



ISSN 2334-718X

ISSN 2334-704X (Online)

DOI 10.12709/issn.2334-704X

# FBIM Transactions

46 69 6E 61

6E 63 65

42 75 73 69 6E

65 73 73

49 6E 66 6F 72

6D 61 74 69 6F

6E 20 26 20 49

6E 64 75 73 74

72 69 61 6C 20

74 65 63 68 6E

6F 6C 6F 67 69

65 73

4D 61 6E 61 67

65 6D 65 6E 74

**Edited by  
Zoran Čekerevac**

**MESTE**

**Year VI Vol. 6**

**No. 2**

**October 2018**

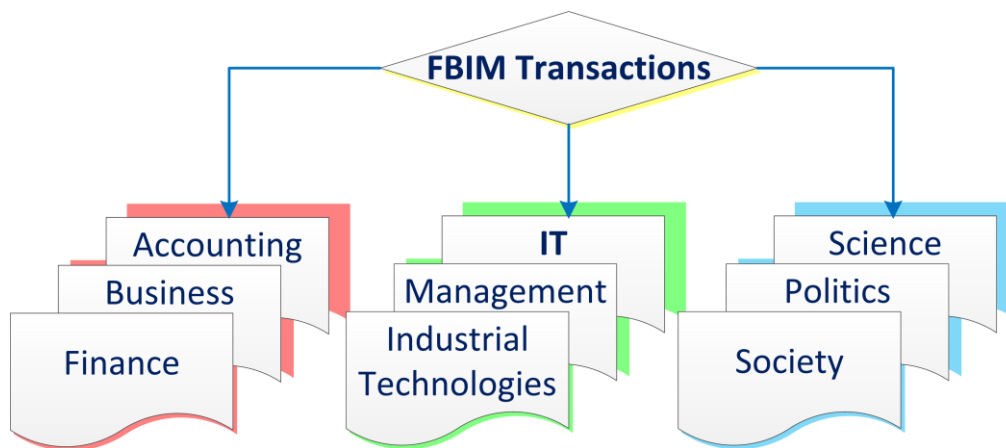




**ISSN 2334-718X**  
ISSN 2334-704X (Online)  
DOI 10.12709/issn.2334-704X

**This issue:**  
DOI: 10.12709/fbim.06.06.02.00

# FBIM Transactions



**Edited by**  
**Zoran Čekerevac**

CIP – Каталогизacija u publikaciji  
Narodna biblioteka Srbije, Beograd

336+004+005

**FBIM Transactions** : Finance, Business,  
Information & Industrial technologies,  
Management / glavni i odgovorni urednik Zoran  
P. Čekerevac. – [Štampano izd.]. – Year 6,  
No. 2 (2018) - . – Beograd : MESTE NVO :  
Fakultet za poslovno industrijski menadžment  
; Toronto : SZ & Associates, 2013- (Beograd :  
ICIM+). – 30 cm

Polugodišnje. – Tekst na srp. i engl. jeziku.  
- Drugo izdanje na drugom medijumu: FBIM  
Transactions (Online) = ISSN 2334-704X  
ISSN 2334-718X = FBIM Transactions (Štampano  
Izd.)  
COBISS.SR- ID 196184844

Circulation: 100copies  
Tiraž: 100 primeraka



**FBIM Transactions** is an international academic journal published online, as well as print (subscription), which publishes scientific and professional research articles and reviews in English and/or Serbian, or similar language. FBIM Transactions is published in Belgrade - Serbia and in Toronto - Canada. The focal point of the journal is at international level, with the view on matters from a global perspective, but, also, some papers concerning some local specific events could be published. The science and technological advancements and their socio-political impact that happens all over the world can find place in the FBIM Transactions. The journal is indexed by Index Copernicus in ICI Journals Master List ICV from 2016

## Publishers

- **MESTE NGO** – Belgrade
- **Faculty of Business and Law** of the "Union – Nikola Tesla" University in Belgrade, Belgrade, Serbia
- **SZ & Associates**, Toronto, Canada

## Editorial staff – Production:

Prof. Dr. **Zoran Čekerevac**, Editor-in-chief, Faculty of Business and Law, Belgrade, Serbia  
Prof. Dr. **Milija Bogavac**, Deputy chief editor, Faculty of Business and Law, Belgrade, Serbia  
**Slavko Zdravković**, MSc, Editor, SZ & Assoc.- Toronto, Canada  
**Damjan Čekerevac**, MSc, Technical editor, University of Coimbra, Coimbra, Portugal  
Prof. Dr. **Ljiljana Jovković**, Proofreader, Faculty of Business and Law, Belgrade, Serbia  
**Sanja Čukić**, MA, Lecturer, Proofreader, Faculty of Business and Law, Belgrade, Serbia  
**Milanka Bogavac**, MA, Manager, Faculty of Business and Law, Belgrade, Serbia

## Editorial board – Scientific Board:

Prof. Dr. **Milija Bogavac**, Faculty of Business and Law of the "Union - Nikola Tesla" University in Belgrade, Serbia  
Prof. Dr. **Ana Čekerevac**, University of Belgrade Faculty of Political Sciences, Serbia  
Prof. Dr. **Zoran Čekerevac**, Faculty of Business and Law of the "Union - Nikola Tesla" University in Belgrade, Serbia  
Prof. Ing. **Zdenek Dvorak**, PhD, Faculty of Special Engineering of the University of Žilina, Žilina, Slovakia  
Prof. Dr. Sc. **Zvonko Kavran**, Faculty of Transport and Traffic Engineering, University of Zagreb, Croatia  
Prof. Dr. **Petar Kolev**, "Todor Kableskov" University of Transport, Sofia, Bulgaria  
Prof. **Iouri Nikolski**, PhD, National University "Lvivska Polytechnica", Lviv, Ukraine



- Prof. Dr. **Lyudmila Prigoda**, Maykop State Technological University, Maykop, Russia
- Prof. Ing. **Ladislav Šimak**, PhD, Faculty of Special Engineering of the University of Žilina, Žilina, Slovakia
- Prof. **Daniela Todorova**, PhD, "Todor Kableshkov" University of Transport, Sofia, Bulgaria
- Prof. **Yaroslav Vyklyuk**, DSc, Bukovinian University, Chernivtsi, Ukraine
- Ing. **Stanislav Filip**, PhD, Assoc. Prof., School of Economics and Management in Public Administration in Bratislava, Slovakia
- Dr. hab. **Ladislav Hofreiter**, Assoc. Prof., Andrzej Frycz Modrzewski, Krakow University, Poland
- CSc. **Irina Ivanova**, Assoc. Prof., State University of Food Technologies, Mogilev, Belarus
- Col. Ing. **Veroslav Kaplan**, CSc., Assoc. Prof., Faculty of Military Technology, University of Defence in Brno, Czech Republic
- Tatiana Paladova**, PhD, Assoc. Prof., Maykop State Technological University, Maykop, Russia
- Denis Vasilievich Kapski**, PhD, Assoc. Prof., Belarussian National Technical University, Minsk, Belarus
- Ing. **Radovan Soušek**, PhD, Assoc. Prof., University of Pardubice Jan Perner Transport Faculty, Pardubice, Czech Republic
- Dr. hab. Eng. **Zenon Zamiar**, Assoc. Prof., Wrocław University of Environmental and Life Sciences, Wrocław, Poland
- Dr. sc. **Mario Bogdanović**, Assoc. Prof., Faculty of Economics, University of Split, Croatia
- Dr. **Evelin Krmac**, Assoc. Prof., University of Ljubljana, Faculty of Maritime Studies and Transportation Portorož, Slovenia
- Dr. **Svetlana Andjelić**, Prof. v.s., Information Technology School - ITS, Belgrade, Serbia

Printed by: **ICIM+, Belgrade**

Circulation: 100 copies

The journal was published online at URL: [http://fbim.meste.org/FBIM\\_2\\_2018/K1.html](http://fbim.meste.org/FBIM_2_2018/K1.html)

The FBIM Transactions was registered by ICI World of Journals, ICI Journals Master List, Crossref, doiSerbia of the National Library of Serbia, COBIB.SR, Matica Srpska Library, COBISS.SR and KoBSON EleCas database, Google Scholar, ResearchBib, Scilit, ROAD, ERIH PLUS...

**All published papers have been double-blind peer reviewed.**

**Two issues of the journal are published annually: April 15<sup>th</sup> and October 15<sup>th</sup>.**

**ISSN 2334-704X (Online) and  
ISSN 2334-718X**



**FBIM Transactions** je međunarodni akademski časopis koji se publikuje onlajn i u štampanoj verziji (za pretplatnike) i koji prihvata naučne i stručne, istraživačke i pregledne članke na engleskom i/ili srpskom jeziku (ili srodnim jezicima). FBIM Transactions se publikuje iz Beograda - Srbija i Toronto - Kanada. Časopis je fokusiran na međunarodni nivo, sa gledanjem na predmetnu materiju iz globalne perspektive, ali i neki od radova koji se odnose na lokalne, specifične, pojave, takođe, mogu biti publikovani. Naučna i tehnološka unapređenja i njihovi društveno-politički uticaji širom sveta mogu da nađu svoje mesto u FBIM Transactions. FBIM Transactions je indeksiran kod Index Copernicus-a u ICI Journals Master List od 2016. godine.

### Izdavači

Izvršni izdavač

Suizdavači

- **MESTE** - Beograd
- **Poslovni i pravni fakultet** – “Union – Nikola Tesla” Univerziteta iz Beograda
- **SZ & Associates** – Toronto, Kanada

### Uredništvo - Redakcija:

prof. dr **Zoran Čekerevac**, Glavni i odgovorni urednik, Poslovni i pravni fakultet, Beograd

prof. dr **Milija Bogavac**, Zamenik glavnog urednika, Poslovni i pravni fakultet, Beograd

mr **Slavko Zdravković**, Urednik, SZ & Assoc.- Toronto, Kanada

**Damjan Čekerevac**, MSc, Tehnički urednik, University of Coimbra, Coimbra, Portugal

prof. dr **Ljiljana Jovković**, Lektor, Poslovni i pravni fakultet, Beograd

**Sanja Čukić**, MA, Lektor, Poslovni i pravni fakultet, Beograd

**Milanka Bogavac**, MA, Organizator, Poslovni i pravni fakultet, Beograd

### Izdavački savet - Naučni odbor:

prof. dr **Milija Bogavac**, Poslovni i pravni fakultet "Union - Nikola Tesla" Univerziteta, Beograd, Srbija

prof. dr **Ana Čekerevac**, Fakultet političkih nauka Univerziteta u Beogradu, Beograd, Srbija

prof. dr **Zoran Čekerevac**, Poslovni i pravni fakultet "Union - Nikola Tesla" Univerziteta, Beograd, Srbija

prof. Ing. **Zdenek Dvorak**, PhD, Fakultet specijalnog inženjerstva Univerziteta u Žilini, Žilina, Slovačka

Prof. dr. sc. **Zvonko Kavran**, Fakultet prometnih znanosti Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, Hrvatska

prof. dr **Petar Kolev**, "Todor Kableškov" Univerzitet transporta, Sofija, Bugarska

prof. **Iouri Nikolski**, PhD, Nacionalni Univerzitet "Lvivska Polytechnica", Lviv, Ukrajina



prof. dr. **Ljudmila Prigoda**, Državni tehnološki univerzitet Majkop, Majkop, Rusija  
prof. Ing. **Ladislav Šimak**, PhD, Fakultet specijalnog inženjerstva Univerziteta u Žilini, Žilina, Slovačka  
prof. **Daniela Todorova**, PhD, "Todor Kableškov" Univerzitet transporta, Sofija, Bugarska  
prof. **Yaroslav Vykylyuk**, DSc, Bukovinski Univerzitet, Černivci, Ukrajina  
v. prof Ing. **Stanislav Filip**, PhD, Visoka škola ekonomije i menadžmenta državne uprave, Bratislava, Slovačka  
dr hab. **Ladislav Hofreiter**, v. prof., Andrzej Frycz Modrzewski Univerzitet, Krakov, Poljska  
v. prof. **Irina Ivanova**, CSc., Državni univerzitet tehnologije hrane, Mogilev, Belorusija  
Puk. docent inž. **Veroslav Kaplan**, CSc., Fakultet vojne tehnologije Univerziteta Odbrane, Brno, Češka Republika  
v. prof. **Tatiana Paladova**, PhD, Državni tehnološki univerzitet Majkop, Majkop, Rusija  
Ph.D. **Denis Vasilievich Kapski**, v. prof., Beloruski Nacionalni Tehnički Univerzitet, Minsk, Belorusija  
Doc. Ing. **Radovan Soušek**, PhD, Saobraćajni fakultet Jan Perner Univerziteta u Pardubicama, Pardubice, Češka Republika  
dr hab. Eng. **Zenon Zamiar**, v. prof., Univerzitet prirodnih nauka i zaštite životne sredine, Vroclav, Poljska  
dr. sc. **Mario Bogdanović**, docent, Ekonomski fakultet Univerziteta u Splitu, Split, Hrvatska  
dr **Evelin Krmac**, docent, Fakultet za pomorstvo i transport Univerziteta u Ljubljani, Portorož, Slovenija  
dr **Svetlana Anđelić**, prof. s.s., ITS - Visoka škola strukovnih studija za informacione tehnologije, Beograd, Srbija

Štampa: **ICIM+, Beograd**

Tiraž: 100 primeraka

Žurnal je publikovan i onlajn na URL adresi: [http://fbim.meste.org/FBIM\\_2\\_2018/K1.html](http://fbim.meste.org/FBIM_2_2018/K1.html)

Žurnal FBIM Transactions je registrovan u ICI World of Journals, ICI Journals Master List, Crossref, doiSerbia of the National Library of Serbia, COBIB.SR, Matica Srpska Library, COBISS.SR and KoBSON EleCas database, Google Scholar, ResearchBib, Scilit, ROAD, ERIH PLUS...

**Svi publikovani radovi su recenzirani od strane dva recenzenta.**

**Časopis se publikuje dva puta godišnje: 15. aprila i 15. oktobra.**

**ISSN 2334-704X (Online) i  
ISSN 2334-718X**



FBIM Transactions  
Year VI, Vol. 6, Issue 2  
DOI: 10.12709/fbim.06.06.02.00

## Editorial on FBIM Transactions 2018-2

Prof. Dr. Zoran Čekerevac<sup>1</sup>

(1) Faculty of Business and Law, "Union - Nikola Tesla" University, Knez Mihailova 33, Belgrade, Serbia  
Email: [zoran@cekerevac.eu](mailto:zoran@cekerevac.eu)

Belgrade  
October 15<sup>th</sup>, 2018  
(Without Abstract)

Welcome to the October 2018 issue of the FBIM Transactions, an international peer-reviewed academic journal, the official journal of the non-profit organization MESTE, and the Faculty of Business and Law of the "Union – Nikola Tesla" University in Belgrade, and the SZ & Associates - Toronto. This issue is published online and in print.

The focal point of the journal remained at international level, with the view on matters from a global perspective. However, due to their importance, in this issue have been published some papers relating to some specific local events. Twenty papers have been published in this issue, five of which have been classified as original scientific papers, and fifteen as review articles. Most of the works are multidisciplinary. However, two papers could be classified in the field of finance, four in the field of economics, four in the field of information and industrial technologies, six in the field of management, and four papers discuss the problems of a society.

All articles published in this issue, as well as in the previous issues of the FBIM Transactions journal have their own DOIs.

We keep the practice that articles, that have undergone peer review, and will be published in the next issues, we make available to readers in the form of preview - early reading.

We follow the mission and vision of the journal, and we help authors to publish their works and present their achievements in the most convenient way. It should be borne in mind that the editors do not censor the works that we publish. The published works can contain and/or proclaim views that could differ from the views of the editorial board. We check articles on plagiarism, but we are not able to guarantee the accuracy of the data published in scientific and professional works of our authors. We believe that our authors are honorable and publish only their original works with really achieved results. For the quality of the papers we publish, we thank the authors and reviewers who did their job well and conscientiously.

You can follow us on the Facebook:

<https://www.facebook.com/www.meste.org?ref=profile>

as well as on the Twitter:

<https://twitter.com/MesteZc>

We invite you to publish your works with our motto:  
"If you wish to be quoted, people first have to hear for you".  
We will help you!

Prof. Dr. Zoran Čekerevac  
Editor-in-Chief





FBIM Transactions  
Godina VI, Vol. 6, Br. 2  
DOI: 10.12709/fbim.06.06.02.00

## Reč urednika kao predgovor za FBIM Transactions 2018-2

Zoran Čekerevac<sup>1</sup>

(1) Poslovni i pravni fakultet „Union – Nikola Tesla“ Univerziteta, Knez Mihailova 33, Beograd, Srbija

[✉ zoran@cekerevac.eu](mailto:zoran@cekerevac.eu)

Beograd  
15.10.2018.

(Bez apstrakta)

Dobro došli u oktobarski broj FBIM Transactions, međunarodnog dvostruko „peer review“ recenziranog akademskog časopisa organizacije MESTE, Poslovnog i pravnog fakulteta Univerziteta „Union – Nikola Tesla“ iz Beograda i SZ & Associates iz Toronta (Kanada). Ovaj broj je objavljen onlajn, kao i u štampanom obliku (za pretplatnike).

Žurnal je fokusiran na teme od internacionalnog značaja, sa pogledom na te teme iz globalne perspektive. Ipak, zbog svog značaja, i u ovom broju su publikovani i neki radovi koji se odnose na neke lokalne specifične događaje. U ovom broju je objavljeno dvadeset radova od kojih je pet svrstano u grupu originalnih naučnih radova, a petnaest u grupu preglednih radova. Većina radova je multidisciplinarna. Ipak, dva rada bi se mogla svrstati u oblast finansija, četiri u oblast ekonomije, četiri u oblast informatičkih i industrijskih tehnologija, šest u oblast menadžmenta, a četiri rada razmatraju probleme društva.

Svi radovi objavljeni u ovom broju časopisa kao i svi radovi objavljeni u prethodnim brojevima FBIM Transactions imaju su svoje DOI brojeve.

Zadržali smo praksu da radove koji su pozitivno recenzirani i koji će biti objavljeni u narednim brojevima časopisa, učinimo dostupnim čitaocima u obliku ranog prikaza - prikaza pre zvaničnog publikovanja. Tako je i većina objavljenih radova bila dostupna javnosti i pre zvaničnog publikovanja.

Mi sledimo misiju i viziju časopisa da pomogne autorima da objave svoje radove i prezentuju svoja dostignuća na najadekvatniji način. Treba imati u vidu da uredništvo ne cenzuriše radove koje publikuje, kao i da u radovima objavljeni stavovi ne moraju da se poklapaju sa stavovima uredništva. Mi kontrolišemo radove na plagijarizam, ali nismo u mogućnosti da garantujemo za tačnost podataka i rezultata objavljenih u radovima naših autora. Mi verujemo da su naši autori časni ljudi i da publikuju svoje originalne radove. Za ostvareni kvalitet publikovanih radova posebno smo zahvalni autorima i recenzentima koji ovaj težak zadatak obavljaju kvalitetno i savesno.

Možete nas pratiti na Fejsbuku (*Facebook*):

<https://www.facebook.com/www.meste.org?ref=profile>

kao i na Tviteru (*Twitter*):

<https://twitter.com/MesteZc>

Želimo vam puno uspeha i pozivamo vas da publikujete svoje radove našom devizom:

„Ako želite da budete citirani, ljudi prvo treba da čuju za vas!“

Mi ćemo vam u tome pomoći!

*Zoran Čekerevac*

Zoran Čekerevac  
Urednik

**Finance**

- Banking
- Behavioral finance
- Business finance
- Corporate finance
- Finance theory
- Financial markets
- Financial strategies
- International finance
- Modeling in finance
- Public finance
- Taxation

**Business**

- Accounting and auditing
- Business communications
- Business economics
- Business information system
- Business taxation
- E-business
- Economics, including economic: policy, systems, and theory
- Education for business
- Entrepreneurship
- Innovation and technology
- International trade
- Life long learning
- Marketing

**Information and industrial technologies**

- Application of IT in management
- Application of IT in higher education
- Cloud computing
- Computers and new technologies
- Data protection
- Industrial research
- Information technology
- New services
- Information security
- Information system security

**Management**

- Politics and society
- Public management
- Public administration
- Legal Aspects of Management
- Management in agribusiness
- Management in crisis situations
- Management in ecology
- Management in economics
- Management in education
- Management in industry
- Management in Transport
- Technologies and quality tools in management

**Finansije**

- Bankarstvo
- Bihevioralne finansije
- Poslovne finansije
- Korporativne finansije
- Finansijsku teoriju
- Finansijska tržišta
- Finansijske strategije
- Međunarodne finansije
- Modeliranje u finansijama
- Javne finansije
- Oporezivanje

**Biznis**

- Računovodstvo i revizija
- Poslovne komunikacije
- Poslovna ekonomija
- Poslovni informacijski sistemi
- Oporezivanje u poslovanju
- E-poslovanje
- Ekonomija, uključujući ekonomsku: politiku, sisteme, i teoriju
- Obrazovanje za potrebe poslovanja
- Preduzetništvo
- Inovacije i nove tehnologije
- Međunarodna trgovina
- Celoživotno učenje
- Marketing

**Informacione i industrijske tehnologije**

- Primena IT u menadžmentu
- Primena IT u visokom obrazovanju
- Računarstvo u oblaku - Cloud computing
- Računari i nove tehnologije
- Zaštita podataka
- Industrijska istraživanja
- Informacione tehnologije
- Nove usluge
- Zaštita informacija
- Zaštita informacionih sistema

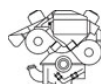
**Menadžment**

- Politika i društvo
- Menadžment javne uprave
- Javna uprava
- Pravni aspekti menadžmenta
- Menadžment u poljoprivredi
- Menadžment u kriznim situacijama
- Menadžment u ekologiji
- Menadžment u ekonomiji
- Menadžment u obrazovanju
- Menadžment u industriji
- Menadžment u transportu

Tehnologije i alati kvaliteta u menadžmentu



Article No.	Category Name(s) of the author(s) TITLE OF THE ARTICLE DOI	Pages From - to
#1	<b>Review article</b> Boris Bursac <b>RELIGIOUS FUNDAMENTALISM</b> DOI 10.12709/fbim.06.06.02.01	1 – 9
#2	<b>Research paper</b> Radmila Curcic, Ljiljana Miletic <b>INTERCULTURAL MANAGEMENT IN THE FINANCIAL SECTOR OF SERBIA</b> DOI 10.12709/fbim.06.06.02.02	10 - 18
#3	<b>Review article</b> Masan Ercegovic <b>STATE AND MARKET REFORMS</b> DOI 10.12709/fbim.06.06.02.03	19 -31
#4	<b>Research paper</b> Danjuan Hu, Bo Wang <b>THE RESEARCH ON THE CONSTRUCTION OF NINGBO CHINA-CEE TECHNOLOGY TRANSFER PLATFORM</b> DOI 10.12709/fbim.06.06.02.04	32 – 43
#5	<b>Review article</b> Aleksandar Jovicic, Aleksandar Djokic, Ljubisa Stamatovic <b>MANAGEMENT IN THE SERBIAN IT SECTOR – SPECIFICITIES AND RECOMMENDATIONS</b> DOI 10.12709/fbim.06.06.02.05	44 - 53
#6	<b>Review article</b> Danilo Lazovic, Milija Bogavac <b>IMPROVING INFORMATION SYSTEMS BY USE OF Wi-Fi STANDARD</b> DOI 10.12709/fbim.06.06.02.06	54 – 61
#7	<b>Review article</b> Vesna Milanovic, Natasa Bogavac-Cvetkovic, Milanka Bogavac <b>COMMUNICATION AND JOB PERFORMANCE</b> DOI 10.12709/fbim.06.06.02.07	62 – 72
#8	<b>Review article</b> Ivan Milenkovic, Snezana Milosevic Avdalovic, Jelena Andrasic, Milos Pjanic <b>MODERN INTERNATIONAL BANKING REGULATION: IS OFFSHORE BANKING NEAR TO ITS END?</b> DOI 10.12709/fbim.06.06.02.08	73 – 81
#9	<b>Review article</b> Ljubomir Miljkovic, Dragana Trnavac, Kristijan Ristic <b>THE EFFECT OF DOMESTIC SAVINGS ON MACROECONOMIC STABILITY OF THE REPUBLIC OF SERBIA</b> DOI 10.12709/fbim.06.06.02.09	82 – 99
#10	<b>Review article</b> Vuk Mircetic <b>LEADERSHIP DEVELOPMENT AND DETERMINATION OF MODERN APPROACH TO LEADERSHIP</b> DOI 10.12709/fbim.06.06.02.10	90 – 97
#11	<b>Review article</b> Slobodan Nicin, Vojislava Grbic, Zlatan Lukic <b>CURRENT ASSET MANAGEMENT AND CURRENCY CAPITAL</b> DOI 10.12709/fbim.06.06.02.11	98 – 106



