledali globalnu sliku svetske politike.

Razmatrati Kinu i nju kao vojnu silu, odnosno njenu vojnu strategiju u 21. veku, a izostaviti geopolitiku jednostavno nije moguće. Kina je svesna da na njen razvoj i napredak ne gledaju svi blagonaklono i da je SAD posmatra kao svoju najveću pretnju. Iako su za sada prvenstveno ekonomski takmaci, postoje brojne neuralgične tačke u Azijsko-pacifičkom regionu prvenstveno (Južno i Istočno kinesko more, Tajvan, Koreja...), na kojima se dve sile sukobljavaju i gde postoji rizik.

Iako je ekonomski razvoj najbitniji za dalje jačanje NR Kine, kinesko rukovodstvo je posebnu pažnju posvetilo razvoju vojne strategije i jačanju vojnog potencijala, radi obezbeđenja uslova za dalji ekonomski i ukupan napredak. U skladu sa tim, u uslovima kompleksnih i integrisanih bezbednosnih izazova i pretnji, Kina je u svojim vojnim strategijama u 21. veku (prikazanim u Belim knjigama odbrane, koje dopunjuje i izdaje na okvirno dve godine) istakla neophodnost ubrzanja vojnih reformi i snažan razvoj visokosofisticiranih vojnih tehnologija.

Jedno od najosetljivijih bezbednosnih pitanja u Azijsko-pacifičkom regionu je Tajvan. Tajvan je za NR Kinu deo jedinstvene države i politika „jedne Kine“ nema alternativu. Za kinesko rukovodstvo ostvarivanje punog nacionalnog ujedinjenja sa Tajvanom predstavlja glavni cilj i istorijsku misiju. Nakon povratka Hong-Konga i Makaa pod kineski suverenitet i odličnih rezultata modela „jedna zemlja, dva sistema“, Kina nudi vlastima Tajvana ujedinjenje mirnim putem, ali se ne odriče ni upotrebe vojne sile u slučaju separatističkih akcija Tajvana<sup>7</sup>. Često se ističe da se kroz prizmu odnosa Pekinga i Tajpeja zapravo prelamaju odnosi Kine i SAD.

Pogoršanju odnosa dve zemlje, ali i političko-bezbednosne situacije u regionu, doprinose i angažovanje SAD u Južnom kineskom moru. To je jedan od glavnih razloga zašto Kina snažnije unapređuje sposobnosti u primeni strategije ograničenja pristupa i odbacivanja iz regiona – tzv. A2/AD (Anti-Access/Area Denial). S tim ciljem kineske oružane snage su razvile brojne platforme, kao što je protivbrodska balistička raketa srednjeg dometa Dong Feng 21D, ali i druge koje obezbeđuju rano radarsko upozorenje i dejstvo po ciljevima u

<sup>6</sup> Miršajmer Dž. (2009): *Tragedija politike velikih sila*, Udruženje za studije SAD u Srbiji i Čigoja štampa Beograd, 89.

<sup>7</sup> *Си Ђипинг обећао поновно уједињење са Тајваном*, <https://www.politika.rs/scc/clanak/489384/Si-Diping-obecao-ponovno-ujedinjenje-sa-Tajvanom> (pristupljeno 10.03.2022.);

vazдушnom prostoru i na moru, na velikim udaljenostima od kineskog kopna. U tom kontekstu, Kina nastavlja da aktivno radi na izgradnji vojnih kapaciteta na izdvojenim prirodnim i naročito veštačkim ostrvima u Južnom kineskom moru, što joj značajno povećava kapacitete za primenu strategije A2/AD.

Sporne tačke, sa američkog aspekta u odnosima SAD i Kine, su težnje Pekinga na Hong Kong i Sindang, kao i primetna eskalacija nadmetanja oko trgovine i novih tehnologija. Složene bilateralne veze, navedeni aktuelizovani problemi dodatno su pogoršali odnose na relaciji SAD i Kine. Pandemija izazvana virusom Sars CoV 2 je pokazala da obe strane umesto da zajednički nastupe u sprečavanju pošasti, pandemiju koriste za međusobno optuživanje i takmičenje za delom uticaja u svetu. Narastajuća trgovina Kine, nerešeni ekonomski sporovi i rivalstvo koje se svakim danom sve više vidi, stvaraju zabrinutost i ovo bi moglo da sledi obrazac neizbežnih sukoba između rastućih sila narušavajući uspostavljeni status quo u određenom obliku u odnosu na druge delove sveta<sup>8</sup>.

Zašto je opasno narastajuće rivalstvo nacionalnih moći SAD i Kine? U teoriji međunarodnih odnosa prevladava pojam „revizionističkih hegemona“, pri čemu je stav da sile koje su u usponu ili druge super sile neće se zaustaviti da očuvaju međunarodni poredak i da će krenuti protiv uspostavljenih hegemonu narušavajući pritom uspostavljeni status quo u svetu ili barem delu sveta<sup>9</sup>. Revizionizam koji Kinu, nakon više milenijumske pauze sa trona sveta, usmerava da svetlo svoje moći što pre upali, uzrokuje neskrivenu nelagodnost SAD da reaguju u istoriji već viđenim obrascem „Tukididove zamke“<sup>10</sup>.

Sa stanovišta podele nacionalne moći među državama navodimo podelu na one koje su zadovoljne i one koje nisu. Navedena podela i uzrok koji je definiše imaju određenog uticaja na međunarodne odnose. Odnos jačine nacionalne moći države i stepena zadovoljstva, neke vrste unutrašnjeg mira koji ih ovičava u strpljenju i čuva od ishitrenih poteza, dat je u slici br. 1.

Sa ovim u vezi teorija tranzicije moći suštinski određuje svetsku politiku u vidu hijerarhijskog sistema. U skladu sa njom sve nacije priznaju navedenu hijerarhiju i relativnu distribuciju moći u njoj.

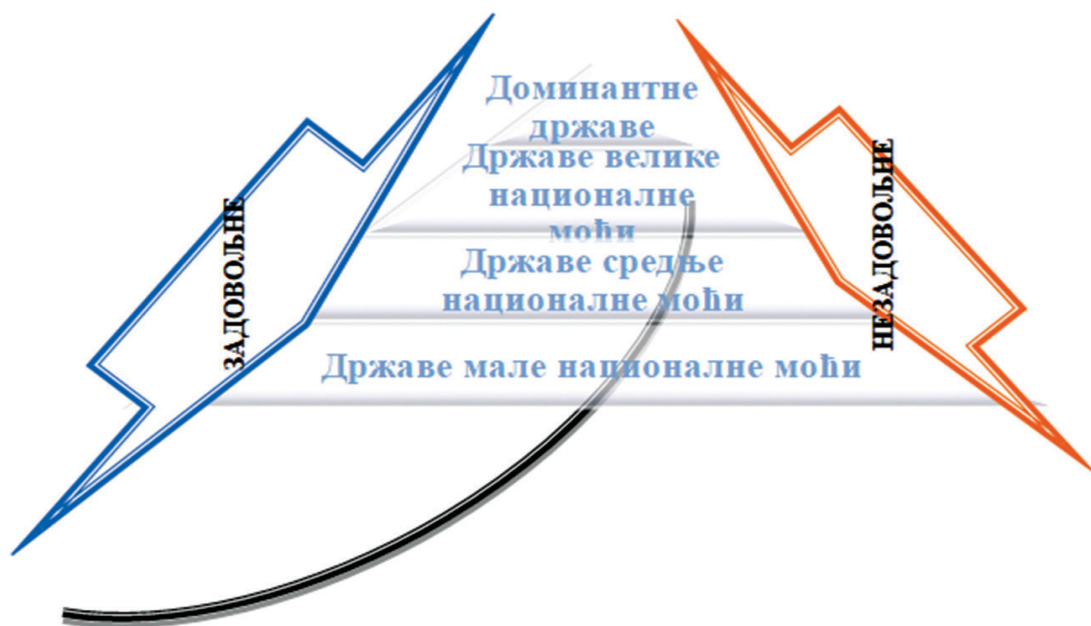
Na vrhu dijagrama istaknuta je dominantna nacija i ona se nalazi na tronu hijerarhije moći. Veoma je bitna percepcija pojma dominantne nacije koja se prikazuje kao najmoćniji svetski lider i nije po obrascu hegemon. Dominantna država, nacija, održava svoju poziciju okupljanjem i usmeravanjem koalicije država okupljene oko nje. Ova nacija uspostavlja i brani status quo<sup>11</sup>.

<sup>8</sup> Heath T., Grossman D., Clark A. (2021): *China's Quest for Global Primacy*, California, USA: Published by the RAND Corporation, xiii, *China's Quest for Global Primacy: An Analysis of Chinese International and Defense Strategies to Outcompete the United States* | RAND (pristupljeno 07.03.2022).

<sup>9</sup> Cooley Alexander, Nexon Daniel and Ward Steven. 2021. „*Revising order or challenging the balance of military power? An alternative typology of revisionist and status-quo states*“, United Kingdom: Review of International Studies 45, <https://doi.org/10.1017/S026021051900001>, pristupljeno 17.03.2022.

<sup>10</sup> Тукидид (1999): *Пелопонески рат*, Просвета, Београд.

11 Ibid.



Слика. бр. 1: Глобална хијерархија националне моћи држава<sup>12</sup> (Обрада: аутор)

Odnosi između SAD i Kine je živopisan primer nelinearnosti u aktuelnim međunarodnim odnosima. Velikom brzinom u periodu od zadnjih dve godine dogodilo se intenzivno zaoštavanje rivalstva između Vašingtona i Pekinga. Upoređujući broj međusobnih sankcija, ograničenja i zabrana, premašio je nivo u svim godinama od završetka Hladnog rata zajedno. Uzrok leži u preduslovima koji su se gomilali vremenom, ali je jednostavno bilo nemoguće predvideti njegov početak. Kina teži proširivanju efekata ekonomskih sankcija, pritom vidljivo jačajući svoj odbrambeni i industrijski potencijal i sa konstantom napreduje na svom kursu. Istovremeno, Kina očigledno izbegava umešanost u otvoreni hladni rat<sup>13</sup>.

Razmatrajući kinesko - američke odnose postavlja se pitanje da li su SAD i dalje neprikosnoveni svetski hegemon ili je приметна tranzicija hegemon na vrhu svetske politike. Revizionistička Kina ne teži balansiranju već hegemoniji? Izvesno je da će tranzicija SAD iz hegemonu u dominantnu silu uticati na dalja dešavanja u svetu je velika, ali sa druge strane neizvesnost razvoja događaja nakon Ukrajinske krize postavlja pitanje na koji način će administracija SAD i uticajne organizacije i institucije usmeriti kapacitet i moć SAD. Ovo će svakako zavisiti od unutrašnje političkih i bezbednosnih pitanja SAD i stabilnosti njenih institucija u neizvesnom periodu koji dolazi.