Article No.	Category Name(s) of the author(s) TITLE OF THE ARTICLE DOI	Pages From - to
#12	<b>Review article</b> Nikola Pantelic <b>DEMOCRATIC SHAPING OF THE POLITICAL WILL OF SERBIAN CITIZENS</b> DOI 10.12709/fbim.06.06.02.12	107 – 116
#13	<b>Review article</b> Dusan Regodic, Gojko Grubor, Radomir Regodic <b>APPLICATION OF WIRELESS COMPUTER NETWORKS AND SECURITY PROBLEMS</b> DOI 10.12709/fbim.06.06.02.13	117 – 133
#14	<b>Review article</b> Miroslav Stanic, Nedjo Danilovic <b>SIMILARITIES AND DIFFERENCES IN DEFINING OF MANAGEMENT</b> DOI 10.12709/fbim.06.06.02.14	134 – 149
#15	<b>Research paper</b> Marko Stevovic <b>SCENARIO FOR ECONOMY AND FINANCIAL INDUSTRY IN EU27 AND UK AFTER THE BREXIT</b> DOI 10.12709/fbim.06.06.02.15	150 – 163
#16	<b>Research paper</b> Milan Stojanovic, Zeljko Milovanovic, Marko Todorovic <b>DIGITAL TRANSFORMATION OF HOTELS IN THE TERRITORY OF THE MUNICIPALITIES OF BOR AND ZAJEČAR</b> DOI 10.12709/fbim.06.06.02.16	164 – 170
#17	<b>Review article</b> Vladimir Stojanovic <b>ACTUALITY OF INTEGRATED MARKETING COMMUNICATION</b> DOI 10.12709/fbim.06.06.02.17	171 – 179
#18	<b>Review article</b> Vladimir Todorovic, Milos D. Lutovac, Jovana Radulovic <b>STATUS ISSUES OF ECONOMIC REFUGEES AND CHALLENGES FOR THE EUROPEAN UNION</b> DOI 10.12709/fbim.06.06.02.18	180 - 187
#19	<b>Review article</b> Dragan Vukomanovic, Dragana Vukomanovic, Slavko Ivkovic <b>THE WAY HOW LABOR MARKET IN SERBIA AFFECTS HUMAN RESOURCE MANAGEMENT</b> DOI 10.12709/fbim.06.06.02.19	188 - 194
#20	<b>Research paper</b> Bo Wang, Danjuan Hu <b>RESEARCH ON THE DEVELOPMENT PATH OF NINGBO TRANSPORTATION EQUIPMENT MANUFACTURING INDUSTRY IN 16 CEEC</b> DOI 10.12709/fbim.06.06.02.20	195 – 207
	Reviewers Recenzenti	208 – 210 211 – 213
	Instrucions for authors Uputstva za autore	214 – 217 218 – 221



Article No.	Category Name(s) of the author(s) TITLE OF THE ARTICLE DOI	Pages From - to
	Manuscript submission Prijavljivanje radova	222 223
	Reviewer's report Izveštaj o recenziji	224 – 225 226 – 227
	Templates Šabloni	228



Rad broj	Kategorija rada Autor(i) NASLOV RADA DOI	Stranice Od - do
#1	<b>Pregledni rad</b> Boris Bursać <b>VERSKI FUNDAMENTALIZAM</b> DOI 10.12709/fbim.06.06.02.01	1 – 9
#2	<b>Originalni naučni rad</b> Radmila Ćurčić, Ljiljana Miletić <b>INTERKULTURALNI MENADŽMENT U FINANSIJSKOM SEKTORU SRBIJE</b> DOI 10.12709/fbim.06.06.02.02	10 - 18
#3	<b>Pregledni rad</b> Mašan Ercegović <b>DRŽAVA I TRŽIŠNE REFORME</b> DOI 10.12709/fbim.06.06.02.03	19 -31
#4	<b>Originalni naučni rad</b> Danjuan Hu, Bo Wang <b>THE RESEARCH ON THE CONSTRUCTION OF NINGBO CHINA-CEE TECHNOLOGY TRANSFER PLATFORM</b> DOI 10.12709/fbim.06.06.02.04	32 – 43
#5	<b>Pregledni rad</b> Aleksandar Jovičić, Aleksandar Đokić, Ljubiša Stamatović <b>MENADŽMENT U SEKTORU INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA U SRBIJI – SPECIFIČNOSTI I PREPORUKE</b> DOI 10.12709/fbim.06.06.02.05	44 - 53
#6	<b>Pregledni rad</b> Danilo Lazović, Milija Bogavac <b>UNAPREĐENJE INFORMACIONIH SISTEMA UPOTREBOM WI-FI STANDARDA</b> DOI 10.12709/fbim.06.06.02.06	54 – 61
#7	<b>Pregledni rad</b> Vesna Milanović, Nataša Bogavac-Cvetković, Milanka Bogavac <b>KOMUNIKACIJA I PERFORMANSE POSLA</b> DOI 10.12709/fbim.06.06.02.07	62 – 72
#8	<b>Pregledni rad</b> Ivan Milenković, Snežana Milošević Avdalović, Jelena Andrašić, Miloš Pjanić <b>SAVREMENA MEĐUNARODNA BANKARSKA REGULATIVA: DA LI JE OFŠOR BANKARSTVO BLIZU SVOM KRAJU?</b> DOI 10.12709/fbim.06.06.02.08	73 – 81
#9	<b>Pregledni rad</b> Ljubomir Miljković, Dragana Trnavac, Kristijan Ristić <b>UTICAJ DOMAĆE ŠTEDNJE NA MAKROEKONOMSKU STABILNOST REPUBLIKE SRBIJE</b> DOI 10.12709/fbim.06.06.02.09	82 – 99
#10	<b>Pregledni rad</b> Vuk Mirčetić <b>RAZVOJ LIDERSTVA I DETERMINISANJE MODERNOG PRISTUPA LIDERSTVU</b> DOI 10.12709/fbim.06.06.02.10	90 – 97



Rad broj	Kategorija rada Autor(i) NASLOV RADA DOI	Stranice Od - do
#11	<b>Pregledni rad</b> Slobodan Nićin, Vojislava Grbić, Zlatan Lukić <b>UPRAVLJANJE TEKUĆIM SREDSTVIMA I OBRTNIM KAPITALOM</b> DOI 10.12709/fbim.06.06.02.11	98 – 106
#12	<b>Pregledni rad</b> Nikola Pantelić <b>DEMOKRATSKO OBLIKOVANJE POLITIČKE VOLJE GRAĐANA SRBIJE</b> DOI 10.12709/fbim.06.06.02.12	107 – 116
#13	<b>Pregledni rad</b> Dušan Regodić, Gojko Grubor, Radomir Regodić <b>PRIMENA BEŽIČNIH RAČUNARSKIH MREŽA I BEZBEDNOSNI PROBLEMI</b> DOI 10.12709/fbim.06.06.02.13	117 – 133
#14	<b>Pregledni rad</b> Miroslav Stanić, Neđo Danilović <b>SLIČNOSTI I RAZLIKE U DEFINISANJU POJMA MENADŽMENT</b> DOI 10.12709/fbim.06.06.02.14	134 – 149
#15	<b>Originalni naučni rad</b> Marko Stevović <b>EKONOMSKI SCENARIO I FINANSIJSKA INDUSTRIJA U EU27 I UK POSLE BREGZITA</b> DOI 10.12709/fbim.06.06.02.15	150 – 163
#16	<b>Originalni naučni rad</b> Milan Stojanović, Željko Milovanović, Marko Todorović <b>DIGITALNA TRANSFORMACIJA HOTELA NA TERITORIJI OPŠTINA BOR I ZAJEČAR</b> DOI 10.12709/fbim.06.06.02.16	164 – 170
#17	<b>Pregledni rad</b> Vladimir Stojanović <b>AKTUELNOST INTEGRISANE MARKETING KOMUNIKACIJE</b> DOI 10.12709/fbim.06.06.02.17	171 – 179
#18	<b>Pregledni rad</b> Vladimir Todorović, Miloš D. Lutovac, Jovana Radulović <b>STATUSNA PITANJA EKONOMSKIH IZBEGLICA I IZAZOVI ZA EVROPSKU UNIJU</b> DOI 10.12709/fbim.06.06.02.18	180 - 187
#19	<b>Pregledni rad</b> Dragan Vukomanović, Dragana Vukomanović, Slavko Ivković <b>KAKO TRŽIŠTE RADA U SRBIJI UTIČE NA UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA</b> DOI 10.12709/fbim.06.06.02.19	188 - 194
#20	<b>Originalni naučni rad</b> Bo Wang, Danjuan Hu <b>RESEARCH ON THE DEVELOPMENT PATH OF NINGBO TRANSPORTATION EQUIPMENT MANUFACTURING INDUSTRY IN 16 CEEC</b> DOI 10.12709/fbim.06.06.02.20	195 – 207



Rad broj	Kategorija rada Autor(i) NASLOV RADA DOI	Stranice Od - do
	Reviewers Recenzenti	208 – 210 211 – 213
	Instrucions for authors Uputstva za autore	214 – 217 218 – 221
	Manuscript submission Prijavljivanje radova	222 223
	Reviewer's report Izveštaj o recenziji	224 – 225 226 – 227
	Templates Šabloni	228





# VERSKI FUNDAMENTALIZAM

## RELIGIOUS FUNDAMENTALISM

**Boris Bursać**

Gradska opština Čukarica, Beograd, Srbija

©MESTE

JEL Category: Z12

### **Apstrakt**

Jedan od najčešće korišćenih termina današnjice svakako je fundamentalizam, iz kojeg se izvodi termin verski odnosno religijski da bi na kraju došli do danas najfrekventnijeg a to je islamski fundamentalizam. Fundamentalizam kao termin potiče od latinske reči „fundamentum“ i u prevodu znači osnova. Ovaj pojam možemo definisati kao stav gde se određena načela smatraju suštinskim odnosno temeljnim istinama i imaju nepromenljiv to jest neprikosnoven autoritet. Ako govorimo o fundamentalističkim pokretima, autorka Karen Armstrong ih definiše kao „porožene oblike duhovnosti koji su nastali kao odgovor na uočene krize“. Te krize se javljaju upravo unutar religija a tu podrazumevamo: hrišćanstvo, judaizam, islam gde se ovaj termin koristi za naj konzervativnija krila unutar tih religija. Cilj ovog rada je da čitaoca bliže upozna sa ovim izuzetno aktuelnim i složenim fenomenom i ukaže na njegovu svestranost odnosno prisutnost u svim segmentima čovekovog bivstvovanja počev od religije, politike, pa sve do filozofije.

**Ključne reči:** fundamentalizam, religija, verski identitet, ekstremizam, konzervativizam

### **Abstract**

One of the most frequently used today's term is certainly the fundamentalism, from which the term religious fundamentalism comes out to eventually reach the most frequent, and that is Islamic fundamentalism. Fundamentalism as a term derives from the Latin word „fundamentum“ and in translation means the basis. This term can be defined as a position where certain principles are considered essential or fundamental truths and they have an unchangeable or inviolable authority. If we talk about fundamentalist movements, author Karen Armstrong defines them as "defeated forms of spirituality that have emerged in response to the perceived crises." These crises occur within religions, and this includes Christianity, Judaism, Islam where this term is used for the most conservative wings within these religions. The aim of this research is to introduce the reader with this extremely topical and complex phenomenon and pointing at its versatility, or presence in all segments of man's being, starting from religion, politics, and philosophy.

**Keywords:** fundamentalism, religion, religious identity, extremism, conservatism

Adresa autora:

**Boris Bursać**

[boris.bursac89@gmail.com](mailto:boris.bursac89@gmail.com)

## **1 UVOD**

Možemo sa sigurnošću reći da je religija ništa drugo do jedan pre svega višedimenzionalan



fenomen koji je izrazito kompleksan, jer smo svedoci da svaka religija tvrdi i proglašava svoje verovanje za jedino pravo i istinsko. Stoga svaka religija ima za cilj širenje vere i zaštitu verskog identiteta pa se refleksno javlja odbranbeni stav činioca jedne religije. U takvim momentima pojedinac ili grupa sve što radi, radi u ime Boga ili po Božijem naređenju odnosno radi ostvarenja Božijeg cilja te takve grupe ili pojedinci često pribegavaju nasilju, ekstremizmu u čijoj je osnovi verski fundamentalizam. Kad govorimo o fundamentalizmu moramo izrazito obratiti pažnju na njegovu svestranost, odnosno prisutnost u svim segmentima čovekovog bivstvovanja počev od religije, politike, filozofije. U religiji fundamentalizam se najčešće vezuje za islam odnosno na Iran pod Homeinijem a kasnije i na mnoge druge islamske zemlje. U politici odnosi se na nosioce nekih političkih ubeđenja naravno poniklih iz svojevrstih alternativnih pokreta koji zastupaju i teže ostvarenju svojih radikalnih zahteva, dok u filozofiji pamtimo Hansa Alberta koji je fundamentalističkim označio sve pravce koji pre svega polaze od sigurne ali i nedvosmislene spoznaje a kao primer uzeo je marksističku argumentaciju i hrišćansku teologiju. Sam izraz fundamentalizam prošao je kroz nekoliko etapa razvoja počev od američkog protestantizma koji je suštinski i tvorac ovog fenomena pa sve do nečega što se danas naziva „sveti teror“, cilj ovog eseja biće upravo da objasni ove etape i pojam fundamentalizam kao fenomen. U nauci postoji mnoštvo studija koje se bave upravo fundamentalizmom i fundamentalističkim pokretima ali ako posmatramo ovaj fenomen sa jednog metodološkog aspekta sve ono što je obeleženo ili definisano ovim terminom nalazi se u nekoj pionirskoj fazi. Stoga ovaj termin jeste na početku bio vezivan isključivo za veru, teologiju, adekvatno tumačenje verskog teksta, dok danas fundamentalizam doživljava svoju punu ekspanziju i jednostavno se nameće potreba za njegovim objašnjenjem. Istina je da ovaj termin iskočio u prvi plan akademske zajednice i šire javnosti najviše zahvaljujući multikulturalnosti i transnacionalizmu gde ljudi i same ideje svetlosnom brzinom obilaze planetu i nalaze svoje mesto pod suncem, tako je i fundamentalizam bio on verski ili ne dostigao svoj vrhunac i obeležio jednu epohu.

## 2 KRATAK OSVRT NA ISTORIJU

Da bi se upoznali sa osnovama fundamentalizma tačnije verskog fundamentalizma moramo se osloniti na istorijski kontekst koji je jako bitan za ovu tematiku. Koren fundamentalizma leži u američkom protestantizmu odnosno u takozvanom militantnom evangelizmu dvadesetih godina prošlog veka, preciznije u raspravi koja se razvila između fundamentalista i naravno modernista tog vremena. E sad kad ovako postavimo stvari dolazimo do pitanja da li je svaki fundamentalizam po automatizmu verski, jer se ovaj prvi vezuje za religiju? Svakako da ne. Problem koji se tu javlja je vrlo jasan, fundamentalizmi se mešaju, često politički fundamentalizam deluje kao verski ali u svojoj biti on to nije, dok sa druge strane imamo opciju i da verski fundamentalizam vrlo često teži moći i uticaju pre svega u politici ali i u državi te stoga uvek moramo težiti distinkciji - šta je to versko, a šta političko u ovoj tematici. Kad govorimo o verskom odnosno religijskom fundamentalizmu prvo što nam padne na pamet je islam, te se zbog toga moram složiti sa Prof. Draganom Simeunovićem koji kaže da pripisivanje islamu statusa jedine velike religije koja rađa fundamentalizam, ekstremizam i nasilje je nepravedno. (Simeunović, 2009) Iako se fundamentalizam s pravom najčešće spominje u vezi sa islamom, nema ni jedne velike religije, uključujući i vrlo tolerantni budizam koju nije obeležio njen fundamentalizam, a mnoge od njih i ekstremizam. (Brasher, 2001) Kad govorimo o fundamentalizmu ponekad je izuzetno teško odvojiti ga od prvobitnog značenja koje je imao pre svega u protestantizmu. Protestantski fundamentalisti su u katolicizmu videli ono najcrnje odnosno svojevrstno izvrtanje hrišćanskog učenja, i vrlo mali broj njih, upotrebiće izraz katolički fundamentalizam, s obzirom da je ova konstrukcija za njih apsurdna radije će se koristiti terminom, katolički konzervativizam te će se i konzervativizam katolika porediti sa ostalim oblicima konzervativizma bilo onim militantnim ili umerenim. (Munson, 2003). Nego da se vratimo mi verskom fundamentalizmu i njegovim protestanskim korenima. Dakle kao što smo ustanovili fundamentalizam je verski pokret odnosno ideologija koja se pojavila u imigrantskoj Americi u XIX veku. Naime ovaj izraz je prvi put

upotrebio pastor Kurtis Li Lavs (Curtis Lee Laws) i to u Glasniku baptističke kongregacije prilikom pozitivnog samopredstavljanja, gde pastor Lavs opisuje borbu za osnovna načela predstavljena u dvanaest pamfleta nazvanih Fundamenti vere koji su štampani u periodu između 1915. i 1920. godine a koji su se konkretno usredsredili na određeni broj naravno hrišćanskih dogmi, sa jasnom namerom branjenja istih od konstantnih napada modernih i svakako liberalnih teologa. (Sandeem, 1967). Te dogme su se konkretno odnosile na nepogrešivost Svetog Pisma, devičansko rođenje Gospoda Isusa Hrista, vaskrsenje mrtvih, božanstvo Gospoda Isusa Hrista, drugi Hristov dolazak itd. Ono što je jako bitno za fundamentalizam koji se razvijao u Americi svakako je i to da njemu nisu pripadale samo crkve već i važni pokreti kao što je Hrišćanski studentski pokret ili CVJM. Ovaj pokret je imao za cilj verovali ili ne spasenje duša i to kroz evangelizaciju i docnije naravno preobraćenje. Ono što je evangeliste karakterisalo u tom periodu svakako je optimizam i to onaj optimizam napretka, oni su željno iščekivali hiljadugodišnje carstvo Apokalipse ali ubrzo su se okrenuli borbi protiv modernog sveta. Ono na čemu se zasnivaju fundamentalisti u SAD i po čemu se distanciraju od moderne i kritičke teologije savremenog sveta naziva se, „*The five points of fundamentalism*“ i to su (Kincler, 2002):

- Apsolutna autentičnost Svetog pisma
- Partenogeneza
- Žrtva ispaštanja
- Telesno uskrsnuće
- Hristov povratak radi uspostavljanja hiljadugodišnjeg carstva do poslednjeg suda.

Naravno na osnovu ove podele možemo zaključiti da sve navedene tačke verovatno nemaju istu težinu ali na osnovu njihovog redosleda predpostavljamo i utvrđujemo njihovu snagu. U suštini ovaj fundamentalizam, kako navodi Kincler u svojoj knjizi „*Verski fundamentalizam: hrišćanstvo, judaizam, islam*“ se u načelu okreće:

1. Protiv relativizacije autoriteta Biblije na osnovu istorijsko – kritičkih istraživanja.
2. Protiv svođenja Isusa Hrista na čisto ljudski nivo
3. Protiv darvinističkog osporavanja nastanka čoveka kroz poseban božanski stvaralački akt

4. A zalaže se za spas duše putem najave skorog povratka Isusa Hrista koji će uspostaviti svoju vlast na zemlji.

Na osnovu gore navedenog možemo zaključiti da je fundamentalizam unutar američkog protestantizma istupao protiv bilo kakvog biblijskog kriticizma, protiv Darvinove teorije evolucije, ničeanske filozofije ali da se sa druge strane zalagao isključivo za biblijski literalizam, patrijalni moral koji sa sobom vuče autoritet, i samokontrolu uz koju ide kontrola svih ali podvlačim svih društvenih poroka. Fundamentalizam u SAD je bio u stalnim usponima i padovima da bi svoj vrhunac dostigao u 1984. Godini zahvaljujući Džeriju Falvelu (Jerry Falwell) koji je spojio fundamentalizam sa politikom kroz otvoreni savez fundamentalista i neokonzervativnih republikanaca. Šlag na torti bio je izbor Ronalda Regana za predsednika SAD-a gde su analitičari tih izbora jasno stavili do znanja da je upravo za njegov izbor zaslužan fundamentalistički pokret, odnosno njegovi duhovnici i propovednici jer su pokrenuli onaj konzervativni desni protestanski blok. Dva pokreta tu iskaču u prvi plan i svoje ideje baziraju na fundamentalizmu a to su svakako *Moral Majority* i novoformirani *New Right*. U tom momentu fundamentalizam u SAD-u prestaje da bude verski i postaje politički. Kad govorimo o fundamentalizmu u Evropi on svakako okuplja milione pripadnika ali različitih crkava unutar Hrišćanstva tu spadaju svakako: kalvinistička, baptistička, pijetistička i sve one sebe smatraju fundamentalističkim. Uticaj fundamentalizma na Evropu je svakako ograničen ali svoj najveći uticaj i delovanje ostvaruje preko protestantsko-evangelističkih krugova. Veliki uticaj fundamentalizam ima u Nemačkoj stoga logično je da pomenemo neke od interesantnih fundamentalističkih pojava upravo u ovoj evropskoj državi a to su (Kincler, 2002):

1. “Uzbuna oko Biblije” - Gerhard Brigman knjiga koja govori o opasnosti moderne nauke o Bibliji
2. Pokret „Samo ovo Jevađelje“ formirano 1966. godine
3. Privremeni bojkot nemačkog evangelističkog sabora od strane Konferencije zajednica veroispovedajućih Nemačke evangelističke crkve

4. Fundamentalističko prosvetno društvo „Reč i znanje“
5. Formiranje „Slobodne evangelističko-teološke akademije“ (FETA) u Bazelu.

Ono što spaja nemački evangelistički protestantizam i fundamentalizam su svakako fundamentalističko shvatanje Biblije ali i alternative uobičajenom sistemu obrazovanja kroz formiranje veroispovednih škola, fakulteta i akademija<sup>1</sup>, rad u oblasti izdavaštva i medija sa ciljem brzog pridobijanja sledbenika - poznate su izdavačka kuća Hensler, informativna služba Idea. E sad kad smo to ustanovili moramo i iskristalisati problematiku vezanu za mešanje pojmova. Naime fundamentalizam odnosno pojam fundamentalistički se konstantno izjednačava sa pojmovima evangelistički, pijetistički ili konzervativni.

Pojam evangelistički vezujemo za XVI vek u Engleskoj odnosno za sledbenike protestantske reformacije u okviru državne Anglikanske crkve, kasnije je ovaj termin potisnut pojmom protestantski. Koreni evangelizma se u suštini nalaze u pijetizmu odatle potiče upravo ono naglašavanje Biblije i lične vere u Isusa Hrista. Ono što spaja pijetiste, evangeliste i fundamentaliste upravo je esencijalni značaj Svetog pisma, lična pobožnost i borba protiv bilo kakvih moderno-liberalnih teoloških primesa. Pomenuli smo sve ove crkve unutar hrišćanstva ali nismo katolicizam te stoga moramo posvetiti pažnju i ovom pravcu. U katoličkim krugovima i to je ono što je odlika ovog pravaca u hrišćanstvu se dugo krilo i nije se pričalo o fundamentalizmu dok se danas to radi vrlo otvoreno. Nekad su se fundamentalističke ideje prikrivale pojmovima kao što su „antimodernizam“ ili „integralizam“ i taj period katoličke crkve je ostao pod velom tajni jer ga odlikuje otvorena borba sa modernizmom koji ima jasne obrise fundamentalizma, te ćemo se osvrnuti na taj period u daljem delu teksta. Katoličku crkvu su u tom periodu zadesile dve krize odnosno prva i druga modernistička kriza. Prva modernistička kriza dešavala se za vreme

pontifikata Pija IX-og koji je obeležila borba protiv modernih i tradicionalnih crkvenih stavova. U ovom periodu papa Pije IX je doneo i sproveo takozvani Silabus. U njemu su precizno navedene sve zablude tog vremena tačnije njih osamnaest. U Silabusu pape Pija IX žigosane su određene ideologije kao što su liberalizam i komunizam, loši društveni poretci kao što je moderna demokratija itd. Dakle u ovoj prvoj krizi koja je zadesila Katoličku crkvu akcentat je stavljen na društveno, političko i duhovno-istorijsko pravo Katoličke crkve u modernom svetu, pri čemu se Katolička crkva nije ustezala da upotrebi sredstva prinude kada je to bilo potrebno. U Nemačkoj je zbog ove krize došlo do kulturne borbe te je došlo do stvaranja katoličkog socijalnog miljea u svim oblastima društva počev od obrazovanja, kulture do načina življenja. Druga modernistička kriza desila se za vreme pontifikata Pija X a svoju snagu crpi iz dva dokumenta *Lamentabilis*<sup>2</sup> i *Poslanica Pija X*. Oba dokumenta potvrđuju integralistički pravac Katoličke crkve, ova dva dokumenta u istoriji su ostala poznata pod nazivom Novi Silabus i činilo ih je 65 novih zabluda. Suštinski najviše pažnje posvećeno je sukobu sa istorijsko – kritičkom metodom u egzegezi i naravno istoriji i dogmi. Ovaj proces trajao je decenijama i možemo ga opisati kao „rat papirima“. Fundamentalizam u ovoj drugoj krizi se ogleda u sporu oko Biblije i naučne teologije, a fundamentalističke opasnosti pojavljuju se onda kada se naruši ravnoteža jedne od sukobljenih strana u Katoličkoj crkvi najčešće kada se naruši primat doktrinarnog saveta. Fundamentalističke pojave u Katoličkoj crkvi se oblikuju u više ili manje militantne frakcije unutar same crkve, te frakcije se nisu odvojile od jedinstva Crkve osim ako ih sama Crkva nije odvojila poput šizmatika okupljenih oko nadbiskupa Marsela Lefevra<sup>3</sup> (Marcel Lefebvre) ili su u nekom momentu upozoreni da se drže svojih okvira kao što je slučaj sa grupom Opus Angelorum. Najpoznatije fundamentalističke i militantne grupe unutar Katoličke crkve su (Sandeem, 1967):

<sup>1</sup>U Saveznoj republici Nemačkoj 1991. godine formirano je oko 29 evangelističkih privatnih škola a kasnije i Slobodna teološka akademija u Gisenu.

<sup>2</sup>Dekret svetog oficijuma

<sup>3</sup>Zastupnici rigoroznog tradicionalizma unutar Katoličke crkve koji traže vraćanje na latinsku tridentsku liturgiju i odvratanje od „zabluda“, Drugog vatikanskog sabora.

1. Tradicionalisti: okupljeni oko nadbiskupa Marsela Lefevra koji su se posle njegove ekskomunikacije podelili na: Bratstvo sv. Petra - nešizmatici sedište im je u Vigracbadu u Augzburškoj biskupiji imaju oko 46 sveštenika, dva đakona i 95 iskušenika. Imaju svoje ogranke u Štutgartu i Salcburgu i svoje časopise „Preokret“ i „Informativni list bratstva sv. Petra“.
2. Omladina Hrista kralja: – podmladak bratsva sv. Petra.
3. Opus Angelorum: – niz sveštenečkih bratstava O svetom krstu i svetovnih bratstava kao što je Anđeo čuvar.
4. Opus Dei: jedna od najtajnijih i najrigoroznijih fundamentalističkih grupacija unutar Katoličke crkve, karakteriše ih rigorozan unutrašnji život (bič i pojas poklanjanja), indoktrinacija omladine, sektaška propaganda, umešanost članova u finansijske skandale
5. Pro Missa Tridentina: udruženje svetovnjaka koji se zalaže za liturgiju na latinskom
6. Pokret za papu i crkvu: osnovan je 1969. godine okuplja čitav niz grupacija iz Austrije i Nemačke poput Pro Occident, Vernost crkvi, Sveštenici iz Linca, Sveštenici iz Kelna. Pokret ima svoje časopise poput Stene i Trenta Giorni (Trideset dana).
7. Pokret Una-Voce: osnovan je 1964. godine koji finansira Una Voce Korespodenciju
8. Katoličko izviđačko društvo Evrope: ili KPE sa svojim osnivačem Andrasom Henišem spada u najkotraverznije grupacije unutar Katoličke crkve.
9. Društvo Isusovih i Marijinih sluga: deo je KPE-a i ima svoj časopis „Marijini izviđači“.
10. Udruženi apostolat u Marijinom duhu: poznat kao VAM, okuplja mnoge grupacije, pokrete i pojedince kao što su Katolička verska liga, Pokret za život, Akcija Fatima 77, Međugorje – Nemačka, Marijin sveštenečki pokret (MPD), Omladina 2000, takođe VAM raspolaže sa svojim izdavačkim preduzećem „Maria aktuell“ i svojom radio stanicom „Radio Maria“.

Ove frakcije ili grupacije koriste se sličnim ili istim akcijama koje se ogledaju u otvorenima napadima na neistomišljenike ali i biskupe i papstvo ukoliko se ne odgovori na njihova upozorenja koja se vezuju uglavnom na loše stanje u Crkvi.

### 3 FUNDEMENTALIZAM U JUDAIZMU

Za judaizam temelj svega je Tora, u suštini ona predstavlja jevrejsku Bibliju koja sadrži tradicionalne jevrejske zakone kojih bi svaki pravoverni jevrej trebao da se pridržava. Sa druge strane pored Tore postoji i Talmud koji pored verskih tekstova sadrži i tekstove vezane za pravo, filozofiju, legende, bajke, zbirke rasprava viđenijih rabina o jevrejskoj etici, pravu, običajima i naravno istoriji. Talmud se sastoji iz dva dela Mišnah koji predstavlja pismeni pregled usmenog prava i Gemara koji predstavlja raspravu o Mišnah. Zato u judaizmu postoji krilatica da je jedna pisana Tora – Biblija i jedna usmena Tora – Talmud. E sad postoje dva izdanja Talmuda jedan iz Jerusalima a jedan iz Vavilona poznatiji kao Babli - razlika se ogleda u tome da je ovaj drugi obimniji. Tora ima veliki značaj za jevrejski narod jer je ona upravo dar od Boga i mimo nje ništa ne postoji jer obuhvata sve aspekte ljudskog života te ju je nemoguće odvojiti od individualne, društvene ili državne sfere. Takođe moramo napomenuti da nema svako pravo da tumači Toru otud potreba za rabinima i otuda rabinska tradicija crpi svoju snagu i postaje sastavni deo Tore objavljene na Sinaju. Fundamentalizam u judaizmu vreba upravo iz rabinske tradicije odnosno iz tumačenja Tore jer su mnogi rabini tumačili Toru na razne načine ponekad pomalo različito ali ponekad i totalno protivurečno. Upravo tu leži izvor fundamentalizma u judaizmu dakle u različitom tumačenju verskih zakona gde postoji konstantna borba između ortodoksnog, reformatorskog i konzervativnog krila judaizma. Izvor opasnosti je u nepopustljivosti ovih krila odnosno grupa unutar judaizma koji više ne teže raspravama o osnovama judaizma već žele svoje stavove da nametnu kao jedine odnosno važeće za sve. Dakle ključni problem je u radikalizaciji verskih zakona odnosno u namerama pojedinih krila da sve oblasti života prožmu i baziraju na usmenoj i pismenoj Tori i to je upravo ta ultra ortodoksna zamisao koja budi fundamentalizam u ovoj religiji . Ova zamisao je obeležila Izrael i postala je i ostala pokretačka snaga ortodoksnih grupacija u ovoj državi. Jedna od najpoznatijih grupacija svakako je Agudat Jisrael koja se bori protiv reformističkog judaizma a zalaže se za striktno tradicionalne vrednost u judaizmu. Dokaz njihove

moći i uticaja je to da je i prvi predsednik, Izrela Devid ben Gurion upravo savet i pomoć oko budućeg uređenja države tražio upravo od ove grupacije. On je zajedno sa „Agudat Jisrael“ uredio odnose između ortodoksije i politike i proklamovao dokument „Status kvo“ kojim se uređuje sledeće: (Kincler, 2002)

1. Šabat se proglašava neradnim danom na nivou države
2. Verski regulisan način ishrane (kašrut) u svim državnim kuhinjama
3. Rabinski sudovi imaju jedini jurisdikciju nad sklapanjem i razvodom braka
4. Mora biti priznato obrazovnje verskih grupa

Ove ortodoksne grupacije su bile na vrhuncu moći 1977. godine kada su na čelu sa Agudat Jisrael srušili Izraelsku partiju rada i postavili Menahema Begina iz Likud bloka na funkciju premijera Izraela, za uzvrat tražili su pooštavanja u oblasti verskih zakona. Neki od najpoznatijih zakona su: da brak između dve osobe različite veroispovesti u Izraelu nije moguć ukoliko neko od njih ne promeni veru jer ne postoje svetovne institucije za sklapanje braka, dobijanje izraelskog državljanstva podleže ortodoksnoj kontroli gde se „jevrejstvo“ državljanina strogo prati i kontroliše, autopsija i transplatacija se gotovo u potpunosti onemogućavaju, arheološka iskopavanja su zabranjena tamo gde se predpostavlja da se nalaze jevrejski grobovi itd. Vidimo da ovaj period u Izraelu sve više podseća na formiranje strogo teokratske države čija se sudbina nalazi u rukama Agudat Jisrael- a i Šas-a. Šas predstavlja organizaciju koja je slobodno možemo reći proistekla iz Agudat Jisraela i svoj veliki uticaj dostiže osamdesetih godina. Šas se sastoji od Saveta velikih mudraca, upravnika ješivota (škola Talmuda) i hasidskih zajednica poput Elezer Menahem Šah ili Bunem Alter. Sedamdesete godine u Izraelu obeležio je pokret Tešuva<sup>4</sup> koji se zalagao za strogo poštovanje jevrejskog zakona halaha<sup>5</sup>. Takođe tih godina se javlja još jedan fundamentalistički pokret poznat pod nazivom Guš emunim, ovaj pokret nastaje posle arapsko-izreleskog rata i teži rejudeizaciji Izraela i naseljavanju okupiranih oblasti, sa dolaskom

Begina na vlast postaje državno priznat i uz to finansiran iz državne kase. Ovaj pokret brzo deluje stvara jevrejsko podzemlje u okupiranim oblastima i svom silom se bori protiv Arapa. U tim oblastima živi oko 120.000 doseljenika, uglavnom pristalica ovog pokreta. Ovaj pokret se okreće protiv države i pruža otpor izraelskom povlačenju sa poluostrva.

#### 4 ISLAMSKI FUNDAMENTALIZAM

Najčešće spominjan verski fundamentalizam je upravo islamski, stoga postoji potreba da se i ovom fundamentalizmu posveti pažnja. Ono što moramo na početku istaći a to je da islamski fundamentalizam nastaje pod uticajem hrišćanskog a kao dokaz možemo na primer uzeti koncept džihada odnosno svetog rata gde jasno vidimo da je taj koncept identičan krstaškim ratovima u hrišćanstvu a jedina razlika se vezuje za vremensko razdoblje. Džihad je na početku predstavljao samo duhovnu borbu u islamu da bi kasnije prerastao u nešto mnogo opasnije a to je odbrambeno-osvajajući rat. Dakle islamski fundamentalisti veruju da se apriori moraju vratiti izvornom islamu jer samo tako može doći do obnove muslimanske moći i njenog daljeg napretka i jačanja u svetu. Uz to što pre mora doći do formiranja, više islamski usmerenih država i naravno društava. Oni svoje tvrdnje baziraju pre svega na istorijskoj potlačenosti, odnosno okupaciji i pre svega nepravdi za koju je naravno kriv niko drugi do taj „nevernički Zapad“, e zbog ovih razloga upravo se oni smatraju dužnima da pod izgovorom obaveza prema Kuranu i islamskom šerijatskom pravu brane svoju religiju jer: „ *Amerika i njeni saveznici nas masovno ubijaju u Palestini, Čečeniji, Kašmiru i Iraku. Muslimani imaju pravo na odmazdu. Napadi 11. septembra nisu bili usmereni na ženu i decu, prave mete bili su američki simboli vojne i privredne moći. Ono što SAD danas proživljava neznatno je u poređenju sa onim što mi proživljavamo desetinama godina. Naša nacija doživljava poniženje i prezir više od osamdeset godina*“ (Esposito, 2008). Zato uvek postoji i postojaće taj konflikt između Istoka i Zapada

<sup>4</sup>Povratak judaizmu i pokajanje, otuda naziv Pokajnički povratnici odnosno Tešuva

<sup>5</sup>Halaha predstavlja jevrejski pravni sistem, to je deo Talmuda koji se bavi pravnim odlukama ali i verskim obavezama, međuljudkim odnosima i ritualima.

odnosno između Islama i Hrišćanstva jer su obe religije izuzetno osjetljive na neka nazovimo ih imperijalistička nametanja. Istok smatra da je kapitalizam i liberalna demokratija zlo današnjice dok Zapad smatra da se već jednom treba stati na put autoritarnim režimima i vladavini elita - i upravo ova krucijalna razlika stvara sukobe. Nego vratimo se na početak odakle je sve počelo, naime vezivanje fundamentalizma za islam počinje realtivno skoro tačnije od perioda kada je izbila afera 1988. godine oko pisca Salmana Rudžija (Salman Rushdie) koji je optužen za vređanje Poslanika i zahteva iranskog ajatolaha Homeinija (Ruhollah Khomeini) za njegovim ubistvom. Velika Britanija nije prihvatila mešanje nekog tamo ajatolaha u unurašnje stvari države a ponajmanje da prihvati smrtnu kaznu za jednog njenog državljanina. Čitava stvar dobija na značaju jer sada islamski pokreti u drugim zemljama prihvataju ovu problematiku kao svoju. Ovde vidimo jasnu nameru Homeinija da prenese borbu odnosno džihad na međunarodnu lestvicu ali ga je smrt u tome sprečila 1989. godine. Afera Rudži je jasan primer fundamentalizma u islamu jer su antirudžijevski pokreti u evropskim zemljama izazivale i podsticale nasilje a naravno ni Rudžijeva domovina Indija nije ostala netaknuta jer su i tamo izbijali sukobi zbog ove problematike gde je u jednom momentu bilo i mrtvih.

Celokupna ujdurma oko Rudžija nastala je zato što je on u svojoj knjizi napao same fundamente islama oklevetao je nastanak Kurana, Sveto pismo i ličnost Proroka Muhameda znači najveće vrednosti islamske tradicije. E sad da se vratimo malo islamu, dakle islam možda potiče iz VII veka ali se tek u X veku učvršćuje kao versko – politički sistem sa tri oblika: (Kincler, 2002)

1. Predstava o Bogu
2. Tumačenje čovekove suštine
3. Poredak ovostranog - u stanju prividno stabilne ravnoteže

Dakle Bog je jedini uzrok svega što postoji i suštinski razlog sveg zbivanja, musliman je te činjenice uvek i u celosti svestan te je zbog toga njegovo spasenje zagantovano a islamska država koja je fundirana na izričito božanskom zakonu nameće se kao najidealniji poredak koju je objavio Prorok Muhamed i ostavio u amanet medinskoj zajednici. Nakon Proroka Muhameda

Halif je naslednik koji nosi taj versko politički autoritet u zajednici. I tu se odma javlja problem jer već nakon 30 godina od smrti Proroka Muhameda imamo verovali ili ne tri Halifa gde svaki sebe smatra jedinim legitimimim:

1. Abasidi sa sedištem u Bagdadu
2. Omajadi sa sedištem u Andaluziji
3. Fatamidi sa sedištem u Kairu

Nesposobnost pojedinih da se nametnu kao vlastodršci prisilio ih je na formiranje emirata i otvorilo put građanskim ratovima koji su u jednom momentu doveli do raspada kalifata. Politička kriza koja je dovela do raspada Abasidskog halifata bila je u suštini prožeta duhovnom krizom u tom momentu u prvi plan iskače sunitiski mislilac Al Mavardi (Abu al-Hasan Ali Ibn Muhammad Ibn Habib al-Mawardi) koji se zalaže za vraćanje na stari islamski način života. Ista situacija se javlja kada su Mongoli u XIII veku izvršili upad u halifat gde u prvi plan iskače ovaj put mislilac Ibn Tajmije (Taqi ad-Din Ahmad ibn Taymiyyah) koji se zalaže takođe za vraćanje nepokolobljivom verovanju predaka gde muslimani ne smeju biti zaslepljeni sjajem novina. Možemo zaključiti dakle da u vreme krajnje ugroženosti islamskog sveta fundamentalizam zazuzima svoje mesto u islamu i preispituje one tri temeljne istine o kojim smo pisali. Nego da se vratimo fundamentima islama, kao što znamo pored Kurana, fundamentom islama smatra se tradicija odnosno suna i svakako šerijat odnosno verski zakon koji se poistovećuje sa normativnim pravom društva, politike i države odnosno din va daula – religije i države. Fundamentalizam ovde vezujemo za jasan cilj muslimanskog sveta da se šerijat proglasi jedinim važećim pravom te kao takva religija mora da kontroliše sve segmente društva pa i pravo. Ovu ideju je kasnije najžešće promovisala organizacija poznata pod imenom Muslimansko bratsvo. Možemo dati konačan sud, vidimo iz navedenog teksta da kad govorimo o islamskom fundamentalizmu ne govorimo samo o pravilnom razumevanju i interpretiranju Kurana već i na celokupan šerijat koji je baziran na Kuranu i koji predstavlja konačnu i nepromenljivu Božiju zapovest - ko se toj zapovesti podčini on je pravoverni musliman a ko to ne uradi ni pod tačkom razno ne pripada muslimanskoj zajednici. Kao i u drugim religijama tako i u islamu fundamentalisti mogu biti i pojedinci i grupe. Tipičan primer pojedinaca svakako je bio Moamer

el Gadafi koji je bio u sukobu sa svima pa i sa svojom muslimanskom braćom jer je samo delove Kurana smatrao fundamentalnim i napisao je svoje Zelene knjige koje smatra važećim i izvan islama. Kad govorimo o fundamentalističkim organizacijama i pokretima nakistaknutiji su svakako: (Khoury, 1989)

1. Al ihvan al muslimun - Muslimanska braća: osnovana od strane Hasana al Bana 1928. godine u Egiptu
2. Džemaati islami – Islamska zajednica: osnovana od strane Al Maududija
3. Al takfir va al hidžra – Anatema i Hidžra: osnovana u Egiptu jedna od najradikalnijih smatraju da ko ne pripada ovoj grupi predstavlja opasnost za islam.
4. Džundn Allah – Božja vojska
5. Al emr bil ma ruf val nehj al munker – Neslaganje ispravnog, a zabranjivanje rđavog
6. Tavakuf va tebejun – Postojanost i samouverenje
7. A džemija al šerija – Zakonito društvo
8. Al Kutbijun – Kutbovi sledbenici
9. Milicije pod iranskom kontrolom

## 5 ZAKLJUČAK

Na osnovu ovog eseja možemo sa apsolutnim pravom potvrditi činjenicu koju je izneo Prof.

Simeunović u svojoj knjizi „Uvod u političku teoriju“ da je fundametalizam jedna vrsta ideologije koja se nameće svom religijskom kolektivu time što se predstavlja kao poslednji spas zajednice koja propada usled odmicanja od pravih i zaboravljenih vrednosti. Zaključili smo da religijski odnosno verski fundamentalizam počiva na subjektivnom pristupu religiji gde je očigledna namera petvaranja religijskog u političko. Takođe jasno je da verski fundamentalizam svoju snagu crpi pre svega iz frustriranih slojeva društva te se najčešće predstavlja kao svojevrсна obnova društvene pravde ali na religijskim principima. Predstavili smo fundamentalističke tendencije u osnovnim religijama poput hrišćanstva, islama i judaizma i dokazali da je pripisivanje islamu statusa jedine velike religije koja rađa fundamentalizam, ekstremizam i nasilje apsolutno nepravedno. Možda se fundamentalizam bori protiv savremenog i modernog ali ih u potpunosti ne odbacuje kao primer uzmimo samo da iranski fundamentalisti svom snagom prihvataju atomsko oružje ili uzmimo sledbenike Bin Ladena kojima je internet osnovno sredstvo zastrašivanja kad sve to sagledamo možemo slobodno reći da se verski fundamentalizam poziva na prošlost ali se i te kako okreće ka budućnosti te stoga mora biti predmet stalne analize ali i kontrole.

## CITIRANI RADOVI

Brasher, B. (2001). „*Encyclopedia of Fundamentalism*“. New York-London: Routledge,.

Esposito, J. (2008). „*Nesveti rat. Teror u ime islama*“. Sarajevo: Šahinpašić.

Khoury, A. (1989). „*Islamic Fundamentalism*“. London: Grafton.

Kincler, K. (2002). „*Verski fundamentalizam: hrišćanstvo, judaizam, islam*“. Beograd: CLIO.

Munson, H. (2003). „*Fundamentalism Ancient & Modern*“. Cambridge: Daedalus.

Sandeen, E. (1967). „*Toward a Historical Interpretation of the Origins of Fundamentalism*“. Cambridge : Cambridge University Press.

Simeunović, D. (2009). *Terorizam*. Beograd: Pravni fakultet.

Datum prve prijave: 08.02.2018.

Datum prijema korigovanog članka: 11.04.2018.

Datum prihvatanja članka: 05.09.2018.

### Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

#### Style – **APA Sixth Edition:**

Bursać, B. (2018, 10 15). Verski fundamentalizam. (Z. Čekerevac, Ur.) *FBIM Transactions*, 6(2), 1-9.  
doi:10.12709/fbim.06.06.02.01

#### Style – **Chicago Sixteenth Edition:**

Bursać, Boris. 2018. „Verski fundamentalizam.“ Urednik Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 6 (2): 1-9. doi:10.12709/fbim.06.06.02.01.

#### Style – **GOST Name Sort:**

**Bursać Boris** Verski fundamentalizam [Časopis]// FBIM Transactions / ur. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, 15 10 2018. - 2 : T. 6. - str. 1-9.

#### Style – **Harvard Anglia:**

Bursać, B., 2018. Verski fundamentalizam. *FBIM Transactions*, 15 10, 6(2), pp. 1-9.

#### Style – **ISO 690 Numerical Reference:**

*Verski fundamentalizam*. **Bursać, Boris**. [ur.] Zoran Čekerevac. 2, Beograd : MESTE, 15 10 2018, FBIM Transactions, T. 6, str. 1-9.



# INTERKULTURALNI MENADŽMENT U FINANSIJSKOM SEKTORU SRBIJE

## INTERCULTURAL MANAGEMENT IN THE FINANCIAL SECTOR OF SERBIA

**Radmila Ćurčić**

Poslovni i pravni fakultet, Univerzitet „Union - Nikola Tesla“, Beograd,  
Srbija

**Ljiljana Miletić**

Fakultet za projektni i inovacioni menadžment, Univerzitet „Educons“,  
Sremska Kamenica, Srbija

©MESTE

JEL Category: **E66, R51**

### **Apstrakt**

*U globalnim uslovima poslovanja, pred liderima i menadžerima kompanija stoje mnogi izazovi, naročito u vezi menadžmenta i liderstva u multikulturalnom okruženju poslovanja. Na samom početku nastanka, glavna svrha interkulturalnog menadžmenta bila je bolje upoznavanje i veće uvažavanje karakteristika drugih nacija kako bi se povećao obim poslovanja, ali je to vremenom dovelo do ostvarenja mnogo šireg cilja. Suština tog cilja je shvatanje da su svi narodi različiti i da se njihove kulturne specifičnosti i potrebe moraju uvažavati kako bi organizacije smanjile tržišne nesigurnosti i neizvesnosti poslovanja i postigle konkurensku prednost na globalnom tržištu. U ovom radu je prikazan odnos liderstva i organizacione kulture, kao manifestacija uticaja nacionalne kulture na interkulturalni menadžment kompanije. Rezultati eksperimentalnog istraživanja odnosa lidera i zaposlenih prema dimenzijama naše nacionalne kulture, koje je sprovedenog u entitetu globalne kompanije, koja posluje u Finansijskom sektoru Srbije, prikazani su i objašnjeni u tri celine: za preduzeće u celini, uporedno za lidere i ostale zaposlene i na osnovu testiranja postavljenih hipoteza. Rezultati testiranja osnovne i pomoćnih hipoteza potvrdili su da među liderima i zaposlenima postoje razlike u odnosu prema većini dimenzija naše nacionalne kulture. To ukazuje na potrebu, da liderii kompanija sa inostranim vlasništvom, koje posluju na tržištu Srbije treba veću pažnju da obrate na adekvatnoj primeni Interkulturalnog menadžmenta, jer utiču na organizaciono ponašanje zaposlenih, a time i na efikasnost i efektivnost poslovanja organizacije.*

**Ključne reči:** interkulturalni menadžment, liderstvo, organizaciona kultura, dimenzije nacionalne kulture.

Adresa autora zaduženog za korespodenciju:

**Radmila Ćurčić**

✉ [radmilica.75@gmail.com](mailto:radmilica.75@gmail.com)

## Abstract

*In global business conditions, leaders and managers of companies are exposed to many challenges, management and leadership that operates in a multicultural environment. At the very beginning, the main purpose of intercultural management was to better understand and appreciate the characteristics of other nations in order to increase the volume of business, by this time, this has led to a much wider goal. The essence of this goal is the understanding that all nations are different and that their cultural specifics and needs must be respected by leaders and managers in order to reduce organizations' market insecurity and uncertainty and achieve a competitive edge in the global market. The paper describes the relationship between the multicultural management and organizational culture, as manifested by the impact of national culture on the management of the company. Results of experimental research based on the analysis of the relationship to the dimensions of our national culture, which has conducted in the entity of the global company, operating in the Financial Sector of Serbia, are presented and explained in three parts: for the enterprise as a whole, in parallel with the leaders and other employees, and based on the testing of hypotheses. Test results of basic and auxiliary hypotheses have confirmed the hypothesis that among leaders and employees could be observed differences in relation to most of the dimensions of our national culture. This indicates that the leaders of foreign-owned companies operating in the Serbian market must be more involved in the implementation of Intercultural management, because they influence the organizational behavior of employees, and hence the efficiency and effectiveness of the company's operations.*

**Keywords:** intercultural management, leadership, organizational culture, dimensions of national culture

## 1 UVOD

Povećanje uticaja globalizacije, brisanje granica između nacionalnih ekonomija i tržišta, mnogo brža i efikasnija razmena roba ljudi, kapitala i ideja, uz razvoj interneta i novih tehnologija, doprineli su bržem protoku ljudi, znanja i informacija, kao i podizanje poslovanja kompanija na globalni nivo u uslovima intrnacionalnog radnog okruženja. To je, uslovalo i značajnije interesovanje za uticaj nacionalne kulture na organizaciono ponašanje zaposlenih i lidera, odnosno interesovanje za povećanje performansi interkulturalnog menadžmenta (Bogičević Milinić, 2005). Istraživanja koja se bave savremenom teorijom i praksom menadžmenta, liderstva i organizacije, kao i primeri dobrih praksi upravljanja kulturnim razlikama prilikom sudara različitih nacionalnih kultura postaju posebno važna za konkurentno poslovanje globalnih, multinacionalnih kompanija, koje postaju stožeri savremene svetske ekonomije. U uslovima kada su procesi spajanja, preuzimanja i pripajanja kompanija deo svakodnevnice i u Srbiji, efektivno liderstvo u multikulturalnom okruženju poslovanja organizacije, kao i lideri i menadžeri koji poseduju sposobnosti, veštine i iskustvo u radu sa zaposlenima različitih nacionalnih kultura širom sveta postaju veoma važan resurs globalnih organizacija (Chokar, Brodbeck, & House, 2007) i

jedan od odlučujućih faktora efikasnog i efektivnog sprovođenja organizacionih promena koje su izvor njihove konkurentske prednosti na globalnom tržištu (Miletić, Karović, & Sajfert, 2016).