<sup>12</sup> Kugler J., Tamen R. (2022): *Regional challenge: China's rise to power*, <https://apcss.org/Publications/Edited%20Volumes/RegionalFinal%20chapters/Chapter4Kugler.pdf> (приступљено 08.03.2022).

<sup>13</sup> Кашин В., Тимофеев И. (2022): „Американо-китайские отношения: к новой холодной войне?“, <https://russiancouncil.ru/analytics-and-comments/analytics/amerikano-kitayskie-otnosheniya-k-novoy-kholodnoy-voynе/>, приступљено 10.03.2022.

### 2.5. Usporedni prikaz nacionalne moći SAD, Kine i Rusije

Merenje nacionalne moći je izuzetno kompleksan posao i pitanje je da li je u potpunosti relevantan. Razvoj različitih naučnih disciplina (ekonomija, kibernetika, teorija igara, informatika i sl.) uticale su na mogućnost iskazivanja i merenja nacionalne moći država. Izazov u određivanju i rangiranju nacionalne moći neke države je veliki i uvek upitan sa aspekta relevantnosti procenjivača, kao i namere istraživača tj. izdavača ili onog ko objavljuje ili za čije se potrebe objavljuje istraživanje.

Što se tiče globalnog nivoa najuticajnije odnos biće između SAD i Kine. U ovom delu rada bavićemo se i percepcijom Rusije u međunarodnim odnosima jer je njen uticaj na region jugoistočne Evrope konstantan i sa velikom važnošću u spoljnopolitičkom nastupu Rusije. Autor je razmatrao više publikovanih istraživanja i izabrao prikaz sledećih:

Prema istraživanju ISA (International Strategic Analysis) SAD i dalje zauzimaju poziciju najmoćnije države na svetu. Iako je njihova moć kulminirala 1990 tih godina i dalje su najuticajnija država. Prisutna je zabrinutost za stanje u unutrašnje političkoj sferi kao i u demografiji. Prema proceni ISA, SAD će još neko vreme ostati najmoćnija zemlja na svetu. Na drugom mestu je Kina. Jasna je činjenica da je moć Kine očigledna i prisutna u skoro svim delovima sveta. Posebno interesantnom predstavlja činjenica koja ukazuje na neverovatnu transformaciju koja se dogodila u periodu od samo četiri decenije. Izuzetno brojna kineska populacija, uz vidljivu rastuću ekonomiju i tehnološki napredak sa sve većoj vojnom moći čine Kinu supersilom.

Ostaje dilema njenog uspona na čelnu poziciju. Nakon Kine slede Indija i Rusija. Od evropskih zemalja Francuska je na šestom a Ujedinjeno Kraljevstvo na sedmom mestu. Nemačka je na devetom, a Turska na 14. ispred Italije koja je na 15. mestu<sup>14</sup>.

Prema istraživanju naučnika sa Varšavskog Univerziteta, Fakulteta za političke studije i međunarodne studije Lukasa Kičme (Łukasz Kiczma) i Mirosława Suleka (Mirosław Sulek) SAD su na prvom mestu, dok ih prati Kina.

Tabela br. 1. Rangiranje svetskih sila 1992-2018<sup>15</sup>

<sup>14</sup> The ISA 2021 Country Power Rankings, [https://www.isa-world.com/news/?tx\\_ttnews%5BbackPid%5D=1&tx\\_ttnews%5Btt\\_news%5D=595&cHash=d37d2e848d6b79811749a619c74abebc](https://www.isa-world.com/news/?tx_ttnews%5BbackPid%5D=1&tx_ttnews%5Btt_news%5D=595&cHash=d37d2e848d6b79811749a619c74abebc), (pristupljeno 08.03.2023.)

<sup>15</sup> Kiczma Ł., Sulek M.(2020): *National power rankings of countries 2020*, University of Warsaw Faculty of Political Science and International Studies, Warsaw 2020, <https://prnet.org.pl/img/pub/national-power-rankings-of-countries-2020.pdf>, pristupljeno 18.03.2022.



| Power status   | 1992   |   |   | 2018  |   |  |
|----------------|--|---|---|---|---|--|
|                | EP   | MP  | GP  | EP  | MP  | GP   |
| Superpower     | -  | USA   | USA   | -   | USA   | USA  |
| World Power    | USA  | -   | -   | China<br>USA  | -   | -  |
| Great Power    | -  | Russia  | -   | -   | China   | China  |
| Regional Power | China<br>Japan<br>Germany<br>France  | China   | China<br>Russia<br>Japan<br>Germany   | India<br>Japan  | India<br>Russia<br>Saudi Arabia   | India<br>Russia  |
| Local Power    | Brazil<br>India<br>Russia<br>UK<br>Canada<br>Mexico<br>Italy<br>Australia<br>Spain | India<br>Saudi Arabia<br>France<br>Brazil<br>Japan<br>UK<br>South Korea<br>Germany<br>Italy<br>Canada | India<br>Saudi Arabia<br>Brazil<br>France<br>UK<br>South Korea<br>Canada<br>Italy | Brazil<br>Germany<br>Russia<br>France<br>UK<br>Canada<br>Indonesia<br>Mexico<br>Italy<br>Australia<br>Spain | France<br>Japan<br>Brazil<br>UK<br>South Korea<br>Germany<br>Iran<br>Australia<br>Italy<br>Canada<br>Pakistan | Saudi Arabia<br>Japan<br>Brazil<br>France<br>Germany<br>UK<br>South Korea<br>Australia<br>Canada<br>Italy<br>Iran<br>Indonesia |

Procene naučnika sa Varšavskog univerziteta ukazuju na trend jačanja Kine u narednom periodu sa aspekta ekonomije, što će u velikoj meri da utiče na njenu vojnu moć i uticaj na SAD.

| 2018    |                        | 2030    |                        | Change of position<br>2018 relative to 2030 |                 |
|---------|------------------------|---------|------------------------|---|-----------------|
| Country | Economic<br>Power [mM] | Państwo | Economic<br>Power [mM] |   |                 |
| 1       | China                  | 160.861 | China                  | 186.988                                     | China 0         |
| 2       | USA                    | 148.488 | USA                    | 133.893                                     | USA 0           |
| 3       | India                  | 48.992  | India                  | 63.083                                      | India 0         |
| 4       | Japan                  | 34.928  | Brazil                 | 30.698                                      | Brazil +1       |
| 5       | Brazil                 | 30.364  | Japan                  | 28.062                                      | Japan -1        |
| 6       | Germany                | 27.520  | Germany                | 23.611                                      | Germany 0       |
| 7       | Russia                 | 26.206  | Russia                 | 22.535                                      | Russia 0        |
| 8       | France                 | 21.582  | Indonesia              | 20.112                                      | Indonesia +3    |
| 9       | UK                     | 19.835  | France                 | 18.627                                      | France -1       |
| 10      | Canada                 | 18.996  | Mexico                 | 18.372                                      | Mexico +3       |
| 11      | Indonesia              | 17.743  | UK                     | 17.575                                      | UK -2           |
| 12      | Italy                  | 16.501  | Canada                 | 16.094                                      | Canada -2       |
| 13      | Mexico                 | 16.212  | Australia              | 14.101                                      | Australia +1    |
| 14      | Australia              | 15.185  | Italy                  | 13.508                                      | Italy -2        |
| 15      | Spain                  | 12.913  | Spain                  | 11.250                                      | Spain 0         |
| 16      | South Korea            | 11.978  | South Korea            | 10.969                                      | South Korea 0   |
| 17      | Turkey                 | 10.975  | Turkey                 | 10.440                                      | Turkey 0        |
| 18      | Saudi Arabia           | 8.588   | Argentina              | 8.793                                       | Argentina +1    |
| 19      | Argentina              | 8.483   | Saudi Arabia           | 8.681                                       | Saudi Arabia -1 |
| 20      | Nigeria                | 7.960   | Pakistan               | 8.403                                       | Pakistan +2     |

Tabela br. 2: Procena ekonomskoj razvoja najuticajnijih zemalja sveta do 2030. godine<sup>16</sup>

<sup>16</sup> Ibid.

Prema ruskom analitičkom portalu visasam.ru najuticajnija država na svetu u periodu 2020 – 2021 su SAD, na drugom mestu Rusija i treće mesto zauzima Kina. Prema ovom portalu SAD su se našle na vodećoj poziciji zahvaljujući pravilno odabranoj političkoj strategiji. Vojska SAD broji preko 1.000.000 pripadnika. Služenje u vojsci je fakultativno, ali prema navodima portala prestižno. SAD godišnje izdvajaju više od 600 milijardi dolara za vojne potrebe. Vojska zemlje ima najnaprednije oružje.

Rusija je u skladu sa procenama portala visasam.ru država koja ima uticaj na svetskoj geopolitičkoj sceni. Rusija je nuklearna zemlja sa jakim oružjem i vojna oprema i naoružanje se povećavaju iz godine u godinu. Zemlja poseduje modernizovano naoružanje. Broj građana na obaveznoj i ugovornoj službi u vojsci trenutno premašuje milion ljudi. RF pripada zemljama u razvoju.

Navedeni portal Kinu ocenjuje kao narastajuću silu, koja će u budućnosti preuzeti primat na svetskoj političkoj sceni. Tokom proteklih 10 godina, NR Kina je napravila ogroman iskorak u skoro svim pravcima. Kina je prepoznata kao država koja daje veliki značaj jačanju vojnih snaga. Više od 2.000.000 lica služi u nacionalnoj vojsci zemlje. Navedeni portal Kineze karakteriše kao jake patriote, koji se od malih nogu uče da vole svoju zemlju. Kineska ekonomija raste rekordnom brzinom. To je doprinelo rešavanju problema sa radnim mestima. Međutim prisutno je i dalje da veliki deo građana NR Kine živi ispod granice siromaštva<sup>17</sup>.

Sagledavajući rezultate istraživanja i publikovanja svojih stavova navedeni instituti i portali prepoznaju SAD kao trenutno najuticajniju zemlju sveta, a Kinu vide kao lidera u narednom periodu koji će zameniti SAD na prvom mestu. Što se tiče Rusije više se obraća pažnje na njene vojne potencijale nego na druge elemente nacionalne moći. Ovo je bitno jer se nameće zaključak da se Rusija opredelila ovom segmentu kako bi nadomestila neke druge slabosti u odnosu na SAD, Kinu, Indiju pa i Japan. Specijalna operacija u Ukrajini, kako zvaničnici Ruske Federacije predstavljaju vojno angažovanje van svojih granica i stvorena atmosfera na svetskoj političkoj sceni imaće uticaje na pozicioniranje Rusije u svetskim geopolitičkim vektorima. Takođe, ekonomska narastajuća moć Kine prepoznata je kod svih istraživača, kao i činjenica da će to biti primat Kine u narednom periodu.

### 3. NACIONALNA MOĆ REPUBLIKE SRBIJE I GDE SE ONA NALAZI U NADMETANJIMA GLOBALNIH SILA

Nacionalna moć Republike Srbije utiče na stanje i međuzavisnost odnosa zemalja u regionu. Pored statističkih pokazatelja elemenata nacionalne moći koji se kvantitativno unapređuju, prevashodno u oblasti vojne moći.

#### 3.1. Kako drugi vide nacionalnu moć Republike Srbije?

Sagledavanje nacionalne moći Republike Srbije nije u dovoljnoj meri istraživano, niti je zastupljeno u domaćoj i svetskoj literaturi. Način njenog uticaja i procene razvoja ograničen je na deo istraživanja stranih naučnika u vezi sa ekonomskim potencijalom, a uticaj u regionu se u većini slučajeva meri vojnom moći o kojoj će biti reči u narednom potpoglavlju.

<sup>17</sup> Самые сильные и могущественные страны Мира и Европы, <https://visasam.ru/emigration/vybor/samye-silnye-strany-mira.html> (pristupljeno 10.03.2022).

Prema istraživanju naučnika sa Varšavskog univerziteta, Fakulteta za političke studije i međunarodne studije Lukasa Kičme (Łukasz Kiczma) i Mirosława Suleka (Mirosław Sulek) nacionalna moć Srbije u regionu u narednih 30 godina će jačati, uzimajući u obzir ekonomski napredak. Smanjiće se razlika između Srbije i zemalja u regionu ali će jedino biti jača od BiH. Procenjena pozicija je sa 95 u 2010. godini na 90. u 2050. godini. Navedeni rezultati istraživanja navedenih naučnika dati su u tabeli ispod:

Tabela br. 3: Procena ekonomske razvoja najuticajnijih zemalja sveta do 2030. godine<sup>18</sup>

| Position | 2010         |                     | 2050         |                     | Change of position 2010 relative to 2050 |
|----------|--------------|---------------------|--------------|---------------------|--|
|          | Country      | Economic Power [mM] | Country      | Economic Power [mM] |  |
|          | WORLD        | 1000                | WORLD        | 1000                |  |
| 79       | Yemen        | 0,749               | Azerbaijan   | 1,023               | Azerbaijan -18                           |
| 80       | Uganda       | 0,740               | Jordan       | 1,020               | Jordan +8                                |
| 81       | Croatia      | 0,709               | Slovakia     | 0,935               | Slovakia -11                             |
| 82       | Bolivia      | 0,672               | Yemen        | 0,924               | Yemen -2                                 |
| 83       | Bulgaria     | 0,663               | Costa Rica   | 0,879               | Costa Rica +2                            |
| 84       | Turkmenistan | 0,624               | Honduras     | 0,845               | Honduras +10                             |
| 85       | Costa Rica   | 0,621               | Panama       | 0,843               | Panama +2                                |
| 86       | Lebanon      | 0,574               | Lebanon      | 0,825               | Lebanon 0                                |
| 87       | Panama       | 0,563               | Uruguay      | 0,756               | Uruguay -9                               |
| 88       | Jordan       | 0,540               | El Salvador  | 0,728               | El Salvador +4                           |
| 89       | Ghana        | 0,531               | Croatia      | 0,718               | Croatia -7                               |
| 90       | Slovenia     | 0,512               | Serbia       | 0,708               | Serbia +5                                |
| 91       | Lithuania    | 0,482               | Bulgaria     | 0,655               | Bulgaria -7                              |
| 92       | El Salvador  | 0,473               | Turkmenistan | 0,624               | Turkmenistan -16                         |
| 93       | Paraguay     | 0,452               | Qatar        | 0,616               | Qatar -14                                |
| 94       | Honduras     | 0,438               | Lithuania    | 0,459               | Lithuania -3                             |
| 95       | Serbia       | 0,415               | BIH          | 0,457               | BIH +3                                   |
| 96       | Latvia       | 0,333               | Slovenia     | 0,416               | Slovenia -6                              |
| 97       | Luxembourg   | 0,302               | Latvia       | 0,387               | Latvia -1                                |
| 98       | BIH          | 0,301               | Luxembourg   | 0,280               | Luxembourg -1                            |
| 99       | Cyprus       | 0,248               | Cyprus       | 0,277               | Cyprus - 0                               |
| 100      | Bahrain      | 0,205               | Bahrain      | 0,273               | Bahrain - 0                              |

Reakcije na pandemiju virusa SARS CoV 2, akcije u vezi aktuelne situacije oko KiM, iza zovi sa Republikom Srpskom i odnos Republike Srbije prema njima uzrokovale su razliku u odnosu na stanje u prvoj dekadi 21. veka. Promene su nastale usled globalnih promena u međunarodnim odnosima, jačanja ekonomije u Srbiji, ali i usled jačanja uslova da se uticajem nacionalne moći na određenom nivou čuje glas Srbije, sa jedne strane poštovan, sa druge strane osuđujući, ali se svakako ne ignoriše niti nipošta kakav je slučaj bio u bliskoj prošlosti.

### 3.2. Vojna moć Republike Srbije kao uticajni deo nacionalne moći

Prilikom razmatranjima opšteg pojma moći i nacionalne moći, vojnu moć zavisi i nalazi se u trouglu: vojna moć – politička moć – ekonomska moć<sup>19</sup>.

<sup>18</sup> Kiczma Ł., Sulek M.(2020): *National power rankings of countries 2020*, University of Warsaw Faculty of Political Science and International Studies, Warsaw 2020, <https://prnet.org.pl/img/pub/national-power-rankings-of-countries-2020.pdf>, pristupljeno 18.03.2022.

<sup>19</sup> O vojnoj moći više videti u: Бжежински Збигњев. 1999. *Велика шаховска табла*. Подгорица: ЦИД; Пророковић Душан. 2017. *“Регионална безбедност и теорија релизма: студија случаја Арктик”*. Докторска дисертација, Универзитет у Београду, Факултет безбедности;

U aktuelnim okolnostima u okviru vojne moći treba razmatrati i koncept totalne odbrane i vojnu neutralnost, koja navedenu moć čini jačom, ujedinjenom i ukazuje na put njenoj razvoja.

Totalna odbrana se zasniva na upotrebi punog kapaciteta ljudskih, materijalnih i drugih resursa i potencijala države, a sprovodi se kroz zajedničko angažovanje svih subjekata sistema odbrane.

Međutim kada se razmatra o konceptu totalne odbrane postavlja se pitanje odnosa relacije sistema nacionalne bezbednosti i sistema odbrane. Da li u konceptu totalne odbrane sistem odbrane dobija centralnu ulogu i na koji način, ili se koncept totalne odbrane samo nadovezuje na sistem odbrane stvarajući samo jasniju sliku njegove unutrašnje koordinacije? Odnosi podsistema u okviru sistema nacionalne bezbednosti u Republici Srbiji nisu jasno definisani prilikom konceptualizacije totalne odbrane. Šta raditi sa subjektima koji su istovremeno bitni i za sistem odbrane i za druge podsisteme nacionalne bezbednosti? Da li je sistem civilne zaštite deo sistema civilne odbrane i na koji je način integrisan i organizovan da bude podređen sistemu odbrane? Šta raditi u slučaju kada koncept odbrane uticajni privredni subjekat smatra osloncem za pojedine sopstvene aktivnosti, a on je značajan i u okviru drugog subjekta sistema nacionalne bezbednosti, a pritom je u većinskom stranom vlasništvu? Da li u okviru sadašnjeg sistema odbrane, Ministarstvo odbrane i Vojska Srbije imaju kapaciteta da preuzmu celokupnu ingerenciju nad konceptom totalne odbrane u slučaju opšteg rata, iako postoje procene da rat u takvom obliku i fizionomiji nije u fokusu?

Pored navedenih nejasnih pitanja sigurno je da koncept totalne odbrane utiče na jačanje vojne moći jer čini homogenijim sistem odbrane ali je potrebno definisati njegovu poziciju u okviru sistema nacionalne bezbednosti, a još značajnije koordinaciju sa drugim subjektima kao i hijerarhiju subordinacije i upravljanja. Početni elementi su kreirani usvajanjem akcionih planova i predstavljaju pozitivnu osnovu. Istrajnost i razumevanje u sistemu nacionalne bezbednosti među subjektima, prevashodno oko osnovne zamisli sprovođenja koncepta totalne odbrane je imperativ uspeha započetih aktivnosti i unapređenja funkcionisanja sistema u budućnosti.

Vojnu neutralnost posmatramo kao poseban deo vojne moći koju poseduje Republika Srbija tj. mogućnost njenog pozitivnog uticaja na nacionalnu moć.

U meri u kojoj se Republika Srbija uzdržava da se bavi problemima drugih država, u toj meri joj preostaje više snage da se usredsredi na svoje probleme. Međutim, samostalnost u tom delovanju podrazumeva dodatne resurse i kapacitete, uz veće razumevanje nacije za realizaciju ovih ciljeva. Neutralnost u vojnom pogledu usmerava političko i vojno rukovodstvo Republike Srbije da se primarno uzdaju na sopstvene snage, pa tek na eventualne alternativne mogućnosti (savezi, prijateljske zemlje i dr.). Imajući ovo u vidu neophodna je izgradnja stabilnih i samostalnih kapaciteta za odbranu, uključujući i društvenu solidarnost, koheziju i pozitivan odnos prema odbrani. Zato je ova unutrašnja funkcija neutralnosti integrativna. U savremenim međunarodnim odnosima, u okolnostima gde se nazire sukob velikih svetskih hegemoni, problematično je utvrditi da li je neutralnost dobar koncept. U nekim situacijama on i ne može da bude izbor već nametnuti status koji odgovara velikim silama. Neutralnost pored svih svojih prednosti podrazumeva i preuzimanje niza obaveza. Veoma je važno poimati da neutralnost nije samo stanje, odnosno položaj određene države u slučaju sukoba, nego predstavlja i jaku, mudru politiku koja treba da omogući da u slučaju sukoba takvo stanje bude moguće efektivno zauzeti i sačuvati.

### 3.3. Kako drugi vide vojnu moć Republike Srbije?

Prema istraživanju portala globalfirepower, Republika Srbija se za 2022. nalazi na 61. mestu od 142 države koje su razmatrane u godišnjoj reviziji. Njen indeks prema ovom portalu iznosi 0,9923 (ocena od 0,0000 se smatra „savršenom“). Ovi podaci su ažurirani 13.01.2022. godine. Tokom ovog ažuriranja Hrvatska je bila na 62 mestu tako da prati jačanje njenog istočnog suseda<sup>20</sup>.