## 2 ODNOS LIDERSTVA I ORGANIZACIONOG PONAŠANJA NA GLOBALNOM NIVOU

Lidersko vođenje organizacije, različitih timova i grupa ljudi u organizaciji zasniva se na sprovođenju uticaja lidera na zaposlene, da ga dobrovoljno slede u efikasnoj i efektivnoj realizaciji organizacionih promena kako bi se realizovali postavljeni ciljevi organizacije. Uspeh procesa liderstva neposredno zavisi i ličnih karakteristika i ponašanja lidera, i zaposlenih, ali i od karakteristika poslovnog okruženja (organizaciona kultura i klima). Među karakteristikama zaposlenih od kojih zavisi efikasnost sprovođenja leaderskog procesa i na koje se može uticati su: potreba za nezavisnošću i tolerantnim odnosima u međusobnom radu sa liderima i ostalim zaposlenima, želja za učešćem u odlučivanju i preuzimanje odgovornosti za realizaciju radnih zadataka, potreba razumevanja ciljeva organizacije, posedovanje znanja i iskustva, kao njihova spremnost za unapređenje znanja i postojećih veština (Miletić, Popović, & Pavlović, 2005). S druge strane, značaj karakteristika radne sredine, među kojima su i

nacionalna kultura, tradicija, običaji i druga raznovrsna obeležja sredine lideri i menadžeri još uvek ne uvažavaju u dovoljnoj meri, jer ne postoji potpuna saglasnost u kojoj se meri na njih može unapred uticati.

Za pojam liderstva se ističe da predstavlja "sposobnost pojedinca da utiče na druge, da ih motiviše i omogući im da doprinesu efikasnosti i uspehu organizacije čiji su članovi" (House, Hanges, Javidan, Dorfman, & Gupta, 2004), a Yukl ističe da se većina drugih definicija liderstva zasniva na konceptu uticaja lidera na svoje sledbenike (zaposlene u organizaciji), da shvate suštinu postavljenih ciljeve i shvate ih kao zajedničke i postignu ih bilo da su postavljeni na nivou grupe ili čitave organizacije (Javidan, House, & Dorfman, 2004). S obzirom na to Gardner je istražio lidersko vođenje organizacije s aspekta osnovnih funkcija (Kloppemborg, Shriberg, & Venkatraman, 2003), sa ovakvim pristupom liderstvu, otpale su predrasude da su lideri „izvan drugih ljudi“, s obzirom na lične karakteristike koji su im potrebni.

Odnos liderstva i organizacionog ponašanja s aspekta uvažavanja karakteristika različitih nacionalnih kultura, predstavlja esencijalni deo interkulturalnog menadžmenta i eksplicitno je izražen rezultatima programa nazvanog „Globalni program efikasnosti liderstva i organizacionog ponašanja“ (GLOBE), koji je od svog početka (1993), do danas, uz već klasičnu studiju Geerta Hofstede-a (Hofstede, 2001) postao jedan od najznačajnijih istraživačkih projekata liderstva u okviru interkulturalnog menadžmenta organizacije. Osnovni ciljevi ovih istraživanja je da se utvrdi<sup>5</sup>: Koje su lične karakteristike i tipična ponašanja lidera i organizacione prakse opšteprihvaćene i efikasne u svim kulturama, a koje samo u nekim kulturama; Na koji način karakteristike nacionalnih i organizacionalnih kultura utiču na efektivno liderstvo, tj. na prihvatanje ponašanja, stila i vizije lidera od strane zaposlenih i na ekonomsko, fizičko i psihičko blagostanje pripadnika određenog društva; Kako se odnos prema dimenzijama nacionalnih i organizacionih kultura odražava na ponašanje zaposlenih u praksi, kao i Kakav je međusoban odnos među dimenzijama različitih nacionalnih kultura i međunarodne konkurentnosti privreda posmatranih društava.

Bez obzira na težnju da se GLOBE i sličnim istraživanjima empirijski utvrde ne samo stvarne, već i poželjne karakteristike nacionalnih i organizacionih kultura, može se reći da praktično nije mnogo napredovalo u vrednovanju dimenzija nacionalnih kultura, kako na nivou pojedinih društava (naročito tranzicionih zemalja), tako i pojedinih organizacija. Tu se misli na empirijsko utvrđivanje stvarnih i željenih shvatanja različitih dimenzija nacionalnih kultura, koje su po Hofstede-u<sup>7</sup>: 1.Distanca moći; 2.Izbegavanje neizvesnosti; 3.Humanost; 4.Institucionalni kolektivizam; 5.Grupni kolektivizam; 6.Upornost; 7.Jednakost polova; 8.Orijentacija na budućnost i 9.Orijentacija na rezultate.

Analiza liderstva s aspekta dimenzija nacionalne kulture u čijem okruženju kompanija posluje ima za cilj stvaranje uslova da se na osnovu uvažavanja i međusobne saradnje različitih kultura obezbede uslovi za bolje razumevanje i poslovnu komunikaciju među zaposlenima različitih naroda, a na osnovu boljeg shvatanja specifičnosti drugih kultura utiče na nivo tolerantnosti u organizacionom ponašanju i nivo uspešnosti interkulturalnog menadžmenta (Janićijević, 2013). Adekvatno oblikovana organizaciona kultura doprinosi smanjenju neizvesnosti poslovanja i jačanju konkurenske prednosti na osnovu boljih međuljudskih odnosa i organizacione klime koju karakteriše interesovanje zaposlenih za uvođenje inovacija, ispunjenje zahteva korisnika i stalno unapređenje kvaliteta proizvoda, kao i povećanje efikasnosti timskog rada, veća usmerenost na realizaciju ciljeva organizacije i niska fluktuacija zaposlenih (Mojić, 2011).

### 3 ANALIZA DIMENZIJA NACIONALNE KULTURE MEĐU LIDERIMA I ZAPOSLENIMA – STUDIJA SLUČAJA U SRBIJI

Naučna istraživanja su dokazala da liderstvo koje uvažava odnose prema dimenzijama nacionalne kulture u čijem okruženju globalne organizacije posluju ima snažan pozitivan uticaj na dugoročne performanse i povećanje efektivnosti i efikasnosti poslovanja organizacija, a time i na njenu konkurentnu prednost na globalnom tržištu. Stoga lideri i menadžeri, entiteta globalnih kompanija koje posluju na tržištu Srbije, sve više postaju svesni potrebe internog prilagođavanja liderstva i menadžmenta u skladu sa boljim uvažavanjem karakteristika mulikulturalnog okruženja u kome

posluju. U tom cilju, u okviru studije slučaja sprovedeno je istraživanje u preduzeću Porsche leasing d.o.o. Srbija, koje se bavi pruženjem finansijskih usluga za vozila iz grupacije Porsche Srbija, a pripada Porsche Holdingu, koje je od 2011. godine u vlasništvu preduzeća Volkswagen AG iz Nemačke (najuspešnijeg proizvođača automobila Evrope), koji posredstvom ćerki firmi posluje u 10 zemalja širom sveta.

### 3.1 Empirijsko istraživanje u preduzeću Porsche leasing d.o.o. Srbija

Predmet i ciljevi empirijskog dela istraživanja odnose se na istraživanje liderstva interkulturalnog menadžmenta s aspekta dimenzijama naše nacionalne kulture u preduzeću Porsche leasing d.o.o. Srbija, gde lideri višeg i srednjeg nivoa pripadaju zapadnoj (nemačko-austrijskoj) kulturi a ostali zaposleni našoj nacionalnoj kulturi.

Osnovni cilj empirijskog dela istraživanja je, da se na osnovu studije slučaja – u entitetu globalne organizacije utvrdi, da li među liderima i zaposlenima (koji su različite nacionalne kulture) postoje razlike u opažanju i shvatanju dimenzija naše nacionalne kulture. Za realizaciju postavljenog cilja empirijskog dela istraživanja postavljena je jedna osnovna hipoteza :

**H<sub>0</sub>:** Postoje razlike u odnosu na dimenzije organizacione kulture među liderima i zaposlenima u preduzeću Porsche leasing d.o.o. Srbija,

i osam pomoćnih hipoteza.

**H<sub>1</sub>:** Ne postoji razlika između lidera i zaposlenih u preduzeću, u odnosu na izbegavanje neizvesnosti;

**H<sub>2</sub>:** Postoji razlika između lidera i zaposlenih u preduzeću u pogledu distance moći;

**H<sub>3</sub>:** Ne postoji razlika između lidera i zaposlenih u preduzeću u pogledu kolektivizma u grupi;

**H<sub>4</sub>:** Postoji razlika između lidera i zaposlenih u preduzeću u pogledu shvatanja jednakosti polova;

**H<sub>5</sub>:** Postoji razlika između lidera i zaposlenih u preduzeću u pogledu na upornost;

**H<sub>6</sub>:** Postoji razlika između lidera i zaposlenih u preduzeću u pogledu okrenutosti budućnosti;

**H<sub>7</sub>:** Postoji razlika između lidera i zaposlenih u preduzeću u pogledu usmerenosti na rezultate;

**H<sub>8</sub>:** Ne postoji razlika između lidera i zaposlenih u preduzeću u pogledu humanosti između lidera i zaposlenih u preduzeću

Postupak kvantitativnog istraživanja obuhvata korišćenje Upitnika o dimenzijama organizacione kulture, koji je sastavljen na osnovu malo modifikovanog GLOBE upitnika za merenje opažanja dimenzija naše nacionalne kulture među liderima i zaposlenima u posmatranom preduzeću. Za potrebe istraživanja su korišćene višestruke metode.

Kombinovani su kvalitativni i kvantitativni pristup i primenjene analitičko-sintetička, komparativna i statistička metoda. Za potrebe statističke obrade podataka korišćena je deskriptivna statistička analiza koja je obuhvatila pokazatelje centralne tendencije (aritmetičku sredinu i modus) Značajnost razlika među srednjim vrednostima ocene stavova lidera i radnika prema dimenzijama nacionalne kulture testirane su primenom t-testa, a za potrebe statističke obrade podataka korišćen je profesionalan program Statistika 12.0. Statistička analiza je obavljena za uzorak od 50 ispitanika, što obuhvata skoro sve zaposlene preduzeća. Zaglavlje upitnika obuhvata podatke o: starosti, polu, obrazovanju, radnom stažu, primanjima i broju članova domaćinstva ispitanika, sto je prikazano u Tabeli 1.

Tabela 1: Frekvenciona analiza ispitanika u preduzeću Porsche leasing d.o. Srbija

Grad	%	Starost, godina	%
Beograd	69	45-65	32
Novi Sad	22	25-35	30
Subotica	18	35-45	34
		Iznad 65	4
Pol	%	Obrazovanje	%
Muški	58	Fakultet	72
Ženski	42	Srednje	28
Radni staž, godina	%	Primanja, RSD	%
Preko 10	60	75000-100000	40
3-10	26	50000-75000	48
Ispod 3	14	>100000	12

U okviru upitnika registrovana je i pozicija ispitanika u kompaniji (rukovodilac ili radnik) koja je korišćena kao kontrolna varijabla za testiranje postavljenih hipoteza istraživanja. Od 50 ispitanika iz ove privatne finansijske kompanije sa

inostranim nemačko-austrijskim vlasništvom, među ispitanicima bili su predstavnici ispostava preduzeća iz tri grada Beograd (60% ispitanika), Novi Sad (22% ispitanika) i Subotica (18% ispitanika).

*Tabela 2: Centralne vrednosti i % rasipanja vrednosti ocena dimenzija nacionalne kulture među liderima i zaposlenima u preduzeću u Porsche Leasing d.o.o. Srbija*

Dimenzije nacionalne kulture	Pitanja	Preduzeće u celini			Srednje vrednosti	
		Srednje vrednosti	Modus	% Varijacije	Lideri	Radnici
I Izbegavanje neizvesnosti	U našem društvu se ističu red i doslednost, čak i na štetu eksperimenata i inovacija	4,96	5,00	20,75	5,37 <sup>b</sup>	4,71
	U našem društvu su društveni zahtevi i instrukcije opisani do detalja tako da građani znaju šta se od njih očekuje	4,28	4,00	28,34	4,68 <sup>a</sup>	4,03
II Distanca moći	U našem društvu se od sledbenika očekuje da prihvate odluke lidera bez pogovora	5,24	6,00	21,31	5,53 <sup>a</sup>	5,06 <sup>a</sup>
	U našem društvu moć je koncentrisana na vrhu	6,08	6,00	15,17	6,11	6,06 <sup>a</sup>
III Institucionalni kolektivism	U našem društvu lideri ohrabruju grupnu lojalnost, čak i na štetu individualnih ciljeva	4,50	5,00	35,70	4,95 <sup>a</sup>	4,23 <sup>a</sup>
	U našem društvu ekonomski sistem je koncipiran tako da se maksimiziraju kolektivni interesi	4,24	5,00	42,23	4,74 <sup>a</sup>	3,94
IV Kolektivizacija u grupi	U našem društvu deca se ponose individualnim dostignućima svojih roditelja	4,88	5,00	29,46	3,94	4,32 <sup>a</sup>
	U našem društvu roditelji se ponose individualnim dostignućima svoje dece	5,60	5,00	15,72	5,79 <sup>a</sup>	5,79 <sup>a</sup>
V Jednakost polova	U našem društvu dečaci se više ohrabruju da nastave školovanje nego devojčice	4,36	6,00	40,06	4,79 <sup>a</sup>	4,10 <sup>a</sup>
	U našem društvu je verovatnije da će se na višim pozicijama na poslu naći žene	3,44	4,00	51,25	4,16 <sup>b</sup>	3,00 <sup>a</sup>
VI Upornost	Uopšteno posmatrano u našem društvu ljudi su uporni	4,60	5,00	29,46	4,89 <sup>a</sup>	4,42 <sup>a</sup>
	U našem društvu uopšteno gledano ljudi su grubi	4,86	6,00	31,66	4,89	4,84 <sup>a</sup>
VII Okrenutost budućnosti	U našem društvu prihvaćena norma je praviti planove za budućnost	4,90	5,00	24,82	5,26 <sup>a</sup>	4,68 <sup>a</sup>
	U našem društvu ljudi veću pažnju posvećuju pravljenju planova za budućnost	4,86	4,00	24,24	5,47 <sup>b</sup>	4,48 <sup>a</sup>
VIII Usmerenost na rezultate	Naše društvo podržava studente/učenike da postignu izuzetne rezultate	4,44	5,00	25,80	5,16 <sup>b</sup>	4,00 <sup>a</sup>
	U našem društvu se ljudi nagrađuju za izuzetne rezultate	4,18	5,00	33,02	4,89 <sup>b</sup>	3,74 <sup>a</sup>
IX Humanost	U našem društvu ljudi brinu o drugima	4,54	5,00	31,84	5,21 <sup>b</sup>	4,13 <sup>a</sup>

### 3.2 Rezultati istraživanja sa diskusijom

Nakon statističke obrade dobijeni rezultati istraživanja su prikazani i objašnjeni u okviru tri celine:

- Rezultati u preduzeću u celini;
- Uporedna analiza rezultata dobijenih među liderima i među ostalim zaposlenima i
- Testiranje postavljenih hipoteza.

U Tabeli 2 dati su rezultati centralnih vrednosti (aritmetička sredina i modus), kao i pokazatelji rasipanja dobijene na osnovu shvatanja naše nacionalne kulture, kako za preduzeće u celini, tako i uporedno dato za lidere i ostale zaposlene.

#### 3.2.1 Rezultati centralnih vrednosti za preduzeće u celini

Na osnovu rezultata u tabeli 2 vidi se da se srednje vrednosti dobijenih ocena dimenzija prema našoj nacionalnoj kulturi za preduzeće u celini grupišu u intervalu 3,44 a što je najmanja vrednost dobijena na pitanje *da li je u našem društvu verovatnije da će se na višim pozicijama na poslu naći žene* pa

do 6,08 što je najveća vrednost dobijena na pitanje *„u našem društvu moć je koncentrisana na vrhu“* što pokazuje da u našem društvu postoji polarizacija po pitanju jednakosti polova, da će se retko na višim pozicijama naših preduzeća, pa i inostranih naći žene lideri, kao i da je velika centralizacija, sa koncentracijom moći u vrhu, što ukazuje da će zaposleni pre bez pogovora sprovesti odluke lidera, nego dovesti u pitanje njegov stav lidera, kada se sa njim ne slažu.

Na osnovu vrednosti modusa vidi se da su za većinu pitanja najčešće ocene 5 ili 6, dok je najniža vrednost učestalosti (4), koja je dobijena za: Izbegavanje neizvesnosti, Okrenutost budućnosti i Usmerenost na rezultate. Što se tiče koncentracije uzoraka i rasipanja ocena, na osnovu % varijacije (manje vrednosti pokazuje veće grupisanje), najmanja vrednost je dobijena za Distanca moći i za Kolektivizam u grupi, što ukazuje da su se ispitanici u velikoj meri složili oko ovoga.

Nasuprot ovom, najveće neslaganje je uočeno za Jednakost polova. Kompletni rezultati za preduzeće u celini su dati u Tabeli 3.

Tabela 3: Pokazatelji rezultata shvatanja naše kulture za preduzeće u celini

R.broj	Dimenzije kulture	Preduzeće u celini
I	Izbegavanje neizvesnosti	U preduzeću od strane lidera ne podstiče kreativnost i inovacije, a time i osposobljavanje podređenih da se hrabrije uključe u promene
II	Distanca moći	U našem društvu se od sledbenika očekuje da prihvate odluke lidera bez pogovora i da je u našem društvu moć koncentrisana na vrhu
III	Institucionalni kolektivizam	U u našem društvu lideri ohrabruju grupnu lojalnost, čak i na štetu individualnih ciljeva i da u našem društvu ekonomski sistem je koncipiran tako da se maksimiziraju kolektivni interesi.
IV	Kolektivizam u grupi	U našem društvu deca ponose individualnim dostignućima svojih roditelja i da se roditelji ponose individualnim dostignućima svoje dece.
V	Jednakost polova	U našem društvu dečaci se više ohrabruju da nastave školovanje nego devojčice i veruje se da se na višim pozicijama na poslu neće naći žene.
VI	Upornost	Uopšteno posmatrano u našem društvu ljudi su uporni i grubo
VII	Okrenutost budućnosti	U našem društvu prihvaćena norma ponašanja je praviti planove za budućnost, kao i da ljudi pažnju posvećuju pravljenju planova za budućnost.
VIII	Usmerenost na rezultate	Naše društvo podržava studente/učenike da postignu izuzetne rezultate i u našem društvu ljudi se nagrađuju za izuzetne rezultate
IX	Humanost	Naše društvo je u principu humano

### 3.2.2 Rezultati centralnih vrednosti među liderima i zaposlenima

Na osnovu dobijenih rezultata srednjih vrednosti (tabela 2) uočava se sledeće:

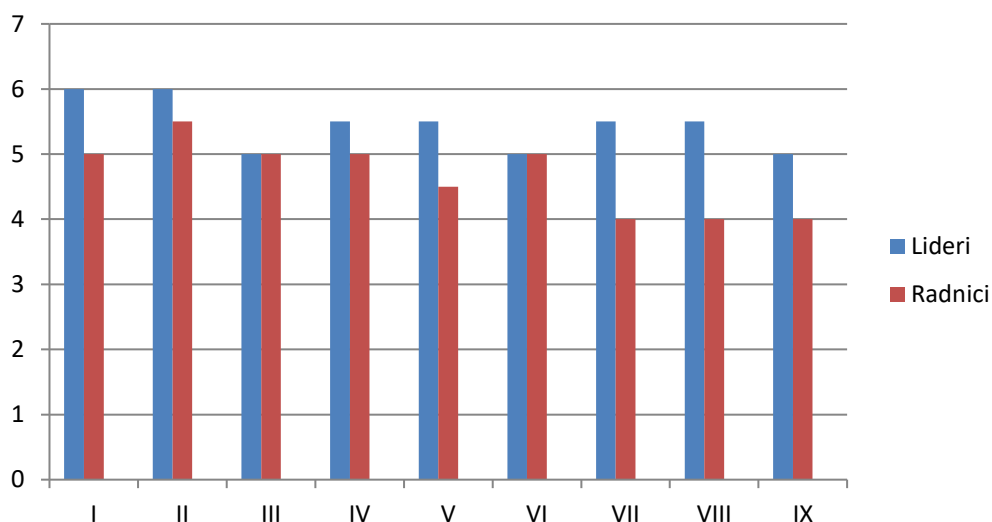
- I - lideri na višem nivou nego radnici (5,37;4,71) smatraju da se u našem društvu ističu red i doslednost, čak i na štetu eksperimenata i inovacija;
- II - u našem društvu moć je koncentrisana na vrhu (6,11;6,06),
- IV - u našem društvu deca se ponose individualnim dostignućima svojih roditelja (5,79;4,32),
- V - u našem društvu verovatnije je da će se na višim pozicijama na poslu nađu žene (4,16;3,00),
- VII - u našem društvu ljudi veću pažnju posvećuju pravljenju planova za budućnost (5,47;4,48),
- VIII - u našem društvu nagrađuju se ljudi za izuzetne rezultate (5,16;4,00),
- IX - u našem društvu ljudi brinu o drugima (5,2;4,12).

Što se tiče rezultata za odnos prema institucionalnom kolektivizmu (III) i Upornosti (VI), na osnovu srednje vrednosti uočava se da nema razlike (5;5).

Uporedna analiza rezultata shvatanja naše kulture među liderima i zaposlenim u posmatranom preduzeću histogramski je data na slici 1.

### 3.2.3 Rezultati testiranja postavljenih hipoteza

Rezultati testiranja hipoteza dobijeni su primenom T-TESTA, a na osnovu testiranja značajnosti razlika srednjih vrednosti i distribucija dobijenih odgovora, tako da postoji značajna razlika kada je verovatnoća manja od 0,05, odnosno ukoliko je verovatnoća manja od 0,01, razlika je visokoznačajna, što znači da se sa verovatnoćom  $P=0,99$  može prihvatiti hipoteza. Na bazi rezultata primene T-testa može se prihvatiti osnovna hipoteza  $H_0$  da među liderima i zaposlenima u preduzeću Porsche leasing d.o.o. Srbija postoji razlika u odnosu na dimenzije organizacione kulture, kao i da se mogu prihvatiti pomoćne hipoteze.



Slika 1: Uporedna analiza rezultata dobijenih među liderima i među radnicima

## 4 ZAKLJUČAK

Razvoj društva u svim segmentima je u neposrednoj vezi sa promenom sistema vrednosti, što u globalnom poslovanju i post-tranzicionom poslovanju podrazumeva i bolje razumevanje lidera i menadžera i zaposlenih različitih kultura. U ovom radu akcenat rada je bio na teorijsko i praktično istraživanje liderstva i odnosa interkulturalnog menadžmenta i organizacione

kulture u globalnoj kompaniji sa inostranim vlasništvom, koja posluje u Finansijskom sektoru Srbije. Dobijeni rezultati eksperimentalne analize liderstva s aspekta naše nacionalne kulture pokazuju da među liderima i zaposlenima u preduzeću Porsche Leasing d.o.o postoje razlike u shvatanju dimenzija naše nacionalne kulture. Naime lideri, na značajno višem nivou nego radnici smatraju da se u našem društvu: ističu red i doslednost, čak i na štetu eksperimenata i

inovacija, da se deca ponose individualnim dostignućima svojih roditelja, da se verovatnije žene neće naći na višim pozicijama na poslu, da se veća pažnja posvećuje pravljenju planova za budućnost, da se studenti/učenici podržavaju ka postizanju rezultata i ljudi nagrađuju za izuzetne rezultate, kao i da ljudi našeg društva brinu o

drugima. U cilju podrke široj primeni interkulturalnog menadžmenta u entitetima globalnih kompanija koje posluju na tržištu Srbije neophodno je sprovesti šire istraživanje na većem broju kompanija kako bi se proverili dobijeni rezultati, dobijeni na osnovu ove studije slučaja.