U prethodnom ažuriranju, 2021. godine SAD su prve na svetu, druga je Rusija, treća Kina, a na 61. mestu se nalazi Srbija, dok je Hrvatska na 63. mestu. Ovo ukazuje da na razliku u odnosu na poslednje ažuriranje podataka na portalu.

Ostale zemlje bivše Jugoslavije su niže rangirane - Slovenija 88, Bosna i Hercegovina 121, Crna Gora 123, Severna Makedonija 133<sup>21</sup>.

Vojska Srbije se u savremenim i aktuelnim okolnostima razvija kao faktor odvratanja od eventualne oružane agresije na državu spolja, održava i razvija sposobnosti za odbranu teritorije i vazdušnog prostora. Prisustvom Vojske Srbije u misijama očuvanja mira u svetu, u sastavu snaga Evropske unije i Ujedinjenih nacija, kao i diplomatskoj vojnoj misiji u sedištu NATO u Briselu i dostojnim reprezentovanjem podiže se ugled države.

Spremnošću vojske da pruži pomoć civilnim vlastima u suprotstavljanju unutrašnjem ugrožavanju bezbednosti, terorizmu, separatizmu i organizovanom kriminalu i zaštiti od prirodnih nepogoda, tehničko-tehnoloških i drugih nesreća štite se i jačaju kapaciteti civilnih struktura države i društvo.

Ona je bitan element nacionalne moći i utiče da li će se jakom vojnom moći održavati status quo ili će jačanjem i nesrazmernošću u odnosu na takmace njenog nivoa biti izazivač ili trpeti onih koji su uvideli značaj jačanja nacionalne moći.

## 4. ZAKLJUČAK

Nacionalna moć predstavlja sposobnost države da utiče na ponašanje drugih subjekata kako bi ostvarila svoje ciljeve i interese. Značaj nacionalne moći se nalazi u stvaranju balansa u multinacionalnom okruženju i održavanju statusa quo ukoliko je međusobno jačanje između država takmaca na paritetnom nivou. Status quo u određenoj meri može biti održan i jačinom vojne moći jedne države u nadjačavanju sa ukupnom nacionalnom moći druge koja može biti veća, ali takav status nije održiv na duži vremenski period.

Posmatrajući teorijski opisan odnos država prema nacionalnoj moći, najupečatljiviji praktični primer je odnos SAD i NR Kine u savremenim međunarodnim odnosima.

Naime, odnosi između ove dve super sile su ušli u novu fazu. Nju u velikoj meri karakteriše izražena konkurentnost. Neminovno je da se jaz između ove dve sile na početku druge dekade 21. veka produbio. Ovo se odražava na način da Kina, polako ohrabrena revitalizacijom moći na svetskom nivou, stvara rivalitet prema uspostavljenom hegemonu. Na taj način

<sup>20</sup> [https://www.globalfirepower.com/country-military-strength-detail.php?country\\_id=serbia#viewNotes](https://www.globalfirepower.com/country-military-strength-detail.php?country_id=serbia#viewNotes), pristupljeno 17.03.2022.

<sup>21</sup> <https://www.mod.gov.rs/cir/16977/srbija-rangirana-kao-najjaca-vojna-sila-u-regionu-16977>, pristupljeno 17.03.2022. godine

dolazi do uzrokovanja američkog povećanja tenzija oko Tajvana, Južnog kineskog kora i prisustva vojske SAD u Aziji.

Ukoliko nacionalna moć kojom raspolažu SAD, u nastupajućim relacijama sa narastajućom moći Kine uspeva da iznalazi načina da održi status quo, to će omogućiti u većini regiona na svetu, kao i u regionu jugoistočne Evrope održavanje trenutnog stanja. Dok SAD pariraju Kini, da li po ukupnoj jačini nacionalne moći ili ukoliko izgube prvo mesto u nacionalnoj ostanu vodeća sila u vojnoj moći održaće se stanje naliku statusa quo u odnosu na sadašnje. Ovakvo stanje je izvesno što se tiče navedenih parametara, s tim što eventualno usložavanje unutarpolitičkih prilika u SAD mogu izazvati ishitrene reakcije koje mogu imati predikciju disbalansa međunarodnih odnosa na globalnom nivou.

Na situaciju u regionu preslikaće se situacija između dve vodeće svetske sile. Dok SAD održavaju paritet prema Kini, Republika Srbija održaće status quo u regionu, što joj u ovim situacijama ide u prilog zarad uslova za ostvarenje interesa na delu svoje teritorije – KiM i ekonomskom osnaživanju sa ciljem održivog razvoja u narednom periodu. Uloga vojnog faktora, a posebno u Republici Srbiji se ogleda u očuvanju statusa stalno neutralne države u odvratanju zaraćenih strana da izvrše agresiju, oslanjanjem težišno na vojne potencijale s kojima jedna država raspolaže. Dodatno jačanje vojne moći pruža odgovarajući odgovor prema pretnjama koje dolaze pre svega sa prostora KiM, ali i od zemalja iz okruženja.

Opređeljujući se za koncept vojne neutralnosti, Republika Srbija je istrajna u nameri da sopstvene odbrambene interese štiti kroz koncept totalne odbrane, koji je utvrđen u Strategiji odbrane iz 2019. godine. Totalna odbrana se zasniva na upotrebi punog kapaciteta ljudskih, materijalnih i drugih resursa i potencijala Republike Srbije, a sprovodi se kroz zajedničko angažovanje svih subjekata sistema odbrane. Značajan segment tog koncepta uvažava potrebu unapređivanja partnerstva i multilateralne saradnje sa drugim državama i međunarodnim organizacijama i institucijama u očuvanju i zaštiti odbrambenih interesa Republike Srbije. Ostvarivanjem ovog cilja jača vojna moć a nacionalna dobija dodatnu dimenziju i jak atribut za političko nadmudrivanje u okolnostima koje omogućavaju ili sprečavaju jačanje uticaja Republike Srbije.

#### LITERATURA:

- Бжежински Збигњев (1999): *Велика шаховска табла*. ЦИД, Подгорица.
- Ђорђевић Ивица и Мијалковски Милан (2010): *Неухватљивост националне моћи*, Службени гласник, Београд.
- Кашин Василий Борисович и Тимофеев Иван Николаевич (2022): „Американо-китайские отношения: к новой холодной войне?“, <https://russiancouncil.ru/analytcs-and-comments/analytcs/amerikano-kitayskie-otnosheniya-k-novoy-kholodnoy-voyne/>.
- Хоџић Јасмин (2021): „Нација и национална држава у контексту глобализма и мултикултурализма“, Национални интерес, бр. 03/2021, Институт за политичке студије, Београд. <https://doi.org/10.22182/ni.4032021.4>
- Тукидид (1999): *Пелопонески рат*, Просвета, Београд.
- Cooley Alexander, Nexon Daniel and Ward Steven. 2021. „ *Revising order or challenging the balance of military power? An alternative typology of revisionist and status-quo*

- states“, United Kingdom: Review of International Studies 45, <https://doi.org/10.1017/S026021051900001>.
- Kiczma Łukasz, Sułek Mirosław. 2020. *National power rankings of countries 2020*, Warsaw: University of Warsaw Faculty of Political Science and International Studies, <https://prnet.org.pl/img/pub/national-power-rankings-of-countries-2020.pdf>.
  - Kugler Jacek, Tamen Ronald. 2022. *Regional challenge: China's rise to power*, <https://apcss.org/Publications/Edited%20Volumes/RegionalFinal%20chapters/Chapter4Kugler.pdf>.
  - Schwarzenberger Georg (1951): *Power Politics: A Study of International Society*, Stevens/FA Praeger, London.
  - Miršajmer Džon (2009): *Tragedija politike velikih sila*, Udruženje za studije SAD u Srbiji i Čigoja štampa, Beograd.
  - Heath, Timothy R., Grossman Derek, Clark Asha (2021): *China's Quest for Global Primacy*, California, USA: Published by the RAND Corporation, xiii, (China's Quest for Global Primacy: An Analysis of Chinese International and Defense Strategies to Out-compete the United States | RAND).
  - Си Ђипинг обећао поновно уједињење са Тајваном (приступљено 10.03.2022.); <https://www.politika.rs/scc/clanak/489384/Si-Diping-obecao-ponovno-ujedinjenje-sa-Tajvanom>.
  - Самые сильные и могущественные страны Мира и Европы, <https://visasam.ru/emigration/vybor/samye-silnue-strany-mira.html>.
  - [https://www.globalfirepower.com/country-military-strength-detail.php?country\\_id=-serbia#viewNotes](https://www.globalfirepower.com/country-military-strength-detail.php?country_id=-serbia#viewNotes).
  - The ISA 2021 Country Power Rankings, [https://www.isa-world.com/news/?tx\\_ttnews%5BbackPid%5D=1&tx\\_ttnews%5Btt\\_news%5D=595&cHash=d37d2e848d-6b79811749a619c74abebc](https://www.isa-world.com/news/?tx_ttnews%5BbackPid%5D=1&tx_ttnews%5Btt_news%5D=595&cHash=d37d2e848d-6b79811749a619c74abebc).
  - Joint Doctrine Note 1-18; United States Joint Chiefs of Staff, April 2018, p. II -1 ([https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/jdn\\_jg/jdn1\\_18.pdf](https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/jdn_jg/jdn1_18.pdf)).
  - <https://www.mod.gov.rs/cir/16977/srbija-rangirana-kao-najjaca-vojna-sila-u-regionu-16977>.