## CITIRANA DELA

- Bogičević Milinić, B. (2005). The influence of culture human resource management processes and practices: The proposition for Serbia. *Economic Anals*, 54(181), 93-118. doi:10.2298/EKA0981093B
- Chokar, J. S., Brodbeck, F. C., & House, R. J. (Urednici). (2007). *Culture and leadership across the World: the GLOBE book of in-depth studies of 25 societies*. Mahwah, NJ; London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P., & Gupta, V. (Urednici). (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Janićijević, N. (2013). *Organizaciona kultura i menadžment*. Beograd: Ekonomski fakultet.
- Javidan, M., House, R., & Dorfman, P. (2004). A nontechnical summary of GLOBE findings", In: House, R. J. et al. (Eds.), , SAGE Publications, Thousand Oaks, CA, 2004,. U R. House, P. Hanges, M. Javidan, P. Dorfman, & V. Gupta, *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies* (str. 29-48). Thousand Oaks, Calif: Sage Publ.
- Kloppemborg, J. T., Shriberg, A., & Venkatraman, J. (2003). *Project Leadership (The Project Management Essential Library)*. Vienna, VA: Berrett-Koehler Publishers.
- Miletić, L., Karović, S., & Sajfert, Z. (2016). *Liderstvo u projektnom menadžmentu – teorija i praksa*. Zrenjanin: Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin.
- Miletić, L., Popović, B., & Pavlović, N. (2005). *Organizaciona ponašanja*. Novi Sad: Viša poslovna škola u Novom Sadu.
- Mojić, D. (2011). Savremena interkulturalna istraživanja organizacija: projekat GLOBE. *Ekonomski horizonti*, 13(2), 71-87.

Datum prve prijave: 13.03.2018.  
Datum prijema korigovanog članka: 20.07.2018.  
Datum prihvatanja članka: 05.09.2018.

## Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

Style – **APA Sixth Edition**:

Ćurčić, R., & Miletić, L. (2018, 10 15). Interkulturalni menadžment u finansijskom sektoru Srbije. (Z. Čekerevac, Ur.) *FBIM Transactions*, 6(2), 10-18. doi:10.12709/fbim.06.06.02.02

Style – **Chicago Sixteenth Edition:**

Ćurčić, Radmila, i Ljiljana Miletić. 2018. „Interkulturalni menadžment u finansijskom sektoru Srbije.“  
Urednik Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 6 (2): 10-18.  
doi:10.12709/fbim.06.06.02.02.

Style – **GOST Name Sort:**

**Ćurčić Radmila i Miletić Ljiljana** Interkulturalni menadžment u finansijskom sektoru Srbije [Časopis] // *FBIM Transactions* / ur. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, 15 10 2018. - 2 : T. 6. - str. 10-18.

Style – **Harvard Anglia:**

Ćurčić, R. & Miletić, L., 2018. Interkulturalni menadžment u finansijskom sektoru Srbije. *FBIM Transactions*, 15 10, 6(2), pp. 10-18.

Style – **ISO 690 Numerical Reference:**

*Interkulturalni menadžment u finansijskom sektoru Srbije.* **Ćurčić, Radmila i Miletić, Ljiljana.** [ur.] Zoran Čekerevac. 2, Beograd : MESTE, 15 10 2018, *FBIM Transactions*, T. 6, str. 10-18.



# DRŽAVA I TRŽIŠNE REFORME

## STATE AND MARKET REFORMS

**Mašan Ercegović**  
Napredak a. d., Apatin, Srbija

©MESTE

JEL Category: **O11, D47, P21**

### **Apstrakt**

*Skoro četvrt veka od otpočinjanja tržišnih reformi, tranzicija srpske privrede u savremenu i funkcionalnu tržišnu ekonomiju nije dovršena i mi se iznova bavimo otkrivanjem razloga zbog čega i kako se to desilo i ko je odgovoran. Naime, kao i kod zemalja istočne Evrope i kod nas se radilo o prelasku sa socijalističkog (mada specifičnog) na tržišni način privređivanja. Imajući to u vidu, više je nego jasno da je glavni subjekat, katalizator pa i nosilac celog procesa bila država, što je nesumnjivo stavlja u poziciju, ako ne jedinog a ono najodgovornijeg činioca (subjekta) tog procesa. Upravo zato je država, opredeljujući se za primenu tranzitornog umesto reformskog koncepta u postupku tranzicije, čiji je gotovo isključivi fokus bila privatizacija, najzaslužnija za ovako „dobro“ stanje naše ekonomije. Stoga, uspostavljanje razvojnog koncepta privrednog sistema, koji će funkcionisati po principima i postulatima savremene i funkcionalne tržišne ekonomije, a koje zahteva svetsko tržište, je ključni faktor da li ćemo postati savremeno i samoodrživo društvo.*

**Ključne reči:** država, transformacija, tržište, reforma, ekonomija

### **Abstract**

*Almost a quarter of a century since the beginning of market reforms, the transition of the Serbian economy into a modern and functional market economy has not been completed and we are re-dealing with the reasons why and how it happened and who is responsible. Namely, like in other countries of Eastern Europe, in our country as well, it was about moving from the socialist (albeit specific) to the market economy. Bearing this in mind, it is more than clear that the main subject, the catalyst and the carrier of the entire process was the state, which unambiguously puts it in place of, if not the only one, then the most responsible factor (subject) for this situation. That is precisely why the state, deciding to implement a transitory rather than a reformatory concept in the transition process, whose almost exclusive focus was privatization, is most deserving for this "good" state of our economy. Therefore, the establishment of the developmental concept of the economic system, which will function according to the principles and postulates of a modern and functional market economy, required by the world market, will be a key factor in becoming a modern and self-sustaining society.*

**Keywords:** state, transformation, market, transition, reform, economy

Adresa autora:

**Mašan Ercegović**

[masan.ercegovic@yahoo.com](mailto:masan.ercegovic@yahoo.com)

## **1 UVOD**

Država, kao najviši oblik organizovanja ljudske zajednice imala je veliku ulogu u razvoju ljudskog



društva. Njom su se bavile i bave sve društvene nauke formirajući tako niz teorija o njenom nastanku i karakteru. Bez obzira na razne teorije o nastanku države, ona u savremenom društvu predstavlja civilizacijsku tekovinu koja se sa stanovišta potrebe savremenog čoveka predstavlja 'condico sine qua non', njegovog normalnog života.

Određena uloga države u privrednom životu nikada nije dovođena u pitanje. Teoretičari ekonomske misli i državnici - političari oduvek se spore o tome:

1. Kolika uloga države u privredi treba da bude i po obimu i po strukturi;
2. Na koji način država treba da ostvaruje svoju ulogu u privrednom životu?

U teoriji i praksi ekonomske misli i privrednog života formirala su se različita shvatanja pozicije i uloge države koja bi se mogla grupisati na sledeći način:

- a. merkantilistička i fiziokratska shvatanja;
- b. shvatanja klasične ekonomske misli;
- c. shvatanja u doba liberalnog kapitalizma;
- d. period državnog kapitalizma, koji bi se mogao podeliti na period klasičnog državnog kapitalizma i na period operativnog monetarizma - regulatorne reforme (Kay, J., & Vickers, J., 1988) kojim započinje era neoliberalnog kapitalizma; i
- e. socijalistička država.

Naravno, mi se nećemo vraćati u istoriju već ćemo se fokusirati na savremeni period odnosa države i privrede, kako u zemljama razvijene tržišne ekonomije, tako i na odnos države prema privredi zemalja koje su napustile socijalistički privredni sistem. Drugim rečima u fokusu našeg razmatranja biće period tzv. tranzicije i uloga države u odnosu na privredni sistem, kako zemalja razvijene tržišne ekonomije, tako i zemalja koje su napustile socijalizam i vratile se kapitalističkom načinu privređivanja. Dakle, prvi koraci u tranziciji su urađeni u ekonomijama razvijene tržišne privrede koje su se suočile sa određenim disbalansima i neravnotežama poznatim kao stagflacija i rešavana su tzv. „regulatornom reformom“ (Friedman, 1970), na principima operativnog monetarizma. Osnovna karakteristika tih promena se ogledala u privatizaciji preduzeća u javnoj svojini i liberalizaciji tj, njihovo prepuštanje slobodnom delovanju tržišta. Kada su u pitanju

zemlje koje su napustile socijalistički privredni sistem i vratile se kapitalističkom načinu privređivanja, tu su izazovi, logično bili mnogo veći a nepoznanice prirodno stanje stvari. U tim i takvim uslovima trebalo je formirati teorijske osnove za te privredno sistemske promene. Na osnovu izbora karaktera tržišne privrede formiraju se, praktično dva teorijska pristupa.

Teorijski osnovi za privredno sistemske promene radi izgradnje „slobodnog tržišta“ (free market) oslanjaju se na neoklasičnu paradigmu, odnosno na individualistički tip državnog intervencionizma (individualistic capitalism) (Yeager, 1972). To su tranzitorne promene.

Teorijski osnovi za privredno sistemske promene radi izgradnje „vođenog tržišta“ (governed market), oslanjaju se na postkejnzijansku školu ekonomske misli i protežiraju kolektivistički tip kapitalizma (communitary capitalism). Taj pristup privredno sistemskim promenama se zasniva na postkejnzijanskoj školi ekonomske misli i predstavlja reformske promene (Babic ...).

Izbor između ta dva pristupa – koncepta privredno sistemskih promena u postsocijalističkim zemljama u procesu prelaska sa planske - socijalističke privrede na tržišnu privredu, u perspektivi će biti prevashodno determinisan ideološkim predznakom vladajućih garnitura a ne konsenzusom ekonomista.

## 2 TRANZICIJA

Odnos države i ekonomije se posebno aktualizovao silaskom „realnog socijalizma“ sa istorijske scene i novom ulogom države, koju je trebalo definisati u novim okolnostima tranzicije kompletnog društveno - političkog i ekonomskog sistema zemalja bivšeg socijalističkog bloka.

Uloga države u kapitalističkim zemljama, tj. privredama razvijene tržišne ekonomije je bila evolutivnog karaktera i razvijala se zajedno sa potrebama društva i ekonomije, nekad sa više nekad sa manje snage i uticaja, ali prevashodno determinisana potrebama privrede - ekonomije. Uloga se menjala, ali je uvek odgovarala određenom stepenu tehnološkog razvoja i interesima glavnih ekonomskih subjekata koji su bili nosioci tehnološkog razvoja. Privredni sistem „realnog socijalizma“ je predstavljao distorziju iz navedenog evolutivnog karaktera odnosa države i privrede. Tržišne zakonitosti zamenilo je državno

centralističko planiranje. Način vraćanja na taj evolutivni put bio je nepoznat. U takvoj situaciji bilo je logično da će najveći uticaj na teoriju i praksu tranzicije imati privredno-ekonomska filozofija dominantna u zemljama razvijene tržišne ekonomije, koja je u posmatranom periodu dominantno bila zasnovana na postulatima neoklasične ekonomske misli. Shodno tome formirani su teorijski temelji tranzicije (Lipton & Sachs, 1990), koji su se sastojali u sledećem:

1. Uvođenje fundamentalnih tržišnih zakonitosti na sledeći način:
  - a. Država se odriče centralističkog i direktivnog planiranja proizvodnje, raspodele, razmene i potrošnje, a preduzeća kao osnovni ekonomski subjekti u skladu sa tržišnim uslovima utvrđuju sve svoje funkcije;
  - b. Privatizacija državno socijalističke imovine je neophodan uslov koji prati ukidanje centralističkog i direktivnog planiranja od strane države;
  - c. Liberalizacija cena, spoljne i unutrašnje trgovine.
2. Monetaristička ekonomska misao i učenje predstavlja osnov za vođenje ekonomske politike.

Dakle, država, od subjekta koji u „realnom socijalizmu“ predstavlja ekonomski centar zemlje, u novim okolnostima tranzicije a u skladu sa neoklasičnim ekonomskim učenjem svoju ulogu svodi na:

1. ulogu države kao garanta izvršenja ugovora;
2. ulogu države kao zaštitnika privatne svojine i ostatka državne svojine; i
3. ulogu kreatora i realizatora ekonomske politike (Stojanovic, 2000).

Drugim rečima, odrekla se svog autoriteta u privrednom životu zemlje i pre nego što je stvorila uslove za funkcionisanje tržišne ekonomije u skladu sa bilo kojom privrednom filozofijom.

Shodno napred navedenoj privredno - ekonomskoj filozofiji tranzicija u istočnoevropskim zemljama se sprovedla u tri faze. Prva faza je bila uspostavljanje stabilne i konvertibilne valute i vođenje čvrste monetarne i fiskalne politike. Druga faza se zasnivala na liberalizaciji cena ,spoljne i unutrašnje trgovine i demonopolizaciji državnog sektora. I na kraju treća i najznačajnija faza je bila faza privatizacije po konceptu tzv. „šok terapije“. I upravo ta treća faza, faza privatizacije je bila

ključni faktor koji gotovo sve ekonomije bivšeg socijalističkog bloka u prvih deset godina tranzicije doveo u sve moguće ekonomske neravnoteže, počev o rapidnog pada bruto društvenog proizvoda, rasta inflacije, spoljnotrgovinskog deficita do enormnih stopa nezaposlenosti i emigracije najproduktivnijeg dela populacije.

Grupa američkih eksperata, Alis Ameden, Majkl Intriligejtor, Robert Mekintjar i Lens Tejlor, na konferenciji u Moskvi, juna 1995. godine, izneli je tvrdnje da „šok terapija“ predstavlja ideje najprimitivnijeg oblika kapitalizma koji je na zapadu davno prevaziđen i da je ideološki motivisana. Oni nadalje, smatraju da su bivše socijalističke zemlje trebale da idu putem mešovite privrede kojim su posle drugog svetskog rata išle privrede Nemačke, Italije i Japana (Babić, 1994). Drugim rečima, tranzicija bi bila mnogo uspešnija da je primenjen pristup reformskog a ne tranzitornog koncepta. Tako su neoklasična teorija i njena privredna filozofija dovele ne samo do velikih neravnoteža u privredama posmatranih zemalja, već su ključno doprinele razaranju (koncepta) stare države koje je teklo brže od stvaranja nove (Stojanović, 2000).

### 3 TRANZICIJA SRPSKE PRIVREDE

Tranzicija srpske privrede, posmatrana kroz otpočinjanje sprovođenja odgovarajućih tržišnih reformi, započinje u suštini u periodu 1988-1990. godine, usvajanjem određenih ekonomskih zakona (zakona o preduzećima, zakona o pretvaranju društvene svojine u druge oblike svojine) kao i odgovarajućih ustavnih promena. Tranzicija je proces koji, kako je to već rečeno, podrazumeva sveobuhvatne društvene reforme počev od ustavnih, odnosno institucionalno političkih do privredno sistemskih koje, logično, u svoj fokus imaju pre i iznad svega izgradnju tržišnih institucija. U zavisnosti od prihvaćenog koncepta tranzicije, tranzitorni ili reformski, definiše se i uloga države u procesu tranzicije privrednog sistema.

U Srbiji se država na početku tranzicije opredelila za reformski pristup za razliku od većine ostalih istočnoevropskih zemalja koje su, takođe, ulazile u proces tranzicije. Određeni analitičari smatraju da je do takvog pristupa tranziciji u Srbiji došlo zbog toga što je u Srbiji na prvim višestranačkim izborima pobedila politička stranka leve

orijentacije, za razliku od pomenutih zemalja, kod kojih je to bilo obrnuto, pobedile su stranke desnih i konzervativnih opredeljenja. No, ratovi, sankcije i na kraju NATO agresija, krajem zadnje decenije dvadesetog veka koji su pogodili Srbiju učinili su da, de facto, intenzivna tranzicija u Srbiji započne tek dvehiljadite godine, nakon poznatih događaja i političkih pro–mena. Imajući to u vidu tranziciju srpske privrede u vremenskom smislu možemo podeliti u osnovi na dva perioda: period 1990-2000. godina i period 2001-2017. godina, s tim što bismo i ovaj drugi period mogli podeliti u dva, i to

period do globalne ekonomske krize (2001-2008) i period posle globalne ekonomske krize (2008-do danas).

Prvi period tranzicije i početak tržišnih reformi, osim što je bio indukovano političkim promenama u zemljama socijalističkog bloka, u Srbiji je bio i svesno determinisan od strane same države, imajući u vidu da je ekonomija Jugoslavije, pa time i Srbije već čitavu deceniju bila u stagnaciji što se najbolje vidi iz kretanja bruto društvenog proizvoda (BDP), Tabela 1.

Tabela 1 - Stope rasta društvenog proizvoda

	Ukupno privreda	Industrijski sektor	Industrija
1980	2,3	1,5	4,1
1981	1,4	1,9	4,4
1982	0,5	4,5	0,0
1983	-1,1	-1,0	1,4
1984	2,0	0,0	5,1
1985	0,5	-5,6	2,7
1986	3,6	8,4	3,9
1987	-1,1	-4,2	0,7
1988	-1,2	-2,7	-0,1
Index 1988*	106,4	101,7	123,6
Stopa rasta***	0,7	0,0	2,4

\* u milijardama dinara  
\*\* (1979=100)  
\*\*\* stopa rasta odnosi se na period 1980 - 1988

Izvor: (Miljković, 1989)

Uzroci su bili više nego jasni a ležali su u privrednom sistemu udruženog rada, nesvojinskom karakteru društvene svojine i samoupravnom sporazumevanju i društvenom dogovaranju, kao osnovnim kategorijama koje su determinisali ekonomske odnose između privrednih subjekata. No, kakvi bi stvarni efekti reformskog opredeljenja srpske vlasti za tržišne reforme bili ne može se tačno kvantifikovati, a posebno ne realno oceniti, s obzirom da je celu sledeću deceniju (1991-2001) srpska privreda bila izložena apsolutno neregularnim, da ne kažemo nemogućim uslovima poslovanja, iz dobro poznatih razloga. U svakom slučaju, smatram da je opredeljenje za reformski, a ne tranzitorni

koncept tranzicije srpske ekonomije bio ispravan, najmanje iz dva razloga: 1) u uslovima, skoro potpuno zatvorene privrede (posebno male) ne postoje osnovni preduslovi za efikasno delovanje tržišnih zakonitosti; i 2) iskustvo istočnoevropskih zemalja sa primenom tranzitornog koncepta tranzicije čija je osnovna karakteristika tzv. "šok terapija", je pokazalo sve neravnoteže do kojih takav koncept tranzicije dovodi. To se može videti uvidom u njihov privredni rast i stope inflacije u prvih pet godina sprovođenja tranzicije, uz napomenu da nisu bile izložene ničemu sličnome, čemu je bila izložena srpska ekonomija, naprotiv imale su svu podršku razvijenog kapitalističkog sveta.

Tabela 2 – Kretanje BDP i inflacije u zemljama u tranziciji

	BDP* 1991 - 1996	Stopa inflacije
Zemlje Višegradske grupe	-0,4	36,6
Balkan (Alb., Bug., Hrv., Mak., Rum.)	-5,1	281,1
SR Jugoslavija (Srbija i Crna Gora)	-12,4	-
Baltik (Tri Z)	-11,9	186,0
ZND (Zajednica nezavisnih država)	-10,6	816,0
Od toga Rusija	-9,1	406,0

\* Prosečna stopa rasta

Izvor: *Economics in Transition, Eastern Europe and the Former Soviet Union, Regional Overview, London, 1997*

Naravno, ovo je pratila i jako visoka nezaposlenost, niske prosečne zarade koje po kriterijumu kupovne moći iskazuju još nižu vrednost, i što je posebno nepovoljno i istovremeno indikativno, dolazi do rapidnog rasta spoljnotrgovinskog deficita, rasta spoljnog duga i skoro u potpunosti korišćenja deviznih priliva za servisiranje spoljnog duga. Ovaj aspekt tranzicije istočnoevropskih zemalja (visoki spoljni dug) ni do danas nije adekvatno rešen. Sve ovo, logično, ne bi bilo neophodno navoditi, da po mom mišljenju nije trebalo da bude jedno ozbiljno iskustvo za kreatore naše tranzicije, s obzirom da smo u tranziciju sa sveobuhvatnim tržišnim reformama krenuli sa odloženim vremenskim gepom iz, da ponovim, poznatih razloga. Tačno je da je trend svih ekonomskih pokazatelja u tom prvom periodu tranzicije (1990-2000) nepovoljan i negativan, počev od enormnog pada BDP od 53%, latentne nezaposlenosti zbog vođenja dela socijalne politike preko privrednih (društvenih) preduzeća, obezvređivanja kapitala (osnovnih sredstava) kroz smanjenje amortizacije i ulaganja, i sl., ali je istovremeno održana supstanca od koje se moglo krenuti u jednu ozbiljnu tranziciju po reformsko-razvojnog konceptu. Nesporno je, takođe, da je prvi period naše tranzicije vezan za devedesete godine u pogledu ključnih kategorija tržišne ekonomije liberalizacije i privatizacije, kao osnovnih postulata liberalnog tržišnog kapitalizma bio restriktivan, s obzirom na date okolnosti (ratovi, sankcije, bombardovanje) u kojem je privreda funkcionisala, što istovremeno objašnjava (a nesprovođenje tranzitornog koncepta tranzicije po principima tržišnog fundamentalizma koji od početka tranzicije zagovaraju zastupnici neoliberalnog kapitalizma) i pad svih ekonomskih pokazatelja. Ali, nesporno je

i da su određene tržišne reforme bile reformskog karaktera, kao uspostavljanje tržišta kapitala, donošenje novog zakona o privatizaciji društvenih preduzeća 1997. godine, nazvan Zakon o svojinskoj transformaciji. Ovaj zakon donosi nekoliko prednosti, prvo, njime je omogućeno da većinski deo društvenog kapitala može svojinski da se u obliku akcija prenese na zaposlene i građane. Druga prednost je bila u tome što nije došlo do brze koncentracije vlasništva, i konačno, treća prednost je bila u tome što je podsticao akcionare da ostvaruju profit i štite svoje vlasničke interese, čime je pokazao svoj reformski i svoj razvojni aspekt. Sve to zbog uslova u kojima se dešavalo nije moglo da da značajnije rezultate u pogledu tržišne transformacije srpske privrede.

Zato se drugi period tranzicije (2001-2017) započeo nakon petooktobarskih promena, očekivao sa velikim nadama u celom društvu a posebno u privredi. Dakle, drugi period naše tranzicije ili bolje rečeno period direktnog uvođenja principa i postulata tržišne ekonomije u našu privredu otpočinje u momentu kada su već poznati rezultati primene tranzitornog koncepta tranzicije istočnoevropskih zemalja zasnovanog na šok – terapiji, i bilo je za očekivati da će se to već postojeće iskustvo tih tranzicionih privreda kritički analizirati i kreirati sveobuhvatni koncept reformi koji će nastojati da bar umanju ako već ne može da eliminiše sve anomalije takvog koncepta i koji će biti primeren stanju i potrebama naše privrede. Zato, da bismo najbolje sagledali koliko je bio kvalitetan vladajući koncept tranzicije po kojem su srpska ekonomija i privreda transformisani u tržišnu, odnosno u kapitalističku privredu, analizu ćemo započeti od kraja tj. od analize stanja srpske privrede i ekonomije na kraju

drugog dela tranzicionog perioda koji se odvijao nakon nailaska globalne ekonomske krize, preciznije perioda od 2008-2017 godine, koji je, navodno, nastao kao posledica globalne ekonomske krize, a ne kao posledica pogrešnog izbora tranzicionog koncepta. Ovo i iz razloga što postoje mišljenja ekonomista, zastupnika fundamentalnih tržišnih reformi i tranzitornog koncepta tranzicije, da je, upravo taj prvi deo drugog perioda, kako ga nazivaju direktne – stvarne tranzicije (2001-2008) godine, ujedno i jedini period uspešnog funkcionisanja srpske privrede u novijoj istoriji srpske privrede i da nije prekinut globalnom ekonomskom krizom izveo bi srpsku ekonomiju u savremene razvijene privrede tržišnog tipa. Sagledavajući aktuelno stanje srpske ekonomije i razorne posledice globalne

ekonomske krize na našu ekonomiju, smatram da ključni razlog leži prevashodno u pogrešnom izboru tranzicionog koncepta naše ekonomije i privrede i njihovoj nepripremljenosti za ekonomsku krizu i regionalnog karaktera a kamoli globalnu ekonomsku krizu, a ne u samom uticaju i posledicama same krize. Da bi smo bolje razumeli aktuelno stanje naše ekonomije tj. makroekonomskih pokazatelja (BDP, BDP per capita, zaposlenost, stanje javnog i ukupnog duga, stanje spoljnotrgovinskog i platnog bilansa, itd.), prvo ćemo prikazati stanje naše privrede kroz prikaz bilansa uspeha u periodu 1994 – 2015. godina, kako bi se stekla realna slika o tome gde smo danas i sa kakvim performansama naša privrede ulazi u budućnost.

*Tabela 3 – Ostvareni neto poslovni rezultati u proteklih 21 godinu  
 Finansijski efekti srpske privrede preuzeti iz bilansa uspeha\**

Godina	Neto dobitak	Neto gubitak	Godišnji neto efekat	Kumulativni dobitak	Kumulativni gubitak	Kumulativni neto efekat
1994	668.440	3.322.597	-2.654.158	668.440	3.322.597	-2.654.158
1995	702.683	5.107.919	-4.405.236	1.371.123	8.430.516	-7.059.394
1996	913.775	3.222.139	-2.308.364	2.284.898	11.652.655	-9.367.758
1997	1.074.444	3.621.240	-2.546.795	3.359.342	15.273.895	-11.914.553
1998	809.250	3.785.866	-2.976.616	4.168.592	19.059.761	-14.891.169
1999	526.873	1.753.017	-1.226.144	4.695.465	20.812.778	-16.117.313
2000	374.196	7.368.418	-6.994.221	5.069.661	28.181.196	-23.111.534
2001	547.618	2.023.007	-1.475.388	5.617.279	30.204.203	-24.586.922
2002	1.120.025	1.907.766	-787.741	6.737.304	32.111.969	-25.374.663
2003	1.588.935	2.890.343	-1.301.409	8.326.239	35.002.312	-26.676.072
2004	2.372.506	3.647.239	-1.274.732	10.698.745	38.649.551	-27.950.804
2005	3.205.781	3.804.924	-599.143	13.904.526	42.454.475	-28.549.947
2006	5.021.785	3.121.002	1.900.782	18.926.311	45.575.477	-26.649.165
2007	6.448.659	5.398.352	1.050.307	25.374.970	50.973.829	-25.598.858
2008	5.904.560	6.636.607	-732.047	31.279.530	57.610.436	-26.330.905
2009	4.548.096	6.113.052	-1.564.956	35.827.626	63.723.488	-27.895.861
2010	4.382.104	5.623.822	-1.241.718	40.209.730	69.347.310	-29.137.579
2011	6.611.548	5.388.356	1.223.192	46.821.278	74.735.666	-27.914.387
2012	5.072.941	5.809.843	-736.902	51.894.219	80.545.509	-28.651.289
2013	5.341.899	5.618.771	-276.872	57.236.118	86.164.280	-28.928.161
2014	4.715.184	6.258.475	-1.543.291	61.951.302	92.422.755	-30.471.452
2015	4.288.241	3.011.330	1.276.911	66.239.543	95.434.085	-29.194.541

*Napomena: Podaci su dati u USD prema vrednosti na dan 31.12.2015. godine. Podaci za ovu tabelu i za sve tabele koje crpe podatke iz bilansa uspeha uzeti su iz originalnih bilansa koje je sačinjavala Služba društvenog knjigovodstva Jugoslavije i Srbije i APR za odgovarajuću kalendarsku godinu.*

Da bismo bolje razumeli podatke koji su dobijeni ovom tabelom, tabelarno ćemo prikazati i sledeće podatke-pokazatelje: Neto dugove

privrede Republike Srbije; Povećanje neto dugova po godinama 1994-2015; Pokriće stalne imovine sopstvenim kapitalom;

Tabela 4 – Neto dugovi privrede Republike Srbije

Godina	Potraživanja u aktivni na početku godine	Dugovi u pasivi	Neto dugovi privrede
1991	5.735.017	13.035.464	7.300.447
1992	15.927.467	36.277.768	20.350.301
1993	Nisu raspoloživi podaci		
1994	11.240.860	23.059.692	11.818.832
1995	14.359.471	32.771.921	18.412.450
1996	14.039.549	33.345.104	19.305.555
1997	14.977.716	34.533.611	19.555.895
1998	14.288.831	34.013.999	19.725.168
1999	8.637.524	20.486.339	11.848.815
2000	10.480.689	25.958.949	15.478.260
2001	11.339.606	27.736.144	16.396.538
2002	12.767.408	29.319.363	16.551.955
2003	16.950.808	38.496.848	21.546.040
2004	20.756.006	46.910.264	26.154.258
2005	21.118.126	48.438.755	27.320.629
2006	25.506.679	54.332.211	28.825.532
2007	34.074.498	76.086.827	42.012.329
2008	43.332.097	96.943.494	53.611.397
2009	39.380.019	88.082.714	48.702.695
2010	38.571.316	84.677.863	46.106.547
2011	42.662.874	95.681.115	53.018.241
2012	39.780.218	86.753.424	46.973.206
2013	41.881.236	91.761.654	49.880.418
2014	38.146.753	91.078.875	52.932.122
2015	32.405.075	74.781.995	42.376.920

Napomena: Stanje na dan 31.12.1994. godine predstavlja kumulativno nasleđe iz prošlosti i obuhvata zaduženje u kalendarskoj 2004. Godini, kada je neto dug privrede Republike Srbije (bez Kosova) iznosio 11.818.832.000 US dolara, po kursu 31.12.2015.

Tabela 5 – Povećanje neto dugova privrede po godinama i stanje na poslednji dan tekuće godine

Godina	Neto dugovi privrede na početku godine	Povećanje u toku godine	Kumulativno povećanje	Stanje neto dugova privrede poslednji dan u godini
1995	11.818.832	6.593.618	6.593.618	18.412.450
1996	18.412.450	893.105	7.486.723	19.305.555
1997	19.305.555	19.305.555	250.340	7.737.063
1998	19.555.895	169.273	7.906.336	19.725.168
1999	19.725.168	-7.876.353	29.983	11.848.815
2000	11.848.815	3.629.445	3.659.428	15.478.260
2001	15.478.260	918.278	4.577.706	16.396.538
2002	16.396.538	155.419	4.733.125	16.551.957
2003	16.551.957	4.994.084	9.727.209	21.546.041
2004	21.546.041	4.608.217	14.335.426	26.154.258
2005	26.154.258	1.166.371	15.501.797	27.320.629
2006	27.320.629	1.504.903	17.006.700	28.825.532
2007	28.825.532	13.186.797	30.193.497	42.012.329

Godina	Neto dugovi privrede na početku godine	Povećanje u toku godine	Kumulativno povećanje	Stanje neto dugova privrede posljednji dan u godini
2008	42.012.329	11.599.069	41.792.566	53.611.398
2009	53.611.398	-4.908.703	36.883.863	48.702.695
2010	48.702.695	-2.596.147	34.287.716	46.106.548
2011	46.106.548	6.911.695	41.199.411	53.018.243
2012	53.018.243	-6.045.036	35.154.375	46.973.207
2013	46.973.207	2.907.212	38.061.587	49.880.419
2014	49.880.419	3.051.705	41.113.292	52.932.124
2015	52.932.124	-10.555.202	30.558.090	42.376.922
2016	42.376.922			

Tabela 6 – Pokriće stalne imovine sopstvenim kapitalom (Slović, & Slović, 2017)

Godina	Stalna imovina	Kapital	Stalna imovina-kapital	% pokriva stalne imovine sopstvenim izvorima	% pokriva stalne imovine iz dugova
1991	16.880.594	14.906.180	1.974.414	88,30%	11,70%
1992	81.610.204	74.431.646	7.178.558	91,20%	8,80%
1993	Nisu raspoloživi podaci				
1994	60.079.764	57.491.336	2.588.428	95,69%	4,31%
1995	65.710.079	57.923.085	7.786.994	88,15%	11,85%
1996	65.651.250	55.239.040	10.412.210	84,14%	15,86%
1997	54.241.568	43.454.202	10.787.366	80,11%	19,89%
1998	50.736.748	38.963.228	11.773.520	76,79%	23,21%
1999	34.763.839	28.831.566	5.932.273	82,94%	17,06%
2000	33.841.799	22.960.456	10.881.343	67,85%	32,15%
2001	37.052.056	25.835.052	11.217.004	69,73%	30,27%
2002	43.060.652	32.424.204	10.636.448	75,30%	24,70%
2003	51.445.879	38.044.374	13.401.505	73,95%	26,05%
2004	59.527.714	44.202.975	15.324.739	74,26%	25,74%
2005	62.444.356	46.262.664	16.181.692	74,09%	25,91%
2006	68.774.728	52.918.115	15.856.613	76,94%	23,06%
2007	93.083.091	69.534.581	23.548.510	74,70%	25,30%
2008	102.662.996	71.085.591	31.577.405	69,24%	30,76%
2009	88.644.990	57.853.841	30.791.149	65,26%	34,74%
2010	77.073.953	47.758.443	29.315.510	61,96%	38,04%
2011	98.757.906	64.957.952	33.799.954	65,77%	34,23%
2012	82.860.094	53.123.465	29.736.629	64,11%	35,89%
2013	87.235.688	54.027.794	33.207.894	61,93%	38,07%
2014	84.637.528	48.753.543	35.883.985	57,60%	42,40%
2015	69.955.999	41.202.149	28.753.850	58,90%	41,10%

Šta se zapaža na prvi pogled kada se analiziraju prikazane tabele i pokazatelji koji se iz njih dobijaju?

- Prvo, da u celom posmatranom periodu privreda Srbije iskazuje pozitivan poslovni rezultat samo u tri godine od posmatranih dvadeset i jedne, i to u 2006 i 2007, i zatim 2015. godine. 2006 i 2007. godina, se poklapaju sa pozitivnom privrednom konjunkturuom u celom svetu, ali i što je mnogo važnije sa rasprodajom naših najboljih kompanija stranim kupcima, pa njihovi ekstra prihodi u kombinaciji sa pozitivnim privrednim trendovima kompenzuju loše stanje većine privrednih subjekata. Pozitivan poslovni rezultat privrede u 2015. godini, predstavlja prve direktne pozitivne efekte podsticanja privlačenja stranih direktnih investicija, koji bi pokazali znatno manje pozitivne efekte kada bi se oni umanjili za iznos podsticajnih sredstava koje im je država, što direktno što indirektno (kroz direktne uplate i fiskalna i parafiskalna oslobađanja) uplatila. Posredan, ali uslovno pozitivan uticaj je bilo i znatno smanjenje troškova radne snage kroz smanjenje nadnica kao posledice „stezanja kaiša“ sprovođenjem Programa fiskalne konsolidacije.
- Drugo, očigledno je kontinuirano poslovanje sa negativnim finansijskim rezultatom sa akumuliranim gubitkom od cca. 27.5 milijardi dolara, što nedvosmisleno pokazuje da privreda ne uspeva da se konsoliduje ništa bolje ni u periodu krize (2008-2015) nakon sprovedene privatizacije, nego što je to pokazivala pre nje u periodu izolacije i sankcija u periodu (1990-2000). godine, pre njenog sprovođenja
- Treće, jasno je da kontinuirano poslovanje sa negativnim finansijskim rezultatom mora za posledicu da ima i povećanje zaduženosti što se iz priložene tabele i vidi i ono raste sa 11.8 milijardi dolara u 1995. na 42.3 milijarde dolara u 2015. godini, ili za cca trideset milijardi dolara ili za 1.4 milijarde prosečno godišnje. Naravno zaduženost nije sama po sebi negativan pokazatelj, ona je indikativna zbog činjenice što u istom periodu imamo i negativan poslovni, odnosno finansijski rezultat, što znači da privreda svoju egzistenciju ne zasniva na profitu nego na zaduživanju, da nema investicija pa time nema ni razvoja ni povećanja opšteg društvenog bogatstva;

- Četvrto, pokazatelj koji govori koliko je pokrivenost stalne imovine sopstvenim izvorima-kapitalom vrlo slikovito pokazuje koliko je u posmatranom periodu bio teret finansiranja poslovanja, što je posebno otežavalo poslovanje privrednih subjekata a čemu je nesporno poseban doprinos dala i kreditno-monetarna politika;
- Peto, kontinuirano poslovanje sa gubitkom u dužem vremenskom periodu, u ovom slučaju preko dvadeset godina, jasno implicira da privreda nema snage da investira i da dolazi do zastarelosti opreme - osnovnih sredstava i u tehničkom i u tehnološkom smislu, ili bolje rečeno da osnovni kapital jede samog sebe, što dodatno otežava šanse privrede da bude ravnopravan partner u međunarodnoj podeli rada uključujući i domaće tržište.

Sagledavajući ovakvo stanje privrede, onda nije čudno što ni opšte stanje ekonomije nije znatno bolje, pa imamo situaciju da je BDP Srbije u 2017. godini, tek nešto oko 80% od BDP-a iz 1989. godine, dok je rast privredne aktivnosti u odnosu na predkriznu 2008. godinu, veći za svega 3.8%, a odnosu na početak „prave“ tranzicije 2000-2001. godinu, kumulativan rast je svega 64,2%. Ipak Program fiskalne konsolidacije zasnovan na neoliberalnom konceptu monetarne ekonomske škole daje određene pozitivne rezultate u makroekonomskom pogledu, što se ogleda pre svega u smanjivanju relativnog učešća javnog duga u BDP na podnošljivih 61,5%, rastu pokrivenosti uvoza izvozom na šta prevashodno utiču strane direktne investicije, i nesporni pad stope nezaposlenosti bez obzira koji se metod obračunavanja primenjivao, što je takođe pozitivna posledica stranih direktnih investicija. Podsticanje i privlačenje stranih direktnih investicija predstavlja jedini aspekt aktuelne ekonomske politike koji pokazuje karakteristike razvojnog koncepta tranzicije, dok su sve ostale mere zasnovane na tranzitornom konceptu i neoliberalnoj ekonomskoj paradigmi, počev od samog Programa fiskalne konsolidacije, Zakona o radnim odnosima, rasprodaji ili davanju u koncesiju svih preduzeća u državnoj svojini, čvrstoj monetarnoj politici i politici kursa. Sve ovo zajedno nas upućuje da uočeni nedostatak razvojnog i reformskog karaktera u oficijelnom konceptu tranzicije koji je na snazi od 2001. godine, predstavlja osnovni razlog ovakvog stanja naše ekonomije i privrede koji nije uspeo pripremiti

privredu za suočavanje sa ekonomskom krizom. Da bi se to bolje razumelo potrebno je vratiti se unazad i analizirati upravo prvi period tranzicije od 2001 do 2008. godine, koji se prikazuje kao posebno uspešan.

Drugi period tranzicije srpske ekonomije i privrede započinje 2001. godine, a njen prvi deo se odvija u intervalu od 2001. do 2008-2009. godine, odnosno do pojave globalne ekonomske depresije. Već po prvim ekonomskim merama, uvođenja čvrstog monetarnog ograničenja i liberalizaciji cena i spoljne i unutrašnje trgovine, bilo je jasno da su se aktuelna vlast i kreatori ekonomske politike opredelili za tranzitorni koncept tranzicije naše privrede u tržišnu zasnovanog na neoliberalnoj tržišnoj paradigmi, bez obzira na već postojeće iskustvo istočnoevropskih zemalja. Poseban i dominantan pečat ovom konceptu tranzicije je dao model privatizacije, koji je za razliku od prethodnog u potpunosti ukinuo mogućnost insajderske privatizacije i kompletan proces promene svojinskih odnosa u preduzećima predao u ruke državnoj administraciji, kako u normativno-tehničkom tako u prihodovnom, jer svi novčani prilivi idu državi. Ciljevi privatizacije su definisani u čl.2 Zakona o privatizaciji koji glasi:

„Privatizacija se zasniva na sledećim načelima:

- Stvaranje uslova za razvoj privrede i socijalnu sigurnost
- Obezbeđenje javnosti
- Fleksibilnost
- Formiranje cene prema tržišnim uslovima“.

Ovako postavljen model privatizacije za perod 2002-2009. godina dao je sledeće rezultate prema podacima Agencije za privatizaciju:

- Ukupno na prodaju bilo je ponuđeno 3.471 društveno preduzeće
- Ukupno je prodato 2505 preduzeća ili 72,17%
- Privatizacijom je bilo obuhvaćeno 357.584 zaposlenih
- Ukupan prihod države je iznosio 2,9 milijardi evra
- Ugovorene su investicije u iznosu od 1.4 milijarde evra
- Obavezni socijalni programi su ugovoreni na iznos 277 miliona evra
- Zaključno sa februarom mesecom 2010. godine raskinuto je 510 ugovora o privatizaciji ili 20,36% (www.priv.rs).

Ovako koncipirana privatizacija imala je dominantni uticaj na ekonomsku, socijalnu i razvojnu uspešnost tranzicije srpske privrede čije ćemo karakteristike najbolje sagledati kroz tabelu 7.

Tabela 7 - Komparativni pokazatelji stanja ekonomije Srbije 2000 – 2008. godina

Godine	Stopa rasta BDP u %	Deficit tek. rac. % BDP	Učešće u % spo. duga u BDP	Učešće % SDI u BDP	Deficit robne razmene	Stope rasta kursa	% Prihod od privat. % u BDP	Rast nezapos. u %
2000	5.3	-1.8		0.6				12.1
2001	5.6	-7.6	98.44	1.44	21.88			12.2
2002	3.9	-11.5	67.5	3.14	23.75	3.0	1.99	13.3
2003	2.4	-9.6	62.64	6.95	23.56	11.1	4.83	14.6
2004	8.3	-14.1	54.45	4.07	30.37	15.8	0.82	18.5
2005	5.6	-10.1	64.22	6.13	23.53	8.1	1.85	20.8
2006	5.2	-13.1	63.4	14.85	22.98	-7.6	1.15	20.9
2007	6.9	-16.2	60.34	6.17	24.07	0.3	1.79	18.1
2008	5.42	-17.4	63.56	5.28	23.91	11.9	0.96	14
2009	-3.5	-	-	-	-	8.2	-	-

Izvor: Pregled sačinjen na bazi podataka RZS, Statističkog godišnjaka 2009, Agencije za privatizaciju, MMF i (Drašković, 2009)

U posmatranom periodu ekonomsku komponentu tranzicije sagledaćemo kroz analizu sledećih pokazatelja, BDP, Spoljnogtrgovinskog bilansa i Spoljnog duga (javnog i privatnog). Očigledan je rast BDP-a od 2,68 puta u 2008. u odnosu na

2001. godinu, što je svakako vrlo pozitivan indikator ekonomskih tokova ako je zasnovan na realnim osnovama. U našem slučaju, nažalost on je bio zasnovan pre svega na rastu domaće potrošnje, koja se finansirala prihodima od

privatizacije i u manjem obimu od stranih direktnih investicija, čvrstoj monetarnoj politici i shodno tome nerealnom kursu i spoljnom zaduživanju. To se jasno vidi iz činjenica da u posmatranom periodu imamo porast spoljnotrgovinskog deficita sa 2,8 milijarde evra u 2001. na 8,2 milijarde evra u 2008. godini. Za tranzicione privrede stanje ekonomije se posebno mora sagledavati sa stanovišta kretanja bilansa tekućih plaćanja sa inostranstvom i njegovim učešćem u BDP-u, kao i stanja spoljnog duga. U posmatranom periodu, deficit tekućeg računa je porastao sa 7,6% iz 2001. na 17,4 % BDP u 2008. godini. U istom periodu spoljni dug je porastao sa 12,6 milijardi evra na 21,8 milijardi evra. Imajući ovo u vidu,

teško da se može konstatovati da BDP, posmatran samostalno, može da se prihvati kao ključni pokazatelj ekonomske uspešnosti jedne ekonomije. Ova konstatacija naročito dobija na težini kada se uzme u obzir činjenica da se spoljni dug iskazuje i da je fiksiran u stranoj valuti (EUR ili USD), dok se BDP dobija na bazi dinarskih vrednosti čija realna vrednost kada se iskazuje u čvrstoj - stranoj valuti značajno zavisi od realnosti kursa domaće valute. Iz tog razloga se mora sa rezervom i uzeti visina iskazanog srpskog BDP.

Razvojni aspekt uspešnosti primenjenog koncepta tranzicija i modela privatizacije najbolje pokazuje sudbina srpske industrije kao ključnog sektora svake ozbiljne ekonomije i privrede.

Tabela 8 - Stope rasta BDP i Industrije u Srbiji u periodu 2001-2009, stalne cene iz 2002.

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>BDP</b>	5,1	4,5	2,4	9,2	6,5	5,2	5,9	5,4
<b>Industrija</b>	0,0	2,0	-3,0	7,2	-0,8	4,7	3,7	1,1

Izvor: Republički zavod za statistiku, godišnjaci i odgovarajuća mesečna saopštenja

Već i sami statistički podaci slikovito svedoče o onome šta je u stvarnosti mogao uočiti svaki ozbiljniji posmatrač, konstantno zaostajanje rasta industrije u odnosu rast BDP što se najbolje vidi iz činjenice da broj radnika u industriji opada sa 1 milion u 1990. godini na 700 hiljada u 2001. i na svega 400 hiljada u 2009. godini. Srbija je deindustrijalizovana, i bez obzira na tehničko-tehnološku zastarelost kapaciteta srpske industrije ključni faktor deindustrijalizacije je model privatizacije koji zasnovan na rasprodaji a ne na razvoju, naprosto nije mogao generisati investicije za koje investitor nije imao promptnu nadoknadu uložених sredstava.

Zaposlenost kao pokazatelj socijalnog aspekta primenjenog koncepta tranzicije, takođe je ključno determinisan modelom privatizacije i ne može se adekvatno sagledati na osnovu podataka oficijelne statistike najmanje iz dva razloga, prvo zbog upitnosti primenjenih metoda obračuna (a i oni iskazuju enormne stope nezaposlenosti koje se u čitavom periodu kreću između 14 i 20-21%), već i zbog činjenice da se deindustrijalizacijom gube čitave generacije tehnički kvalifikovanih kadrova koji nemaju gde da se zaposle i koje nema ko da zameni ukoliko dođe do promene razvojnog koncepta ekonomije. Dakle kada se sve sublimira primena tranzitornog koncepta tranzicije, zasnovanog na liberalizaciji i privatizaciji kao ključnim kategorijama

neoliberalnog tržišnog učenja u periodu (2001 – 2008) koji se smatra uspešnim sa stanovišta kreatora primenjenog koncepta tranzicije, svoju efikasnost i kvalitet trebao je da ispolji u periodu globalne ekonomske krize što se, nažalost, nije desilo, a što dešavanje sa našom ekonomijom u vreme globalne ekonomske krize (koja kod nas još nije u potpunosti savladana, makar sa stanovišta razvoja) i potvrđuju, jer je država u narednih šest godina da bi održala elementarni red u ekonomiji i državi bila prisiljena da se prosečno zadužuje između 2,1 i 2,5 milijardi evra godišnje, dok je stopa nezaposlenosti enormno rasla, što nisu mogli prikriti nikakvi modeli statističke evidencije.

#### 4 ZAKLJUČAK

Odluka državne vlasti posle oktobarskih promena 2000. godine, da se tranzicija srpske ekonomije i privrede, iz socijalističke u tržišnu sprovede po tranzitornom konceptu tranzicije zasnovanom na neoliberalnim tržišnim principima sa liberalizacijom, čvrstom monetarnom politikom i potpunom i brzom privatizacijom, u neposrednoj praksi se pokazao neadekvatnim i neuspešnim. On se pokazao posebno neuspešnim i u ekonomskom i u socijalnom smislu, u dva najvažnija aspekta za zemlje u tranziciji.

Posledice ekonomske neefikasnosti se manifestuju u: promeni strukture privrede gde je

došlo do rapidnog smanjenja učešća proizvodnog sektora tj, sektora koji proizvodi razmenljiva dobra u stvaranju BDP-a u odnosu na uslužni i tercijalni sektor, rastu spoljne zaduženosti, nedozvoljivo visokom učešću stranih finansijskih i portfolio investicija u srpskoj ekonomiji i neodrživosti strukture izvoza i uvoza.

U socijalnom smislu neefikasnost se pre svega ogleda u visokoj stopi nezaposlenosti, ali i povećanje socijalne nesigurnosti i rast siromaštva nisu ništa manje bitni indikatori.

I na kraju po redosledu ali najvažniji po značaju za budućnost privrede, ukupne ekonomije i društva u celini, razvojni aspekt primenjenog koncepta ekonomskih reformi pokazao je posebnu neefikasnost koja se ogledala u sledećem: deindustrijalizaciji kao najbitnijem sektoru privrede svih razvijenih ekonomija sveta, nedozvoljivo niskom učešću investicija u DBP-u, oslonac na strane direktne investicije sa vrlo visokim državnim podsticajima da bi se obezbedio kakav-takav privredni rast i nadomestila nemoć domaće privrede da investira i smanjila enormna nezaposlenost, i neravnomernom regionalnom razvoju gde je država potpuno arbitrarno preuzela alokativnu funkciju tržišta.