Vladimir Lović  
Goran Timotijević

UDC 327::911.3  
UDC 327.51(497.11)  
DOI: 10.5937/MegRev2301243L  
Review scientific paper  
Received 30.03.2022.  
Approved 01.09.2023

## THE RELATIONSHIP BETWEEN THE NATIONAL POWERS OF THE WORLD POWERS AND IMPACT ON THE REPUBLIC OF SERBIA

**Summary:** *In modern international relations, national power is characterized as a category that includes existing, but also potential power, ie that for which there is potential to develop. Its composition is more dimensional and consists of several elements. It is not a simple sum of countable concepts, but a synergy of tangible and intangible elements that the state can use to achieve national interests. National power is a state, process and goal that the state possesses, implements and at the same time strives for, in order to succeed in realizing its national interests in the anarchic world of international relations. The changed perspective of national interests and their humanization, as well as changes in international relations after the end of the Cold War, contributed to the unipolar international system, in the late twentieth and early twenty-first century, losing military status as the leading constituent of national power. an important factor. Serbia is currently facing the challenge of reducing the gap between developed countries and its own base in each of the key areas of national power.*

**Keywords:** *national power, international relations, geopolitics, influence, survival, interest.*





---

**SPISAK RECENZENATA / LIST OF REVIEWERS**

Prof. dr BABIĆ Blagoje – Srbija  
Prof. dr BALTEZAREVIĆ Vesna – Srbija  
Prof. dr BALTEZAREVIĆ Radoslav – Srbija  
Prof. dr BAZIĆ Miljojko – Srbija  
Dr BOGIĆEVIĆ Jasmina, vanredni profesor – Srbija  
Prof. dr BOŠKOVIĆ Jelena – Srbija  
Prof. dr BOŽOVIĆ Jelena – Srbija  
Prof. dr CVETKOVSKI Tatjana – Srbija  
Prof. dr CVIJANOVIĆ Drago – Srbija  
Prof. dr CVIJANOVIĆ Janko – Srbija  
Prof. dr ČALOVIĆ Dragan  
Prof. dr DAMJANOVIĆ Mijat – Srbija  
Prof. dr DAVIDOV Vladimir – Rusija  
Prof. dr DE MONSERAT LJAJRO Marija – Argentina  
Prof. dr DUGALIĆ Veroljub – Srbija  
Prof. dr ĐURĐEVIĆ Dragan – Srbija  
Prof. dr ĐORĐIĆ Dejana – Srbija  
Doc. dr ĐURIĆ Zlata – Srbija  
Prof. dr ETINSKI Rodoljub – Srbija  
Doc. dr GAVRILOVIĆ Ana – Srbija  
Prof. dr GRBIĆ Vladimir – Srbija  
Prof. dr GRUJIĆ Biljana – Srbija  
Prof. dr ILIĆ Radan – Srbija  
Prof. dr ISAKOVIĆ Smiljka – Srbija  
Prof. dr IVANOVIĆ M. Olja – Srbija  
Prof. dr JAKŠIĆ Dejan – Srbija  
Prof. dr JEROTIJEVIĆ Zoran – Srbija  
Prof. dr JOVANOVIĆ Tomislav – Srbija  
Doc. dr JOVIČIĆ Aleksandar – Srbija  
Doc. dr JOVIĆ Vojislav – Srbija  
Akademik KAMBOVSKI Vlado – Makedonija  
Prof. dr KOMARISOV Vladimir S. – Rusija  
Dr LABOVIĆ Dragana, vanredni profesor – Srbija  
Prof. dr LAĐEVAC Ivona – Srbija  
Prof. dr LAKIĆ Danijela – Srbija  
Msc LAZAREVIĆ Aleksandra – Srbija

Prof. dr LAZAREVIĆ Žarko – Slovenija  
Prof. dr LENGHARTOVA Jana – Slovačka  
Prof. dr LESAKOVA Dagmar – Slovačka  
Prof. dr LJUBOJEVIĆ Ratko – Srbija  
Dr LJUMOVIĆ Isidora, viši naučni saradnik – Srbija  
Doc. dr MANDARIĆ Marija – Srbija  
Prof. dr MILANOVIĆ R. Milan – Srbija  
Dr MILIĆEVIĆ Snežana, vanredni profesor – Srbija  
Prof. dr MILISAVLJEVIĆ Momčilo – Srbija  
Prof. dr MILIVOJEVIĆ Tatjana – Srbija  
Prof. dr MILOVANOVIĆ Goran – Srbija  
Prof. dr MILJKOVIĆ D. Strahinja – Srbija  
Prof. dr MILJKOVIĆ Dejan – Srbija  
Doc. dr MITROVIĆ Ranka – Srbija  
Prof. dr NIKODIJEVIĆ Dragan – Srbija  
Doc. dr NIKOLIĆ Marija – Srbija  
Doc. dr NOVAKOVIĆ Dragana – Srbija  
Prof. dr NOVAKOVIĆ Ivan – Srbija  
Akademik OČIĆ Časlav – Srbija  
Prof. dr OZGERCIN Kevin V. – SAD  
Prof. dr PAP Norbert – Mađarska  
Prof. dr PARK Sung-Đo – Nemačka  
Prof. dr PAUNKOVIĆ Džejn – Srbija  
Prof. dr PAVLOVIĆ Milivoje – Srbija  
Prof. dr PAVLOVIĆ Radica – Srbija  
Prof. dr PAVLOVIĆ Vladan – Srbija  
Prof. dr PERIŠIĆ Saša – Srbija  
Doc. dr PETROVIĆ Daliborka – Srbija  
Prof. dr PETROVIĆ Marko – Srbija  
Doc. dr POPOV Dejan – Srbija  
Prof. dr POPOVIĆ Blaženka – Srbija  
Prof. dr PRVULOVIĆ Vladimir – Srbija  
Dr RABRENOVIĆ Mihajlo, vanredni profesor – Srbija  
Dr RADIČEVIĆ-DRAGIĆEVIĆ Tatjana, vanredni profesor – Srbija  
Prof. dr RADOSAVLJEVIĆ Ivan – Srbija  
Doc. dr RADOŠEVIĆ Igor – Srbija  
Doc. dr RADOVIĆ-STOJANOVIĆ Jelena – Srbija  
Prof. dr RAKAS Smilja – Srbija

# OSNOVNE INFORMACIJE O ČASOPISU I UPUTSTVO ZA AUTORE

## I. OSNOVNE INFORMACIJE O ČASOPISU

**1. Opšte.** – „Megatrend revija“ je naučno glasilo Megatrend univerziteta (Megatrend University).

Časopis je, prema klasifikaciji CEON visoko pozicioniran kao vodeći nacionalni naučni časopis u Republici Srbiji (M51) i prema klasifikaciji Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije (M51).

„Megatrend revija“ izlazi od 2004. godine, na srpskom i engleskom jeziku. Otvorena je za sve kvalitetne radove i autore iz čitavog sveta. Ima međunarodnu redakciju i međunarodni izdavački savet. Putem razmene i na druge načine, stiže do čitalaca i van granica Srbije.

Časopis „Megatrend revija“ je interdisciplinarni časopis iz oblasti društvenih nauka, u kojem se objavljuju radovi iz sledećih tematskih oblasti:

- Ekonomija
- Pravo
- Politika i bezbednost
- Menadžment i marketing
- Međunarodni odnosi
- Javne politike
- Informaciono društvo

**2. Recenzije.** - Svaki rad se recenzira od strane dva recenzenta. Radovi su podložni proverbi na plagijat.

Rad koji dobije pozitivnu recenziju oba recenzenta objavljuje se u skladu sa standardnom kategorizacijom radova u naučnim časopisima kao: originalni naučni rad, pregledni naučni članak, stručni članak, saopštenje ili osvrt, prikaz knjige i prevod.

O kategorizaciji rada odlučuju recenzenti i glavni urednik, s tim da se u slučaju sumnje prihvata rešenje koje je povoljnije za autora (ako je jedan recenzent kategorisao rad na jedan, a drugi recenzent na drugi način, prihvatiće se viša kategorizacija).

U slučaju da jedan recenzent predloži da se rad objavi, a drugi da se ne objavi, rad se daje na recenziju trećem recenzentu i njegova odluka je konačna.

**3. Anonimnost autora i recenzenata.** - Redakcija se strogo drži pravila o međusobnoj anonimnosti autora i recenzenata. Drugim rečima, recenzenti ne znaju ko je i odakle je autor rada, kao što ni autor ne zna imena recenzenata. Pored ostalog, autor koji nije zadovoljan načinom na koji su recenzenti vrednovali njegov rad, ima pravo da dobije na uvid recenzije, ali bez imena recenzenata.

## II. ORIGINALNOST RADA I BORBA PROTIV PLAGIJATA

Molimo autore da imaju u vidu sledeće.

**1. Pisana potvrda o tome da je rad originalan.** - Prilikom dostavljanja rukopisa autor je dužan da u pisanom obliku potvrdi da je njegov rad originalan, tj. da već nije negde drugde objavljen. Radovi koji budu poslani bez pisane potvrde autora o tome da je reč o originalnom delu, neće biti uzimani u obzir.

**2. Rad koji je već negde prethodno objavljen.** - Ako iz nekog razloga kandiduje rad koji je već negde objavljen (u inostranstvu, na stranom jeziku), autor je dužan da precizno navede gde je rad objavljen (u kom časopisu, kom broju, na kojim stranama) i da priloži pisanu saglasnost redakcije časopisa u kome je rad prvobitno objavljen. Ukoliko su ispunjeni ovi uslovi, a Redakcija „Megatrend revije“ (dalje: „Revija“) zaključi da je rad iz nekog razloga posebno interesantan i da ga treba objaviti, rad će biti objavljen, s tim što će biti naznačeno gde je prvi put objavljen i da se štampa uz odobrenje.

Ukoliko je, međutim, rad već negde objavljen, a predat je za objavljivanje u „Reviji“ bez informacije o tome, rad neće biti objavljen. Uz to, kao sankcija za nekorektan odnos, u prvom narednom broju „Revije“ u posebnoj rubrici biće objavljena informacija o tome da je odnosni autor na nekorektan način pokušao da ponovo objavi isti rad. Takođe, radovi istog autora neće se ubuduće objavljivati u „Reviji“

**3. Plagijat.** - U slučaju da redakcija „Revije“ sama ili posredstvom recenzentata otkrije da je rad koji je predat za objavljivanje plagijat, u prvom narednom broju „Revije“ u posebnoj rubrici biće objavljena informacija o tome da je odnosni autor predao rad koji je plagijat, i biće navedeno originalno delo iz kog je plagijat uzet. Takođe, radovi istog autora neće se ubuduće objavljivati u „Reviji“. Po potrebi, biće obavешteni autor čiji je rad prepisan odn. redakcija časopisa u kome je objavljen originalni rad.

## III. UPUTSTVO ZA AUTORE

Radove treba pripremiti u skladu sa sledećim uputstvom:

### 1. Rukopis

Rukopis se predaje u elektronskom obliku (MS Word) u formatu Word 97-2003 Document.. Radovi na srpskom jeziku se dostavljaju u srpskoj latinici. Rad se šalje na e-mail adresu: [megatrendrevija@megatrend.edu.rs](mailto:megatrendrevija@megatrend.edu.rs)

Uz rad se obavezno dostavlja i pisana izjava autora o tome da je rad originalno delo (potpisana i skenirana izjava).

Uslov da rad uđe u proceduru recenziranja jeste da u potpunosti zadovoljava tehničke kriterijume koji su propisani ovim uputstvom. Rad mora biti lektorisan, tj. mora da zadovoljava jezičke i pravopisne standarde srpskog odnosno engleskog jezika.