Ekonomija i privreda su još jednom pokazale da su kao najsloženiji organizacioni sistem društva posle države, kompleksniji od svake ekonomske doktrine koja se rigidno sprovodi i da svaka ekonomija ima svoje specifičnosti kojima treba prilagoditi privredno-ekonomske reforme, a posebno mesto i ulogu države. Posle skoro dvadeset godina primene tranzitorni koncept tranzicije i tržišnih reformi ne da nije dao rezultate, već je i ekonomiju i državu bio uveo u jedan vrtlog destabilizacije i neravnoteža koji je u poslednjem času zaustavljen primenom Programa fiskalne konsolidacije koji je posle dve godine uspeo da uspostavi novu relativnu makroekonomsku ravnotežu. Problem se javlja u činjenici da je fiskalna ravnoteža – relativno smanjenje javnog duga i budžetskog deficita - uspostavljena nakon dodatnog spoljnog zaduživanja, kontroverzne

## CITIRANA DELA

Avramović, D. (1994). *Privreda Jugoslavije u uslovima blokade*. Beograd: SANU

Avramović, D. (1994). *Tranzicija u Istočnoj Evropi*. Beograd: Evropski centar za mir i razvoj

Babić, B.S. (1996). *Prelaz u tranziciji*. Beograd: Prometej

politike kursa (rast vrednosti dinara u odnosu na evro i dolar što smo već ranije objasnili) i perioda najjeftinije cene energenata u novijoj istoriji na šta se ne može računati u dužem vremenskom intervalu. Program, koji je za cilj prevashodno imao fiskalnu stabilizaciju i koji je baziran na čvrstom monetarnom ograničenju i rezanju svih javnih izdataka, takođe ne rešava problem nedovoljnih investicija naše privrede i razvojni aspekt pokušava rešiti podsticajima za strane direktne investicije i rasprodajom ostatka državnih preduzeća.

Imajući sve napred navedeno u vidu, mislim da je više nego očigledno, da je prvi neposredni zadatak svih učesnika i kreatora ekonomske politike a države ponajpre, objediniti sve snage na formulisanju novog razvojnog koncepta ekonomske politike koji će podstaći investicione mogućnosti naše privrede i omogućiti veće stope investicija kao osnovnog generatora razvoja privrede. Nije zadatak ovog rada da licitira sa merama koje bi trebalo preduzeti, ali jedno je sigurno, neophodno je napustiti dosadašnji tranzicioni koncept ili ga u bitnim opredeljenjima korigovati. Smatramo da je najmanje potrebno:

- napustiti ulogu države definisanu po konceptu neoliberalnog tržišnog fundamentalizma;
- napustiti primenjivanu strategiju dalje rasprodaje državnih, javnih i prirodnih dobara, i ako postoji potreba za privlačenjem privatnih investicija u sektorima privrede gde su ti oblici vlasništva ili interesa prisutni u značajnoj meri, to raditi na principu joint venture ugovora, ugovora o javno-privatnom partnerstvu i slično, kako bi se obezbedio nadzor, najbolji rezultat i korist u interesu društva kao celine;
- prilagoditi mere fiskalne i kreditno-monetarne politike tom zadatku i cilju tj. podsticanju investicione aktivnosti i postizanju viših stopa razvoja, kao jedine garancije stabilizacije privrede i ekonomije;
- poseban naglasak dati na razvoj sektora koji proizvodi razmenljiva dobra, posebno industriju i one sektore koji proizvode za izvoz i usmereni su na inostrana tržišta.

- Drašković, B. (2009). *Kraj privatizacije i posledice po razvoj*. Beograd: Institut ekonomskih nauka
- Friedman, M. (1970). *The Counter – Revolution in Monetary Theory*. London: Institute of Economic Affairs
- Jovanović, P. (1994). *Uloga države u savremenoj privredi – Velika Britanija, SAD i Jugoslavija*. Beograd: Ekonomski institut.
- Kay, J., & Vickers, J. (1988). Regulatory Reform in Britain. *Economic Policy*, 7, 285-343.
- Lipton, D., & Sachs, J. (1990). Creating a market economy in Eastern Europe: The Case of Poland. *Brookings Papers on Economic Activity*, 21(1), 75-148.
- Marsenić, D., Rikalović, G., & Gavrilović – Jovanović, B. (1996). *Ekonomika Jugoslavije*. Beograd: Ekonomski Fakultet
- Miljković, D. (1989). *Jugoslavija 1918 – 1988: statistički godišnjak*. Beograd: Savezni zavod za statistiku.
- Nikolić, G. (2018, mart 15). Povratak Srba u kapitalizam i „vidljiva ruka politike“. Beograd: *Nedeljnik*.
- RZS. (2008). *Dva veka razvoja Srbije, statistički pregled*, Beograd: Republički zavod za statistiku.
- Slović, D., & Slović, S. (2017). *Spasavanje srpske ekonomije*. Beograd: Confineks.
- Stanje i struktura javnog duga – decembar 2017. MFRS – Uprava za javni dug  
Statistički godišnjaci RZS, Srbije
- Stiglic, DŽ. E. (2002). *Protivurečnosti globalizacije*. Beograd: SBM-x
- Stojanović, I. (2000). *Država i tržišne reforme*. Beograd: Prometej
- Yeager, L. (1972). *Monetary Policy and Economic Performance : views before and after the freeze*, Washington: American Enterprise Institute for Public Policy Research
- Zakon o svoјinskoј transformaciji; Sl. Glasnik RS, br.32/97 i 10/2001.

Datum prve prijave: 13.03.2018.  
Datum prijema korigovanog članka: 20.07.2018.  
Datum prihvatanja članka: 05.09.2018.

### Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

#### Style – APA Sixth Edition:

Ercegović, M. (2018, 10 15). Država i tržišne reforme. (Z. Čekerevac, Ur.) *FBIM Transactions*, 6(2), 19-31. doi:10.12709/fbim.06.06.02.03

#### Style – Chicago Sixteenth Edition:

Ercegović, Mašan. 2018. „Država i tržišne reforme.“ Urednik Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 6 (2): 19-31. doi:10.12709/fbim.06.06.02.03.

#### Style – GOST Name Sort:

**Ercegović Mašan** Država i tržišne reforme [Časopis] // *FBIM Transactions* / ur. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, 15 10 2018. - 2 : T. 6. - str. 19-31.

#### Style – Harvard Anglia:

Ercegović, M., 2018. Država i tržišne reforme. *FBIM Transactions*, 15 10, 6(2), pp. 19-31.

#### Style – ISO 690 Numerical Reference:

*Država i tržišne reforme*. **Ercegović, Mašan**. [ur.] Zoran Čekerevac. 2, Beograd : MESTE, 15 10 2018, *FBIM Transactions*, T. 6, str. 19-31.



# THE RESEARCH ON THE CONSTRUCTION OF NINGBO CHINA-CEE TECHNOLOGY TRANSFER PLATFORM

**Danjuan Hu**

Ningbo University of Technology, Ningbo, Zhejiang, China

**Bo Wang**

Ningbo University of Technology, Ningbo, Zhejiang, China

©MESTE

JEL Category: **L24, O14**

## **Abstract**

*Through the research on the construction of China-CEE technology transfer platform, this paper puts forward the corresponding measures and suggestions for the current status and existing problems of the platform at the present stage. At the same time, by the analysis of the demand of social and economic development of Ningbo for the technology transfer platform, fill the blank area of Ningbo in the research on the construction of China-CEE technology transfer platform, thus to offer scientific basis to the relevant decisions of government department, guide and form the public service system which adapts to the demand of technology transfer and the demand of social and economic development with an overall layout, resource sharing, perfect function and efficient operation, promote the formation of efficient China-CEE technology transfer platform, strengthen the international science and technology cooperation and exchange with the countries of CEE and CIS, enable the deep promotion of the strategic fulcrum city construction of "One Belt and One Road" of Ningbo, and accelerate the integration and service for the national strategy of "One Belt and One Road".*

**Key words:** China-CEE; technology transfer; platform; construction.

## **1 INTRODUCTION**

### **1.1 Research background**

Along with the continued growth of China's economy, and the deepening of "One Belt and One Road" strategy, the cooperation between China and CEEC in various fields and levels shows an accelerating trend. As the main node

city of national "One Belt and One Road" project, Ningbo takes the advantages of its location, port and opening to constantly expand the cooperation with CEEC, focusing on creating the central city of China-CEEC "One Belt and One Road" cooperation, serving the full cooperation with China-CEEC, promoting the cooperation and development between China and 16 countries of CEE.

The Government of Ningbo Municipality came up with *Several Opinions on Strengthening overall cooperation with Central and Eastern European*

Address of the corresponding author:

**Danjuan Hu**

[arieshu@126.com](mailto:arieshu@126.com)

Countries in 2015, and holds China-CEE conference regularly every year, gradually building up the normalization cooperation mechanism, giving full play to the role of the national strategic fulcrum city of "One Belt and One Road". Since Ningbo has become the first batch of national innovation-type pilot cities in 2010, it has become the first pilot demonstration city nationwide of "Made in China 2025" in succession and one of the first batch of two scientific and technological achievements transfer and transformation demonstration areas nationwide, which will certainly accelerate the pace of science and technology innovation and development of Ningbo.

## 1.2 The meaning of research

Put forward the relevant measures and suggestions on the status quo and existing problems of technology transfer platforms at the present stage through the research on the construction of China-CEE technology transfer platform. Meanwhile, through the analysis of the needs of social and economic development of Ningbo for technology transfer platform, fill the blank area in the research of the construction of China-CEE technology transfer platform of Ningbo, thus to offer scientific basis to the relevant decisions of government department, guide and form the public service system which adapts the demand of technology transfer and the demand of social and economic development with an overall layout, resource sharing, perfect function and efficient operation, promote the formation of efficient China-CEE technology transfer platform

The wave of the construction of "One Belt and One Road" has made the technology transfer activities between China and CEE increasingly active and the connection of technology, resources and talent between both sides or multiple sides increasingly frequent. Through the research on the construction of China-CEE technology transfer platform, further strengthen international cooperation in science and technology exchanges between China and CEE and CIS countries while at the same time forming the efficient technology transfer platform, which can effectively promote the construction of strategic fulcrum city of Ningbo of " One Belt and One Road ", and accelerate the integration and service for the national strategy of " One Belt and One Road ".

## 2 THE CHARACTERISTICS AND DEVELOPMENT TREND OF TECHNOLOGY TRANSFER PLATFORM AT HOME AND ABROAD.

### 2.1 The characteristics and development trend of technology transfer platform at home and abroad.

The US technology transfer policy is made around the progress and development of technology transfer to improve the economic benefits of technology transfer. The key is to promote technology transfer of public achievements. The main sources of public technology are federal laboratories and universities. In 1974, the Federal Laboratory Technology Transfer Consortium (FLC) was established in the United States. In 1980 the promulgated "Bayh Dole Act" allows the university to own the intellectual property rights of research achievements funded by government. The "Intellectual Property Rights Optimization Resources and Organization Act" was promulgated in October, 2008 to improve the efficiency of the US government in protecting intellectual property rights, such as copyright, patent, trademark and so on. Compared with the United States, Japan's technology transfer is characterized by: government policy guidance and legal enforcement combined, based on Industry-University-Research cooperation, technology transfer focuses on promoting the flow of talent and the patent transfer development. European technology transfer is characterized by the emphasis on technology transfer service network construction, such as the establishment of an all-European technology platform, the establishment of national and regional and European scientific and social activity networks, and the European Union's Innovation Relay Centre (RC), which has a high level of specialization in technology transfer service. Medium and small enterprises have the weakest R&D strength but have the strongest demand for technology transfer of public technology achievements. Therefore, major developed countries all pay attention to the transfer technology from research institutes and universities to medium and small enterprises, and have specially formulated technology transfer plans for medium and small enterprises. (Zheng, Huang, & Hou, 2009)

## 2.2 The characteristics and development trend of domestic technology transfer platform

### 2.2.1 Laws and policies on technology transfer in China

Since the policy of Reform and Opening-up, China has made great progress in the construction of laws and regulations related to technology transfer while continuously expanding technology transfer. China has established a relatively thorough

system of relevant policies and regulations at present.

The promulgation of relevant laws and regulations on technology transfer in China marks the gradual maturity of China's technology transfer. China's "World Factory" from the beginning of Reform and Opening-up has gradually begun to shift to the "Research and Development Center", starting from "Made in China" to "Creation in China". (Chenhai & Peizhong., 2007)

Table 1 Promulgation schedule of laws and regulations relating to technology transfer

Time/year	Promulgation of laws and regulations relating to technology transfer
1993	<i>Law of the People's Republic of China on Progress of Science and Technology (Revised Draft)</i>
1996	<i>Law of the People's Republic of China on Promoting the Transformation of Scientific and Technological Achievements</i>
1999	<i>Contract Law of the People's Republic of China</i>
2006	<i>Opinions on Accelerating the Development of Technology Market</i>
2007	<i>Measures for the Administration of National Technology Transfer Demonstration Institutions, National Technology Transfer Promotion Action Implementation Plan</i>
2015	<i>Several Opinions of the CPC Central Committee and the State Council on Deepening the Reform of System and Mechanism and Accelerating the Implementation of Innovation-driven Development Strategy</i>
2016	<i>National Innovation Drives Development Strategy Outline, Several Provisions of Implementation of the "Law of the PRC on Promoting the Transformation of Scientific and Technological Achievements", Action Plan of Promoting the Transfer and Transformation of Scientific and Technological Achievements, Several Opinions on Strengthening the Transfer and Transformation of Science and Technology Achievements in Colleges and Universities, Guiding Opinions of The Chinese Academy of Sciences on Accelerating the Transfer and Transformation of Scientific and Technological Achievements</i>
2017	<i>Construction of the National Scientific and Technological Achievements Transfer Transformation Demonstration Zone Implementation Plan of Zhejiang Province (2016-2020), Implementation Plan of Construction of the National Scientific and Technological Achievements Transfer Transformation Demonstration Zone of Ningbo City</i>

### 2.2.2 The mode of technology transfer in China

According to the differences of degree of involvement of participant and the radiation range

of technology transfer in the technology transfer activity, the mode of technology transfer in China is divided into five categories as shown in Table 2.

Table 2 The table of the mode classification of technology transfer

The mode of technology transfer		Characteristic analysis
Traditional mode of technology transfer		The scale of cooperation and sum of technology transaction are generally small when the achievements of scientific research are transmitted directly from universities to enterprises. It is suitable for the R&D and technology transfer for the technology with good foundation or good market prospect.
Technology licensing mode		This mode has a fast transformation and is efficient and suitable for comparatively mature applied technology.
Cooperative R&D mode		This model promotes the complementary advantages and comprehensive cooperation between local and universities, and the research achievements of cooperative R&D mode are high in quality, the substitution of which is not strong, longer time-consume, the future benefits are high, and the risks are high.
Technology incubator mode	Taking the Science and Technology Park of the university as the management organization	It is convenient and fast to communicate with technological information, personnel and other factors of technology transfer, and the success rate of achievement transformation is high; the dependence on operating capital, human resources and technology aspect is strong. It is suitable for comprehensive technology with strong systematism and high level.
	Taking the National-level Research Institution as the management organization	The policy is superior, the fund is abundant, and research ability in in the field of basic science is strong. It is suitable to the technology with fundamentality or generality in the field of key technology science.
	Taking the cooperation research institute of provincial (municipal) college as the management organization	It can rely on the university's scientific research strength and the resource advantages, can obtain the certain start fund from the local government, the office space and the policy support. It is suitable for the applied technology which accord with the demand of local development.
	Taking the Associated Research and Development Agency of college-enterprise as the management organization	Strong market pertinence, short the transfer cycle and high success rate. The requirement for enterprise's active initiative and capital investment requirements is higher. It is suitable for the industry leading applied technology.
Technology transfer platform mode	Taking the University and Enterprise Cooperation Committee as the platform	The technology transfer service is diversified, and market pertinence is strong, and the channel of information communication is smooth; the independence of the cooperation committee institution is poor, and the market orientation is remarkable. It is suitable for high level and cross field scientific research achievements which is applicable to colleges and universities.
	Taking the Cooperation Office of industry-university-research as the platform	Information is smooth, funds are in place, and cooperation is close; the participation of enterprises is not high, and market demand is not easy to grasp. It is suitable for high-level cross-disciplinary scientific research achievements which is applicable to colleges and universities.
	Taking the technology transfer center as the platform	The operation is in marketization, the channel of the source of technology and the transferred objects are relatively dispersed; lack a complete management institutional system. It mainly targets the promotion and industrialization apply of existing scientific and technological achievements. (Jinyi, 2012)

### 2.2.3 China's technology transfer platform presents a trend of cooperation and co-construction

Regarding the construction of technology transfer platform, it currently presents a trend of cooperation and co-construction. For example, the construction of public information platform for technology transfer in three provinces of Northeast China has become a public service information platform and service system for regional technology transfer covering the northeast and serving the whole country. The "Union of Technology Transfer of Circum-Bohai-

Sea" was founded by Technology Market Management Department of 6 provinces and cities such as Beijing, Tianjin, Hebei, Shanxi, Inner Mongolia, Liaoning, Shandong province. Science and Technology Commission Shanghai Municipality, Science Technology Department of Jiangsu province, Science Technology Department of Zhejiang province signed Joint Trade Agreement on Regional Cooperation to ensure the full flow of elements of innovation such as information, finance, talents, achievements and technology.

Table3 China-CEE Cooperation Exchange Event Table

Time	Event	Content
June 8, 2015	Zhejiang International Matchmaking Meeting for Technology Transfer Projects (Zhejiang Investment & Trade Symposium)	Representatives of 22 scientific research institutions or enterprises from 9 countries including Germany, Japan and Russia brought 124 projects of scientific and technological achievements to negotiate and dock with hundreds of representatives in China, enabling domestic enterprises understand the international frontier of industrial technology and discover the potential cooperative partner.
June 8-12, 2015	China-CEEC Investment and Trade Expo	Held the series of activities such as investment negotiation, exhibition transaction, conference, cultural exchanges and so on, which are all around the strategies of "One Belt and One Road" and Yangtze River Economic Belt and based on the theme of "expanding open cooperation and building the One Belt and One Road together".
June 10, 2015	China (Ningbo) -CEEC Investment Cooperation Industrial Park Promotion Conference	Promote two-way cooperation between Ningbo and CEEC, to help more enterprises of Ningbo and CEEC understand the investment climate and relevant policies of the industrial parks of both sides, and to promote the two-way investment of "Bring In and Go Out" between Ningbo and CEEC.
June 10, 2016	China-CEEC Investment Cooperation Meeting	Help Chinese enterprises have a targeted understanding about the market condition of CEE and the key investment industry, and set up an effective platform for communication, negotiation and docking with CEEC, and improve the convenience of foreign investment for Chinese enterprises, which based on the theme of "Going Out of Financial Services".
June 9, 2017	China (Ningbo) -Central and Eastern European Country S&T Achievements Promotion Meeting	Experts from 7 countries including Ukraine, Bulgaria, the Czech Republic and Slovakia took 19 scientific and technological achievements to "date" on scene and conducted technical exchange docking in technological markets with representatives from more than 40 enterprises of Ningbo to deepen the potential for cooperation and promote the cooperation between each other.

### 3 THE CURRENT STATUS AND EXISTING PROBLEMS OF THE CONSTRUCTION OF NINGBO CHINA-CEE TECHNOLOGY TRANSFER PLATFORM

#### 3.1 The current status

##### 3.1.1 Technical Achievement Exhibition

Since the "16+1 Cooperation" came into being in April 2012, for five years, the relations between China and CEE have been continuously deepened and developed, presenting a fine development trend which is all-round, wide-ranging and multi-level.

##### 3.1.2 Prepare to build China-CEE International Scientific and Technological Innovation Achievements Transfer Center and build bridge of technology transfer

In 2016, China-CEEC Education Conference and Expo was held in Ningbo, scientific research institutions of four colleges, which are Ningbo University of Technology, Todor Kableshkov University of Transport, University of Žilina, Space Research and Technologies Institution of Bulgarian Academy of Sciences, reached the cooperation intention and signed Cooperation Memorandum of the preparation to build China-CEE International Scientific and Technological Innovation Achievements Transfer Center. The transfer center carried out the cooperation in four areas, as shown below:

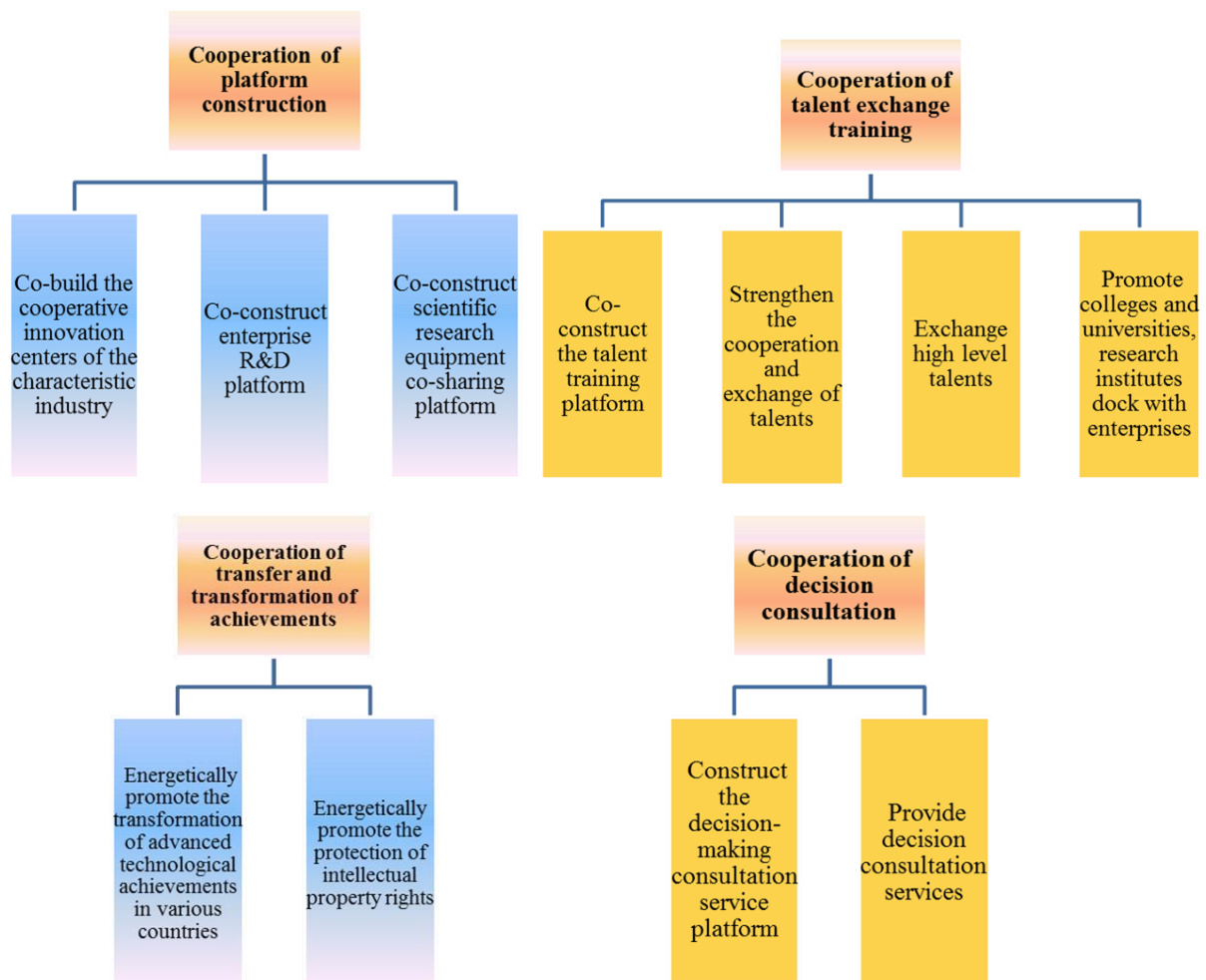


Fig. 1 Graphic scheme of four aspects of cooperation

##### 3.1.3 Build the CEE (Ningbo) Industrial Park

Under the background of the "One Belt and One Road" initiative, Ningbo, as the central city of

China-CEEC cooperation, built a platform of cooperation with the three advantages of location, port and openness. In June 2015, located in Cixi Coastal Economic Development District, the

Central and Eastern European (Ningbo) Industrial Park strongly promoted the two-way cooperation and the two-way investment of “Bring In and Go Out” between Ningbo and CEEC. The industrial park focused on the introduction of high value-added industries such as high-tech machinery manufacturing, electronic information, environment protection equipment, auto parts, specialty textiles and cultural creativity in CEE through technology transfer, cooperative R&D, project introduction and other means. Meanwhile, accept the transfer of technology, talents, management and funds from outstanding enterprises in CEE and cooperate to carry out technology R&D.

### 3.2 Problems

In recent years, significant achievements have been made in technology transfer between Ningbo and CEE. However, due to the relatively late start of technology cooperation between Ningbo and CEE and China has not systematically established the China-CEE Technology Transfer Center in the whole, the technology transfer is short of good institutions, mechanisms and policies. In the following, the existing problems in the current construction of the China-CEE technology transfer

platform in Ningbo will be introduced from three aspects.

#### (1) The support for setting up technology transfer platforms still needs to be increased

As the first batch of innovative polit cities in China, Ningbo will always strengthen the science and technology cooperation with CEE and build Ningbo China-CEE technology transfer platform as a strategic development goal. An environment for technology transfer has been created by formulating and implementing a series of laws and policies related to technology transfer. However, due to the fact that these laws and policies related to technology transfer are still in a decentralized condition and lack a legal document focusing on technology transfer and system which leads to the relevant stakeholders, division of labor and the end of property rights in the process of technology transfer are all uncertain. Moreover, the government departments at all levels have attached insufficient importance to the establishment of CEE technology transfer platform and have insufficient support on human and financial resources. Besides, the funds of R&D have not been fully implemented.