## 2. Broj autora

Prednost imaju članci koje je napisao samo jedan autor (autor pojedinac), ali redakcija sprovodi aktuelne propise (*Pravilnik o postupku i načinu vrednovanja, i kvantitativnom iskazivanju naučnoistraživačkih rezultata istraživača*, Službeni glasnik RS br. 24/2016 i 21/2017), po kojima se rad prihvata ako nema više od tri koautora.

## 3. Jezik

Tekst se predaje na srpskom ili engleskom jeziku. Ako bude prihvaćen, biće objavljen na jeziku na kome je predat.

Izuzetno, redakcija ima pravo da zbog posebno opravdanih razloga odluči da se tekst koji je predat na srpskom prevede i objavi na engleskom jeziku, ili obrnuto.

## 4. Obim

Članak treba da ima približno 30.000 slovnih znakova, računajući i beline (1 autorski tabak). On može da bude i nešto kraći odn. nešto duži, s tim da broj slovnih znakova sa belinama ne bude manji od 20.000 niti veći od 45.000.

Iz naročito opravdanih razloga (poseban društveni značaj teme, koautorstvo nekoliko međunarodno priznatih naučnika i sl.), redakcija izuzetno može dozvoliti i objavljivanje članka većeg obima, ali ne većeg od 2,5 autorska tabaka (75.000 slovnih znakova).

## 5. Tabele i formule

Tabele praviti isključivo alatom za tabele u programu MS Word. Tabele moraju da imaju naslove i biti numerisane arapskim ciframa.

Formule raditi uz pomoć editora formula u programu MS Word.

## 6. Grafički prilozi i fotografije

Grafički prilozi mogu se predati nacrtani na papiru ili u elektronskom obliku. Kada se crteži predaju u elektronskom obliku, to treba da je u nekom od sledećih formata: EPS, AI, CDR, TIF ili JPG. Ako autor ne zna ili koristi neki specifičan program, potrebno je da se dogovori o formatu zapisa sa tehničkim urednikom. **Ne treba crtati crteže u programu MS Word!**

Fotografije moraju biti jasne, kontrastne i neoštećene. Autoru se ne preporučuje da slike skenira sam, već da taj osetljivi posao prepusti redakciji.

Ako u verziju na papiru nisu uključeni crteži i fotografije, moraju se jasno obeležiti mesta gde treba da se nalaze. Oznake u tekstu moraju se poklapati sa onima na priloženim slikama (ili fajlovima).

Crteži i fotografije moraju da imaju potpise i da budu numerisani arapskim ciframa.

## 7. Organizacija rukopisa

Članak mora da sadrži sledeće elemente i to ovim redom:

**1. Podatke o autoru.** - Ime i prezime, zvanje (titula) autora, naziv institucije u kojoj je autor zaposlen (afilijacija); obavezno navesti e-mail adresu autora.

**2. Naslov rada.** - Naslov treba da je jasan i precizan.

**3. Sažetak (apstrakt).** - To je kratak informativni prikaz sadržaja članka, koji sadrži cilj istraživanja, metode, rezultate i zaključak. Treba da je na istom jeziku na kome je napisan i sam rad. U pogledu obima, treba da ima od 100 do 250 reči odn. 4 do 8 rečenica ili od jedne trećine do polovine štampane strane i da stoji između naslova rada i ključnih reči, nakon kojih sledi tekst članka.

**4. Ključne reči.** - Predstavljaju termine ili fraze koji najbolje opisuju sadržaj članka. Dozvoljeno je navesti do pet reči odn. fraza.

**5. Tekst članka.** - Centralni deo predstavlja tekst članka u kojem autor uz upotrebu odgovarajuće aparature obrađuje određeni naučni problem.

**6. Popis korišćene literature.** - Posle teksta članka, daje se popis korišćene literature i to abecednim redom po prezimenima autora.

Popis se daje prema Uputstvu za citiranje, s tim da se godina izdanja stavlja odmah iza imena autora odn. urednika. Na kraju navođenja članka ili rada u zborniku navode se stranice na kojima se nalazi citirani rad.

*Primeri:*

- Knjiga: Akehurst Michael (1984): *A Modern Introduction to International Law*, London

- Poglavlje u knjizi više autora: Buchanan Allen (2010): "The Legitimacy of International Law", 79-96, in: Besson Samantha, Tasioulas John (eds.): *The Philosophy of International Law*, Oxford

- Članak: Osakwe Chris (1971): "Contemporary Soviet Doctrine on the Juridical Nature of Universal International Organizations", *American Journal of International Law* 3/1971, 502-521

Radovi istog autora navode se hronološkim redom, a ako se navodi više radova istog autora objavljenih u istoj godini, uz godinu izdanja dodaju slova "a", "b", "c" itd.

*Primeri:*

- Cassese Antonio (1999a): “*Ex iniuria ius oritur*. Are We Mowing towards International Legitimation of Forcible Humanitarian Countermeasures in the World Community?”, *European Journal of International Law*, 1/1999, 23-30

- Cassese Antonio (1999b): “A Follow-Up: Forcible Humanitarian Countermeasures and *Opinio Necessitatis*”, *European Journal of International Law*, 4/1999, 791-799

**7. Rezime (Summary).** - Na samom kraju daje se rezime tj. sažetak rada, koji može biti isti kao i sažetak (apstrakt), ali može biti i nešto većeg obima, ali ne više od 1 strane. Ako je rad pisan na srpskom jeziku, obavezno se dostavlja rezime na engleskom jeziku.

**8. Nivoi naslova.** - Zavisno od konkretnog teksta naslovi imaju različite nivoe, s tim da se koristi sledeći metod:

**1. Prvi nivo naslova**

(sredina, regular, bold, arapski brojevi)

*1.1. Drugi nivo naslova*

(sredina, italik, arapski brojevi)

*1.1.1. Treći nivo naslova*

(iznad početka pasusa, italik, arapski brojevi)

Za slučaj da ipak nešto nije jasno, autorima se savetuje da pogledaju prethodne brojeve „Megatrend revije“ ili da se obrate direktno sekretaru ili tehničkom uredniku časopisa.

Redakcija zadržava pravo da, u zavisnosti od specifičnosti teksta, a u cilju njegove bolje preglednosti, uredi naslove na nešto drugačiji način, ostajući u osnovnim okvirima izložene deobe naslova.

**9. Citiranje.** - Korišćenu literaturu citirati prema niže izloženom uputstvu za citiranje.

**10. Adresa redakcije.** - Radovi se šalju u elektronskoj formi na sledeću e-mail adresu: **[megatrendrevija@megatrend.edu.rs](mailto:megatrendrevija@megatrend.edu.rs)**

Redakcija „Megatrend revije / Megatrend Review“  
Megatrend univerzitet  
Bulevar maršala Tolbuhina 8  
11070 Beograd

Telefon redakcije: 011/220 31 50.



## IV. UPUTSTVO ZA CITIRANJE

### 1. Opšta pravila

**1. Ime autora.** - Navodi se prvo prezime, pa ime autora. Ako postoji srednje slovo, ono se navodi između prezimena i imena.

*Primer:* Shaw N. Malcolm

**2. Više autora.** - Ako postoji više autora rada, razdvajaju se zapetama.

*Primer:* Simma Bruno, Alston Philip

Ako je više od 3 autora rada, navodi se prezime i ime samo prvog autora i dodaje se kurzivom (italikom) *et al.* (od *et alia*).

*Primer:* Henkin Louis *et al.* (1993): *International Law: cases and Materials*, St. Paul. Minn.

**3. Strane.** - Kada se navodi određena strana (knjige, članka), ona se navodi samo brojem bez ikakvih dodataka (s., str., p., pp., стр., S., i sl.).

*Primer:* Akehurst Michael (1984): *A Modern Introduction to International Law*, London, 9.

**4. Fusnote.** - Kada se navodi fusnota, iza broja strane piše se skraćena „fn“ i onda navodi broj citirane fusnote.

*Primer:* Akehurst Michael (1984): *A Modern Introduction to International Law*, London, 9, fn 2.

**5. Ponovno citiranje istog rada.** - Kada se rad koji je već citiran ponovo navodi, to se vrši tako što se navodi prezime i ime autora, pa iza toga, razdvojeno zapetom, stranica koja se citira. Sve bez korišćenja *op. cit.*, *nav. delo* i slično.

*Primer:* Akehurst Michael, 15.

Ako je navedeno nekoliko radova istog autora, navodi se prezime i ime autora, u zagradi godina u kojoj je odnosni rad objavljen i strana.

*Primer:* Akehurst Michael (1984), 15.

Ako je navedeno nekoliko radova istog autora objavljenih u istoj godini, radovi se u spisku korišćene literature (koji se obavezno daje na kraju rada) iza godine publikovanja dopunski obeležavaju latiničnim slovima „a“, „b“, „c“ itd. i tako navode kod citiranja u fusnotama.

*Primer:* Akehurst Michael (1984a), 15.

**6. Ponovno citiranje prethodno citiranog rada.** - Ako se citira podatak sa iste strane istog dela koje je citirano u prethodnoj fusnoti, koristi se samo latinična skraćena *Ibid.* (od *ibidem*), bez navođenja bilo kakvih drugih podataka.

*Primer:* *Ibid.*

Ako se citira podatak iz dela koje je citirano u prethodnoj fusnoti, ali sa različite strane, navodi se *Ibid*, a zatim zapeta i broj strane.

*Primer: Ibid*, 54.

**7. Strana imena.** - U radovima koji se predaju na srpskom jeziku, strana imena se transkribuju na srpski jezik, kako se izgovaraju, a prilikom prvog pominjanja u tekstu njihovo ime i prezime navode se u zagradi u izvornom obliku.

*Primer: Tomas Hobs (Thomas Hobbes)*

## 2. Knjige

**1. Opšte.** - Knjige se navode na sledeći način: 1) prezime autora, 2) njegovo ime, 3) godina izdanja (u zagradi), 4) dve tačke, 5) naziv knjige kurzivom (italikom), 6) mesto izdanja kurentom (obično), 7) strana (bez ikakvih dodataka), 8) fusnota koja se citira.

Ako se navodi i izdavač, piše se kurentom (obično) pre mesta izdanja.

*Primer: Scott V. Shirley (2010): International Law in World Politics, Lynne Rienner Publishers Inc., Boulder – London, 71, fn 45.*

**2. Više izdanja.** - Ako knjiga ima više izdanja može se (ne mora) navesti broj izdanja u superskriptu.

*Primer: Scott V. Shirley (2010<sup>2</sup>): International Law in World Politics, Lynne Rienner Publishers Inc., Boulder - London (objašnjenje: 2010<sup>2</sup> - drugo izdanje, objavljeno 2010)*

**3. Urednici.** - Ako knjiga ima jednog ili više urednika, prvo se navode prezimena i imena urednika, razdvojena zapetama, zatim naznaka „(ur.)“ odnosno „ed.“ ili (ako ih je više) „eds.“, pa godina izdanja u zagradi, dvotačka, naziv knjige kurzivom (italikom), i mesto.

*Primer: Besson Samantha, Tasioulas John (eds.) (2010): The Philosophy of International Law, Oxford.*

Ako je broj urednika veći od tri, navode se podaci samo za prvog urednika, zatim se posle zapete navodi „et al.“ i posle toga se navodi „ur.“.

*Primer: Hamilton P. et al. (eds.) (1999): The Permanent Court of Arbitration: International Arbitration and Dispute Resolution, Kluwer International, The Hague-London-Boston.*

**4. Poglavlje u knjizi.** - Poglavlje u knjizi koja ima urednika navodi se tako što se: 1) navode prezime i ime autora, 2) godina izdanja u zagradi, 3) dve tačke, 4) naziv poglavlja kurentom (pod navodnicama), 5) zapeta, 6) brojevi strana koje se citiraju, 7) „u“ odn. „in“, 8) prezime i ime urednika, 9) „(ur.)“ odn. „(eds.)“, 10) naziv knjige u kojoj je citirano delo, kurzivom (italikom) i 11) mesto izdanja.

*Primer: Buchanan Allen (2010): “The Legitimacy of International Law”, 79-96, in: Besson Samantha, Tasioulas John (eds.): The Philosophy of International Law, Oxford.*

### 3. Članci

**1. Opšte.** - Članci se navode na sledeći način: 1) prezime autora, 2) ime autora, 3) godina izdanja, 4) dve tačke, 5) naziv članka kurentom (obično) pod navodnicama, 6) naziv časopisa (zbornika i sl.) kurzivom (italikom), 7) broj i godište spojeni kosom crtom, 8) broj strane (bez ikakvih dodataka), 9) broj citirane fusnote.

*Primer:* Osakwe Chris (1971): "Contemporary Soviet Doctrine on the Juridical Nature of Universal International Organizations", *American Journal of International Law* 3/1971, 502, fn 1.

**2. Skraćenica naziva časopisa.** - Ako je naziv časopisa (zbornika i sl.) dug, prilikom prvog citiranja u zagradi sa navodi skraćenica pod kojom će se časopis (zbornik i sl.) nadalje pojavljivati.

*Primer:* Osakwe Chris (1971): "Contemporary Soviet Doctrine on the Juridical Nature of Universal International Organizations", *American Journal of International Law (AJIL)* 3/1971, 502-521.

### 4. Propisi

**1. Opšte.** - Propisi se navode na sledeći način: 1) naziv propisa se navodi u kurentu (obično), 2) kurzivom (italikom) navodi se glasilo u kojem je propis objavljen, 3) na kraju se navodi broj i godina glasila u kojem je propis objavljen.

*Primer:* Zakon o osnovama uređenja službi bezbednosti Republike Srbije, *Službeni glasnik Republike Srbije*, 116/2007.

**2. Ponovno pominjanje propisa.** - Ako se propis pominje kasnije, prilikom njegovog prvog pominjanja navodi se u zagradi njegov skraćeni naziv, s tim da se ispred skraćenog naziva stavlja objašnjenje „u daljem tekstu“.

*Primer:* Zakon o osnovama uređenja službi bezbednosti Republike Srbije (u daljem tekstu: Zakon o službama bezbednosti), *Službeni glasnik Republike Srbije*, 116/2007.

**3. Izmene i dopune.** - Ako je propis naknadno menjan i dopunjavan, navode se jedan za drugim brojevi i godine glasila u kojima su objavljeni izvorni tekst odn. izmene i dopune.

*Primer:* Zakon o osnovama uređenja službi bezbednosti Republike Srbije, *Službeni glasnik Republike Srbije*, 116/2007, 72/2012.

**4. Članovi, stavovi i tačke propisa.** - Članovi, stavovi, tačke (alineje) itd. propisa navode se kroz kosu crtu, tako što se prvo navodi broj člana, zatim stava, pa alineje itd.

*Primer:* Konvencija UN o pravu mora (1982) čl. 1/1/5/a/i.

## 5. Tekstovi sa interneta

Citiranje tekstova sa interneta treba da sadrži: 1) ime autora citiranog teksta (ako je reč o autorskom tekstu), 2) naziv citiranog teksta pod navodnicima, 3) podatke o tome gde je tekst objavljen (ako je objavljen u papirnoj verziji), 4) internet stranicu, 5) datum pristupa stranici.

*Primer:* Bradley A. Curtis, Gulati Mitu: "Withdrawing from International Custom", *The Yale Law Journal* 2/2010, 233-241, <http://yalelawjournal.org/images/pdfs/912.pdf> (18.11.2012).



# GENERAL INFORMATION ON THE JOURNAL AND THE INSTRUCTIONS FOR AUTHORS

## I. GENERAL INFORMATION ON THE JOURNAL

**1. General.** – “Megatrend Review” is the scientific journal published by Megatrend University (Megatrend univerzitet).

According to the classification of CEON the journal is highly ranked amongst the leading national scientific journals in Serbia (M51) and by the Ministry of Education, Science and Technological Development of the Republic of Serbia (M51).

“Megatrend Review” journal has been published since 2004 in Serbian and English language. It is open to all high-quality papers and authors from around the world. It has an international Editorial Board and international Publishing Council. Through international exchange it reaches readers beyond the borders of Serbia.

“Megatrend Review” journal is a multidisciplinary journal in the fields of social sciences. Papers on following scientific fields are published:

- Economics
- Law
- Politics and Security
- Management and Marketing
- International Relations
- Public Policies
- Information Society

**2. Reviews.** – Each paper is reviewed by two reviewers. Paper that has received two positive reviews will be published according to standard categorization of the scientific journals: original scientific paper, review scientific article, expert article, preliminary report or overview, translation and book review.

The categorization of the paper is determined by the reviewers and Editor in chief. If there is any doubt regarding the categorisation, the given higher category will be applied.

In case that one of the reviewers suggests that the paper should be published and the other that it should not, the paper is going to be given to the third reviewer whose decision is final.

**3. Anonymity of the authors and reviewers.** – Editorial of the “Megatrend review” journal abides by the rule on mutual anonymity between authors and reviewers. Further, if the author is not satisfied with the reviews of the paper, he / she, has the right to receive the reviews.

## II. PAPER ORIGINALITY AND FIGHTING AGAINST PLAGIARISM

We kindly ask the authors to take into consideration the following:

**1. Written confirmation that the work is original.** - When submitting a manuscript the author is required to confirm in writing that his/her paper is original and that it has not been published elsewhere. The paper that is sent without this written confirmation by the author, will not be accepted.

**2. The paper that has previously been published elsewhere.** - If for any reason the author submits the paper that has already been published elsewhere (abroad, in a foreign language), he/she is obliged to specify where the paper was published (the journal, issue and number, the number of pages) and enclose the written consent of the editorial board of the journal in which the paper was originally published. If these requirements are met, and editors conclude that the paper is for some reason of particular interest and should therefore be published, it will be published with indication where it was published first and that it is republished in "Megatrend Review" with permission.

However, if the paper has already been published elsewhere, and also submitted for publication in "Megatrend Review" with no information about previous publication, the paper will not be published. In addition, as a sanction for unfairness, in the next issue of "Megatrend Review" the information that a particular author has unfairly tried to re-publish the same paper will be published in a special section. Apart from that, the papers by the same author will not be published in "Megatrend Review" in the future.

**3. Plagiarism.** - Should the editors of "Megatrend Review" journal or through reviewers discover that the paper submitted for publication is plagiarism, in a special section of its next issue the information that a particular author has plagiarized a paper will be published, and the original paper from which the plagiarism is taken will be cited. In addition, the papers by the same author will not be published in "Megatrend Review" in the future. If necessary, the author whose paper has been copied or the editorial board of the journal that has published the original paper will be notified.

## III. INSTRUCTIONS FOR AUTHORS

The papers are to be prepared in accordance with the following instructions:

### 1. The Manuscript

The manuscript is submitted in electronic form (MS Word), in Word 97-2003 Document for. The papers written in Serbian language are submitted in Serbian Latin script. The papers are submitted to the following e-mail address: **[megatrendrevija@megatrend.edu.rs](mailto:megatrendrevija@megatrend.edu.rs)**

The paper should be accompanied by the written Author's Statement of originality signed by the author (written, signed and scanned).

Precondition for the paper to be accepted for the reviewing procedure is that it fully satisfies technical criteria according to the instructions given here. Also, the paper must meet the criteria regarding the language (Serbian and English) and spelling. The paper has to be proofread before submission

## 2. Number of authors

As a rule, papers written only by one author are preferable for publication (an author as an individual). However, if consider justified, according to current Rules of Procedure, the Method of Evaluation and Quantitative Expression of Scientific Research Results of the Researchers (*Pravilnik o postupku, načinu vrednovanja i kvantitativnom iskazivanju naučnoistraživačkih rezultata istraživača*, Službeni glasnik RS no. 24/2016 and 21/2017), editors can decide to publish papers written by co-authors, but not more than three.

## 3. Language

The text is submitted in Serbian or English language. If accepted, it will be published in the language in which it was submitted.

Exceptionally, the editors will decide that the text submitted in Serbian language is to be translated and published in English, or vice versa.

## 4. Volume

The paper should approximately have 30.000 characters, including spaces (one author's sheet). Alternatively, it could be shorter or longer, the number of characters with spaces not being smaller than 20,000 nor bigger than 45,000.

Due to particularly justified reasons (the special social importance of the topic, the co-authorship of a number of internationally recognized scientists, etc.) the editorial board could exceptionally allow the publication of an article of a larger volume, but not larger than 2.5 author's sheets (75,000 characters).

## 5. Tables and Formulae

The tables should only be made by means of table tools in MS Word. The tables must have titles and be numbered in Arabic numerals.

The formulae should be written by means of the equation editor in MS Word.



## 6. Graphs, Figures and Photographs

Graphs and figures can be submitted drawn on paper or in electronic form. When the graphs and figures are submitted in electronic form, they should be in one of the following formats: EPS, AI, EPS, TIF or JPG. If the author uses these or uses a specific program, it is necessary to agree on the format with the technical editor. **Graphs and figures should not be made in MS Word!**

Photographs must be sharp, in good contrast and undamaged. The authors are not advised to scan the images themselves, but to leave this sensitive job to the editorial office.

If the version on the paper does not include graphs, figures and photographs, the spaces must be clearly marked where they should be inserted. The markings in the text must match the ones in the submitted photos (or files).

Graphs, figures and photographs must have the signatures and be numbered in Arabic numerals.

## 7. Organization of manuscript

The article must contain the following elements, in the following order:

**1 Information about the author** – Name and surname, title of the author, name of the institution where the author is employed (affiliation) and the author's e-mail address.

**2. Title of the paper.** – The title should be clear and precise.

**3. Abstract.** – This is a brief presentation of the article content, which contains the research goal, methods, results, and main conclusions. It should be in the same language in which the paper was written. In terms of volume, it should contain 100 to 250 words or 4 to 8 sentences, or a third to half of the printed page. It stands between the title and keywords, after which the text of the article follows.

**4. Key words.** – The terms or phrases which best describe the content of the article. It is allowed to write up to five words, i.e. phrases.

**5. Text of the article.** – The central part is the text of the article in which the author uses appropriate tools while processing the writing of a scientific paper.

**6. List of used literature.** – After the text of the article, the list of used literature is specified in alphabetical order by authors' last name.

The list is given according to the Citation instructions, with the year of publication coming right after the author's, i.e. editor's name. At the end of the information on an article or a paper in the collection of papers, the pages of the cited paper are given.

*Examples:*

- *A book*: Akehurst Michael (1984): *A Modern Introduction to International Law*, London  
- *A chapter in the book by several authors*: Buchanan Allen (2010): "The Legitimacy of International Law", 79-96, in: Besson Samantha, Tasioulas John (eds.): *The Philosophy of International Law*, Oxford

- *A paper*: Osakwe Chris (1971): "Contemporary Soviet Doctrine on the Juridical Nature of Universal International Organizations", *American Journal of International Law* 3/1971, 502-521

The papers by the same author are specified in chronological order. If several papers have been written by the same author and published in the same year, the year of publication is accompanied by the letters "a", "b", "c" etc.

*Examples:*

- Cassese Antonio (1999a): "Ex iniuria ius oritur. Are We Mowing towards International Legitimation of Forcible Humanitarian Countermeasures in the World Community?", *European Journal of International Law*, 1/1999, 23-30

- Cassese Antonio (1999b): "A Follow-Up: Forcible Humanitarian Countermeasures and *Opinio Necessitatis*", *European Journal of International Law*, 4/1999, 791-799

**7. Summary.** – Summary is written at the very end of the text i.e. It can be the same as the abstract, but could also be wider in extent, yet no longer than one page. If the paper is written in Serbian language, the summary in English language should also be submitted.

**8. The levels of the titles.** - Depending on the text, the titles can have different levels. Therefore the following method is used for marking different title levels:

**1. The First Level Title**

(centre align, regular, bold, Arabic numerals)

*1.1 The second level title*

(centre align, italic, Arabic numerals)

*1.1.1. The third level title*

(Above the beginning of the paragraph, italic, Arabic numerals.)

To achieve complete clarity about the title levels, authors are advised to refer to the past issues of "Megatrend Review" journal available in PDF forms, under Archive, or contact the Editorial secretary via e-mail.

Depending on the specific characteristics of the text, and with the aim of achieving clarity of the paper's structure, the editorial office reserves the right to edit the titles in a slightly different way, leaving the original heading divisions.

**9. Citations.** – The used literature is to be cited according to the instructions for citations given below.

**10. The address of the Editorial Board.** – The papers are submitted via e-mail to the following address: **megatrendrevija@megatrend.edu.rs**

Editorial Board  
Megatrend Review  
Megatrend University / Megatrend univerzitet  
Bulevar maršala Tolbuhina 8  
11070 Belgrade, Serbia  
Telephone: + 381 11 220-31-50

## IV. INSTRUCTIONS FOR CITATIONS

### 1. General rules

**1. Name of the author.** - In writing author's name, surname is written before the first name. If there is the middle name/letter, it is written between surname and the first name.

*Example:* Shaw N. Malcolm

**2. Several authors.** – Names of the several authors are separated by commas.

*Example:* Simma Bruno, Alston Philip

If there are more than three authors, only the first author's surname and first name are specified, followed by the italicized et al. words ( et alia).

*Example:* Henkin Louis *et. al.* (1993): *International Law: Cases and Materials*, St. Paul. Minn.

**3. Pages.** – When a particular page is specified (of the book or the paper), its number is written without any additions (p., pg., p., page, etc.).

*Example:* Akehurst Michael (1984): *A Modern Introduction to International Law*, London, 9.

**4. Footnotes.** – When a footnote is given, after the number of the page, the sign "fn" is written, followed by the number of the footnote.

*Example:* Akehurst Michael (1984): *A Modern Introduction to International Law*, London, 9, fn 2.

**5. The repeated citation of the same article.** – When an article that has been cited before is recited, the author's surname and first name are specified, followed by the cited page, separated by a comma, without using *op. cit.* etc.

*Example:* Akehurst Michael, 15.

If several papers by the same author are specified, the author's surname and first name are stated, followed by the brackets with the year when the paper has been published and followed by the number of the page.

*Example:* Akehurst Michael (1984), 15.

When specifying several papers written by the same author, published in the same year, papers are specified in the literature list (which is always given at the end of the paper) by adding Latin letters “a”, “b”, “c”, etc to each paper. They are also stated as such when cited in footnotes.

*Example:* Akehurst Michael (1984a), 15.

**6. Recitation of the previously cited article.** - If a piece of data from the same page of the same paper cited in the previous footnote is cited again, only the Latin abbreviation *Ibid.* (from *ibidem*) is used without giving any other data.

*Example:* *Ibid.*

If a piece of data cited in the previous footnote is cited again, but from a different page, the Latin abbreviation *Ibid.* is used, followed by a comma and the number of the page.

*Example:* *Ibid.*, 54.

**7. Foreign names.** – In papers submitted in Serbian language, foreign names are transcribed, i.e. written as they are pronounced in Serbian, and when first mentioned in the text, the author’s surname and first name are given in their original form within the brackets.

*Example:* Tomas Hobs (Thomas Hobbes)

## 2. Books

**1. General.** – The books are cited in the following way:

1) author’s surname, 2) author’s first name, 3) the year of publication in brackets, 4) colon, 5) title of the book in italics, 6) place of the publication in lowercase (ordinary letters), 7) number of the page (without any additions), 8) footnote which is being cited.

If the information on the publisher is given as well, it is written in lowercase (ordinary letters) before the place of the publication.

*Example:* Scott V. Shirley (2010): *International Law in World Politics*, Lynne Rienner Publishers Inc., Boulder – London, 71, fn 45.

**2. Several editions.** – If a book has several editions the number of the edition need/need not be specified in the superscript.

*Example:* Scott V. Shirley (2010<sup>2</sup>): *International Law in World Politics*, Lynne Rienner Publishers Inc., Boulder - London (explanation: 2010<sup>2</sup> - second edition, published 2010)

**3. Editors.** – If a book has one or more editors, the editors’ surnames and first names are given first, separated by commas, then the sign “ed”, or “eds” is

written if there are more of them, followed by the title of the book in italics, and finally the place and year of publication.

*Example:* Besson Samantha, Tasioulas John (eds.) (2010): *The Philosophy of International Law*, Oxford.

If there are more than three editors, the data only for the first editor is given followed by a comma, then “et al.”, and finally “ed.”.

*Example:* Hamilton P. *et al.* (eds.) (1999): *The Permanent Court of Arbitration: International Arbitration and Dispute Resolution*, Kluwer International, The Hague-London-Boston.

**4. Chapters in a book.** – A chapter in a book with an editor is cited by giving the following: 1) authors surname and name, 2) year of publication in brackets, 3) colon, 4) title of the chapter in lowercase (under inverted commas), 5) comma 6) number of pages that are cited, 7) “in”, 8) editor’s surname and name, 9) “(eds.)”, 10) title of the book in which the cited text is in lowercase (in italics) and 11) place of publication.

*Example:* Buchanan Allen (2010): “The Legitimacy of International Law”, 79-96, in: Besson Samantha, Tasioulas John (eds.): *The Philosophy of International Law*, Oxford.

### 3. Articles

**1. General.** – The articles are cited in the following way: 1) author’s surname, 2) author’s name, 3) year of publication in brackets, 4) colon, 5) title of the article in lowercase in ordinary letters under inverted commas, 6) title of the journal (book of proceedings, etc.) in italics, 7) issue and year separated by a slash, 8) number of the page (without any additions), 9) number of the cited footnote.

*Example:* Osakwe Chris (1971): “Contemporary Soviet Doctrine on the Juridical Nature of Universal International Organizations”, *American Journal of International Law* 3/1971, 502, fn 1.

**2. The abbreviation of the journal title.** – If the title of the journal (collection of papers etc.) is a long one, when cited for the first time its abbreviation is given in brackets, which is later used when the same journal (book of proceedings, etc.) is cited again.

*Example:* Osakwe Chris (1971): “Contemporary Soviet Doctrine on the Juridical Nature of Universal International Organizations”, *American Journal of International Law (AJIL)* 3/1971, 502-521.

### 4. Regulations

**1. General.** – Regulations are cited in the following way: 1) title of the regulation is given in lowercase (in general letters), 2) journal/magazine in which the regulation is published is given in italics, 3) number of the issue and the year in which the journal is published are given at the end.

*Example:* Zakon o osnovama uređenja službi bezbednosti Republike Srbije, *Službeni glasnik Republike Srbije*, 116/2007.

**2. If the regulations are re-mentioned.** – If a regulation is mentioned again later in the text, at the place where it appears for the first time its short title is given within the brackets, with the words “hereinafter referred to as” preceding it.

*Example:* Zakon o osnovama uređenja službi bezbednosti Republike Srbije (u daljem tekstu: Zakon o službama bezbednosti), *Službeni glasnik Republike Srbije*, 116/2007.

**3. Amendments.** – If a regulation has been changed and amended, one by one, the numbers of issues and year of the journals are given in the original text, i.e. amendments were published.

*Example:* Zakon o osnovama uređenja službi bezbednosti Republike Srbije, *Službeni glasnik Republike Srbije*, 116/2007, 72/2012.

**4. Articles, paragraphs and items of regulations.** – Articles, paragraphs and items of regulations are written separated by a slash, the number of the article comes first, followed by the number of the paragraph, and finally that of the item, etc.

*Example:* UN Convention on the Law of the Sea (1982) čl. 1/1/5/a/i.

## 5. The Internet texts

The citation of the text from the Internet should contain: 1) name of the author of the cited text (if it is the author’s text), 2) title of the cited text under inverted commas, 3) data on where the text was published (if it is published in a printed version), 4) internet page, 5) date of the access to the page.

*Example:* Bradley A. Curtis, Gulati Mitu: “Withdrawing from International Custom”, *The Yale Law Journal* 2/2010, 233-241, <http://yalelawjournal.org/images/pdfs/912.pdf> (18.11.2012).



UNIVERZITET  
**MEGATREND**  
JOHN NAISBITT UNIVERSITY

[www.megatrend.edu.rs](http://www.megatrend.edu.rs)