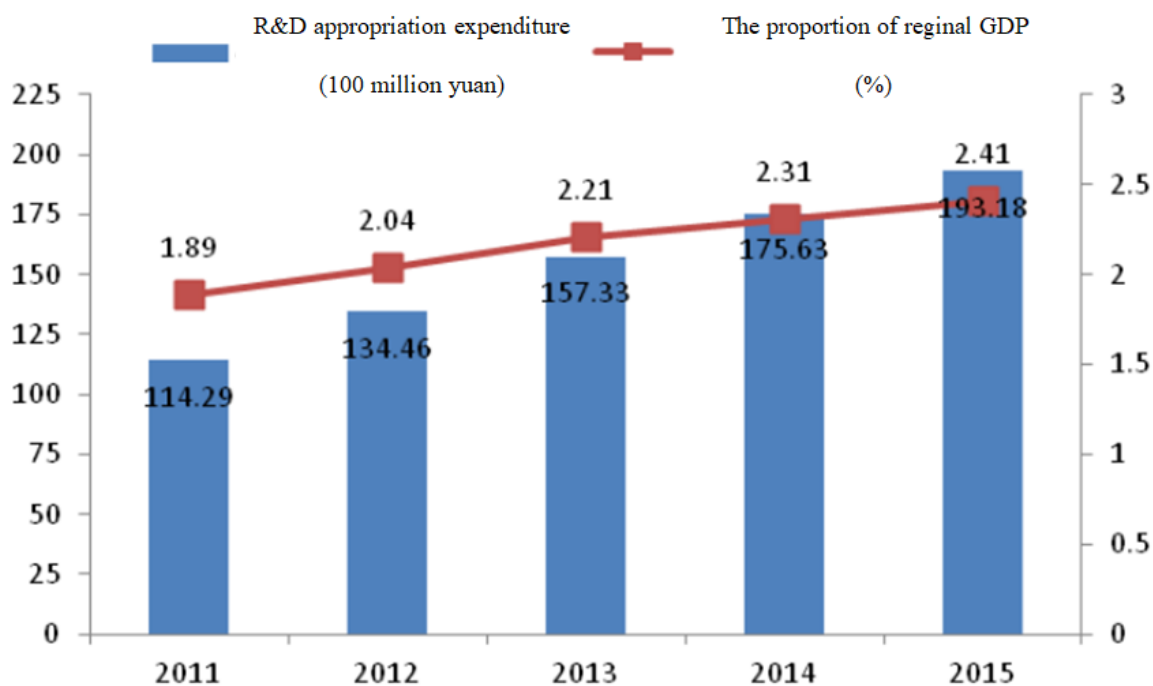


Fig. 2 The appropriation expenditure of R&D in Ningbo and proportion of regional GDP (2011-2015)

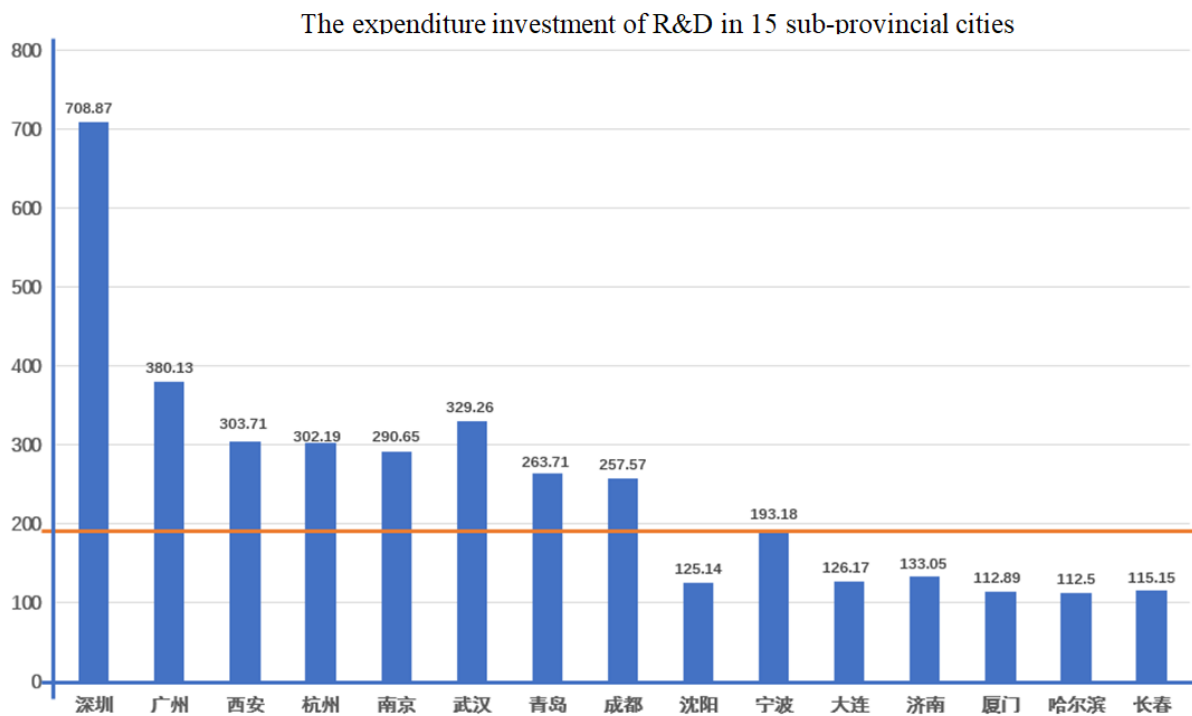


Fig. 3 The expenditure investment of R&D in 15 sub-provincial cities in 2015

Figure 2 shows that the appropriation expenditures of R&D in Ningbo are increasing every year but there is still a large gap between the appropriation expenditures of R&D in Ningbo compared with other cities (for example, figure 3).

**(2) The exchange of supply and demand information for technology transfer is poor, the success rate is low**

There are two reasons for the low success rate of technology transfer. On the one hand, it is due to the difference in language environment with CEEC,

resulting in poor communication and exchange of supply and demand information for technology transfer, and difficulty in the docking between supply and demand. On the other hand, the technology transfer platform does not have comprehensive and accurate information on the supply and demand two sides, and the feedback on the enterprise's information demands is not timely. But the main reason is that there is not enough docking between the scientific research institutions as the source of technology and colleges and universities and enterprises.

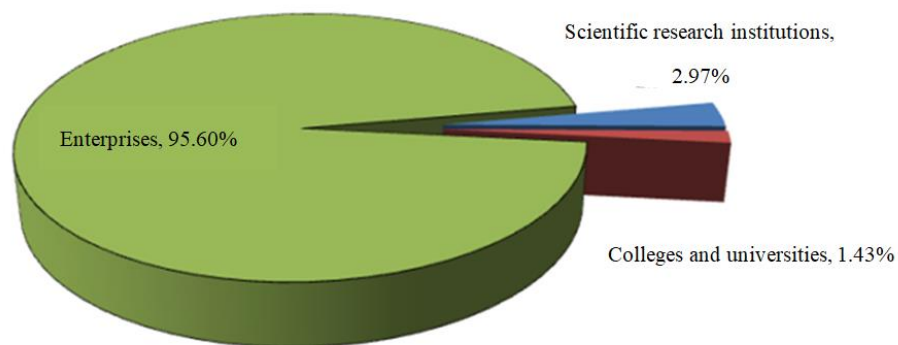


Fig. 4 R&D expenditures of Ningbo City in 2015 classified according to executive department

From the perspective of current R&D expenditures of Ningbo's executive departments (Fig. 4), 95.60% of R&D expenditures are paid by enterprises, while the total share of scientific research

institutions and colleges and universities is less than 5%, thus making the docking between enterprises and scientific research institutions, enterprises and colleges and universities are

difficult to reflect. This ultimately leads to the scientific research institutions' projects and achievements are difficult to make accurate position of the market, the degree of technology transfer docking is low, the scientific and technological achievements of colleges and universities and scientific research institutions can't be quickly transformed, the enterprise's technological demands can't be satisfied, the emergence of scientific research repetition and waste and other phenomena.

### (3) Lack of high-end technology brokers

Technology transfer is different from ordinary commodity trading in that it has greater complexity and higher risks, and therefore requires higher quality of technical brokers. An excellent technology broker, he must be a compound talent, understand not only technology, but also manage and coordinate, at the same time, he also has the quality and ability of technical experts, entrepreneurs, social activists. However, at present, most of the people engaged in technology transfer work in Ningbo are experienced talents, and their professional capabilities are insufficient. Therefore, high-end technology brokers in the technology transfer

talent team can't meet the requirements of rapid industrial development.

## 4 DEMAND ANALYSIS FOR TECHNOLOGY TRANSFER PLATFORM IN NINGBO'S FUTURE SOCIAL ECONOMIC DEVELOPMENT

With the rapid economic and social development in Ningbo, the demand for technology transfer from all walks of life presents a continuous growth and multi-level and diversified features. In 2016, Ningbo's economy maintained a strong momentum of development, achieving a GDP of 854.11 billion yuan, an increase of 7.1% over the previous year. According to the "The Thirteenth Five-Year Plan" of Ningbo City, Ningbo will promote the integration development of informatization and industrialization, manufacturing and service industries, enhance the development of five manufacturing industries with traditional advantages, cultivate new industries, support the production services industry, and accelerate the development of smart economy.

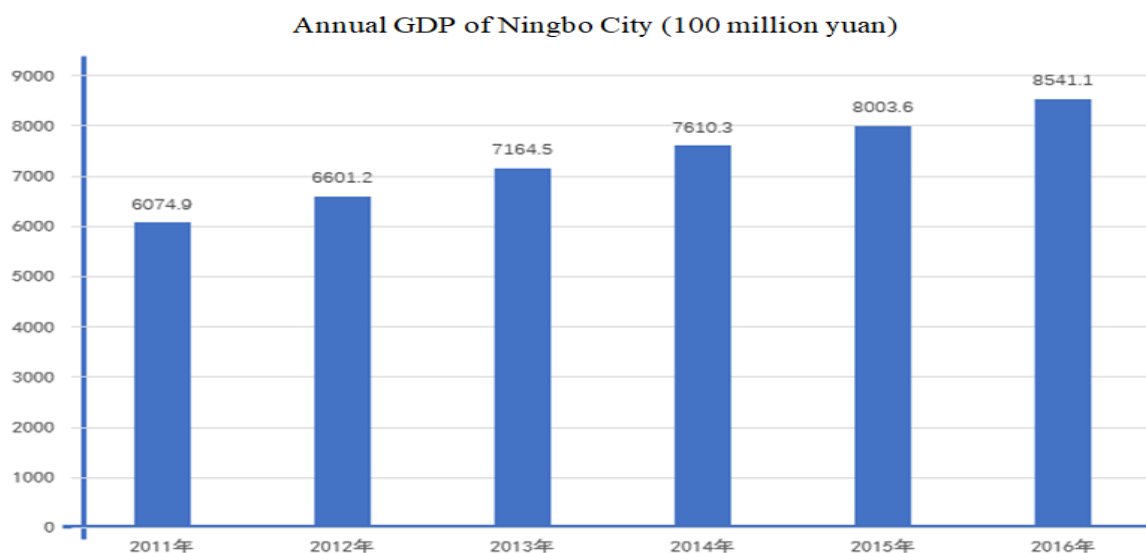


Fig. 5 Ningbo's GDP in 2011-2016

For a long time, the biggest obstacle to restricting the rapid transfer of technological innovation achievements is the lack of a good system, mechanism, policy environment, and service platform for domestic technology transfer. To effectively integrate scientific and technological resources, save innovation costs, speed up the

flow of knowledge, transform of scientific and technological achievements, and enhance the competitiveness of regional economies, at present, creating a service platform that is conducive to the rapid transfer of technological achievements is an imperative and an urgent task.

#### 4.1 Needs for co-building joint laboratory (joint research center)

The transfer and transform of technological achievements can't be separated from the long-term and stable partnership. At present, the cooperation between colleges and universities, scientific research institutes and countries along the route in Ningbo is not stable, and there is a shortage of composite talents who understand both technology and management. Therefore, it is urgent to promote the co-building of the joint laboratory. In conjunction with the major scientific and technological demands of countries along the route, we must co-build the joint laboratory (joint research center) in key fields, jointly promote high-level scientific research, conduct exchange and training of scientific and technological talents, promote the transfer of applicable technologies and transform of achievements, and build long-term stable partnership, enhance the scientific and technological capabilities of countries along the route.

#### 4.2 Needs for co-building a Technology Transfer Center by Colleges and Universities, Scientific Research Institutions

Through investigations, it is found that the work of the technology transfer management department responsible for the unit determines to a large extent whether the technology transfer work of colleges and universities, scientific research institutions in Ningbo is effective. The "National Implementation Plan for Technology Transfer Promotion" clearly states that it is necessary to strengthen the integration of the technology transfer system of scientific research institutions, support the establishment of a special technology transfer institution, and take full responsibility for the technology transfer work of the unit. Therefore, colleges and universities, scientific research institutions should speed up the co-building of the technology transfer center, improve the construction of technology transfer coordination networks and information docking platforms, encourage technology transfer centers to build international technology transfer service alliances, jointly promote the transfer of advanced and applicable technologies, and deepen Industry-University-Research cooperation.

#### 4.3 The demand to co-build the base of demonstration and promotion of advanced applied technology.

The supply of advanced applied technology in Ningbo is insufficient to keep up with the demand for the development of leading industries and pillar industries, which is becoming one of the "bottlenecks" of a new round of economic and social development of Ningbo. The promotion of advanced applied technology in key areas has been dispersed in the related platforms such as the system of industry-university-research cooperation, municipal scientific research institutions, municipal high and new colleges and enterprises. It is necessary to further highlight and intensify the functions of advanced applied technology in the construction of the above related platforms to co-build the base of demonstration and promotion of advanced applied technology. (Zheng, Huang, & Hou, 2009)

### 5 MEASURES AND SUGGESTIONS FOR THE CONSTRUCTION OF NINGBO CHINA-CEE TECHNOLOGY TRANSFER PLATFORM

#### 5.1 Perfect laws and regulations and improve the market environment

As China now is at the primary stage of socialism, various items of laws and regulations are not perfect. In order to establish the mechanism of technology transfer promotion, we must speed up the reform of science and technology system. Improve the protection policies of intellectual property rights, and the laws and regulations of various patent laws and scientific research laws, etc. to protect intellectual property rights, adjust the various relations in the technology transfer; improve and reform other aspects of the policy and formulate many-sided policies and measures such as finance, banking, taxation, technology and incentives to form a relatively complete policy system that encourages technology development and technology transfer and protection of intellectual property rights.

#### 5.2 Encourage innovation and technology achieve multiparty win-win.

The government should increase the investment

of R&D funds, encourage enterprises to innovate, and encourage the enthusiasm of enterprises and scientific researchers through preferential measures such as tax and subsidies to fully promote the improvement of capability of technological absorption and innovation. At the same time, we should broaden the channels of technical transaction and re-financing, speed up the establishment of a technological innovation system based on enterprise as the main body, market oriented and industry-university-research combined, build the common technology R&D services platform and the transformation platform of scientific and technological achievements, and promote the cooperation of industry-university-research. In addition, the training of advanced professional talents in technology transfer should be sped up and cultivate the inter-disciplinary talent who understand both economic, legal, business knowledge and various policies, and have the ability of communication and coordination and the spirit of technology innovation management.

### **5.3 Establish and perfect intermediary service system and increase the docking efficiency of technology market.**

Give full play to the role of the existing technology intermediary service platform, pay close attention to the international and domestic technology market, understand the needs of enterprises, scientific research institutions and universities in time, strengthen the digestion, absorption and innovation of the imported technology, implement the localization strategy of major technical equipment; give full play to the basic role of the technology intermediary market in the optimal allocation of scientific and technological resources

and the role of the link and bridge in the transformation of scientific and technological achievements. Focus on improving its professional service level and its influence in the industry; give full play to the role of the network and information market, build a one-stop and networked technology transfer public service system covering the whole process of technology transfer. Give full play to the role of University Science and Technology Park and other institutions of university research achievements transformation, strive to provide services for enterprises with technical consulting, personnel training and other aspects, and effectively improve the ability of enterprises to carry technology transfer. (Li, 2006)

## **6 CONCLUSIONS**

Twenty-first Century is an era when the economic globalization and knowledge economy is developing rapidly and when the role of knowledge flow and technological innovation is becoming more and more important. With the raising of "One Belt and One Road" policy, the cooperation between China and CEE will further deepen. Technology transfer, as an important means to promote technology innovation and technology progress, is bound to experience a new development opportunity. (Hu, Liang, & Su, 2015) The corresponding measures and suggestions put forward on the current situation and existing problems of China-CEEC technology transfer platform has an important guiding role to effectively carry out scientific and technological cooperation with CEEC, promote the transformation of scientific and technological achievements in China-CEE, and promote technological reform of enterprises and the technological progress of the industry.

## **WORKS CITED**

- Chenhai, Z., & Peizhong., C. (2007). Domestic Technology Transfer Platform Construction Situation Analysis. *Taiyuan science and technology*(11), 4-10.
- Hu, H., Liang, G., & Su, H. (2015). Research on the Construction and Development Mode of China-ASEAN Technology Transfer platform. *Southeast Asia*(5), 8-10.
- Jinyi, Z. (2012). The Main Body Analysis and Mode Research of Technology Transfer in China. *Science and Technology Information*(3), 100-100.
- Li, H. (2006). China's Technology Transfer Status and Development Proposals. *Enterprise Reform and Management*, 1, 30-31.

Zheng, X., Huang, N., & Hou, H. (2009). Studies on the Technology Transformation Platform of Provincial Research Institutions in Guangdong Province. *Science and Technology Management Research*, 29(7), 237-239.

Received for publication: 11.04.2018.

Revision Received: 17.07.2018.

Accepted for publication: 05.09.2018.

### Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

#### Style – APA Sixth Edition:

Hu, D., & Wang, B. (2018, 10 15). The Research on the Construction of Ningbo China-CEE Technology Transfer Platform. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions*, 6(2), 32-43. doi:10.12709/fbim.06.06.02.04

#### Style – Chicago Sixteenth Edition:

Hu, Danjuan, and Bo Wang. 2018. "The Research on the Construction of Ningbo China-CEE Technology Transfer Platform." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions (MESTE)* 6 (2): 32-43. doi:10.12709/fbim.06.06.02.04.

#### Style – GOST Name Sort:

**Hu Danjuan and Wang Bo** The Research on the Construction of Ningbo China-CEE Technology Transfer Platform [Journal] // *FBIM Transactions* / ed. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, 10 15, 2018. - 2 : Vol. 6. - pp. 32-43.

#### Style – Harvard Anglia:

Hu, D. & Wang, B., 2018. The Research on the Construction of Ningbo China-CEE Technology Transfer Platform. *FBIM Transactions*, 15 10, 6(2), pp. 32-43.

#### Style – ISO 690 Numerical Reference:

*The Research on the Construction of Ningbo China-CEE Technology Transfer Platform. Hu, Danjuan and Wang, Bo.* [ed.] Zoran Čekerevac. 2, Beograd : MESTE, 10 15, 2018, *FBIM Transactions*, Vol. 6, pp. 32-43.



# MENADŽMENT U SEKTORU INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA U SRBIJI – SPECIFIČNOSTI I PREPORUKE

## MANAGEMENT IN THE SERBIAN IT SECTOR – SPECIFICITIES AND RECOMMENDATIONS

**Aleksandar Jovičić**

FIS - Fidelity National Information Services Inc, Beograd, Srbija

**Aleksandar Đokić**

Fakultet tehničkih nauka, Univerzitet u Prištini, Kosovska Mitrovica, Srbija

**Ljubiša Stamatović**

PSP-Farman Holding, Beograd, Srbija

©MESTE

JEL Kategorija rada: **M15**

### **Apstrakt**

*Nakon početnih pretpostavki, u radu se predstavlja strukturna analiza sektora informacionih tehnologija u Srbiji. Dok su neke IT/Tech kompanije globalne, poslednjih godina pojavljuju se lokalne – srpske IT kompanije. U nastavku se analiziraju specifičnosti IT sektora u Srbiji a, pre svega, motivacija zaposlenih, primenjivane metode menadžmenta, procesa ocenjivanja zaposlenih kao podloge za napredovanje i klasifikacije radnih mesta kao osnove od koje zavisi visina zarada. Na osnovu navedenog, izvodi se zaključak: za državni budžet veći značaj imaju lokalne nego globalne IT kompanije. Nadalje, identifikuju se tri paradoksa u vezi sa: transferom znanja, netransparentnim odlukama top menadžmenta i razmaženošću zaposlenih. Zaključak – pozitivan efekat IT sektora na nacionalnu ekonomiju zavisi od dva glavna faktora: zastupljenost lokalnih u odnosu na globalne kompanije i pravni tretman radne snage – zaposleni nasuprot preduzetnicima. Najvažniji deo ovoga rada predstavljaju preporuke: regulator treba da poveća stimulisanje lokalnih IT kompanija, kompanija treba da prihvati uočene paradokse kao neizlečive i da se fokusira na izlečive probleme, odnosno da modifikuje stil menadžmenta u cilju uskladjivanja sa kulturnim specifičnostima: prihvati da je zarada primarni motivator, modifikuje Skram metodu – uvede nedeljne umesto dnevnih sastanaka, ograniči vreme za izlaganje zaposlenog na jedan minut, poveća kontrolu procene vremena potrebnog za neki zadatak u formi stori pointa, rangira zaposlene bez vredjanja i modifikuje kriterijum za nagrađivanje, kako bi zarada više zavisila od složenosti radnog mesta, a manje od pozicije zaposlenog.*

Address of the corresponding author

**Aleksandar Jovičić**

[jovicicaleksandar@yahoo.com](mailto:jovicicaleksandar@yahoo.com)

**Ključne reči:** IT/Tech, Srbija, kompanija,  
menadžment, kulturne razlike,  
premeštanje radnika

## Abstract

Following the initial assumptions, we present the structural analysis of the Serbian IT/Tech sector. While some of the Tech companies are global, we have seen the emergence of local Serbian tech companies in recent years. Further, we analyze the specificities of the Serbian Tech sector in terms of motivational drivers, applicable management techniques, and the employee evaluation process. We conclude – from the country perspective, local tech companies are more beneficial than global companies and employees are more beneficial than entrepreneurs. We identify paradoxes related to knowledge transfer, non-transparent top management decisions, and spoiled working force. We conclude – the benefit of the tech sector to a national economy depends on two key factors: the ratio of local vs global companies and legal treatment of workforce – employees vs. entrepreneurs. Most important part of this paper are recommendations: the regulator shall increase stimulation for the local tech companies, the company shall acknowledge identified paradoxes as incurable, and focus on curable issues. The curable issues to be focused on are: modification of the management style to adjust for the cultural differences, acknowledge salary as a primary motivation driver, and modify scrum methodology. Scrum should be altered to introduce weekly instead of daily scrum meetings, limit the time for team members to report to one minute per person, increase the control of estimates (story points). Also, rank employees without offending them and modify the compensation criteria to be more driven by job complexity/skill requirements and less by the employee position.

**Keywords:** IT/Tech, Serbia, company, management, cultural differences, workforce relocation

## 1. FACTS AND ASSUMPTIONS

In recent years, we observe that global tech companies (GTCs) tend to relocate tech resources from developed countries (DCs) towards less developed countries (LDCs). In response, local tech companies (LTCs) emerge in LDCs.

Relocation of the software production from DCs into LDCs has modified the global environment:

- “Relocation of routine functions such as support services is driven by operational savings and low costs” (Grant Thornton, 2016) effectively moving stressful and lower income jobs out of DCs.
- Sensitive products in the domain of rocket systems and space exploration with high-profit margins have not been relocated due to legal restrictions (CFR, 2017). Development of non-sensitive products in the area of finance, trading, and payments have been more likely to be relocated and their industries affected.
- If production is partially relocated, more complex tasks have been moved out of DCs. For example (a) tasks where the ability to work with complex mathematical models is required, such as financial risk calculations or (b) tasks where business knowledge requires a professional license (CPA, CFA, etc.) on the top of the standard academic education.

The practice of grouping individuals from different geographic locations to work in one *virtual team* has demonstrated both advantages and difficulties:

- The differing backgrounds and experiences of geographically and culturally dispersed group members “encourage creativity and create conflicting viewpoints, which make it more likely that multiple options are explored and considered” (Wikipedia, 2018). On the other hand “we still lack research on precisely how International Human Resources Management systems can be designed to ensure that organizations reap these benefits”. (Audra I. Mockaitis, 2018)
- Relocation may negatively impact the DC if LDC starts to use transferred knowledge and skills to initiate its own production and compete with the GTC. Samsung vs. Apple would be a good example of patent infringement
- The best students from the top-ranked universities in DCs tend to work in a *sensitive* sector, most likely drawn by higher salaries. Due to the forces of supply and demand, a less qualified workforce remains for the *non-sensitive* sector in DCs. Consequently, GTCs have no choice but to mix a relatively more skilled workforce from LDCs alongside less skilled peers from DCs on projects. Within this mix of resources, teams from LDCs

usually perform better as compared to peer teams from DCs, within the same company.

With the strategy of keeping or even increasing their dominant position, DCs use vertical and horizontal integration, effectively imposing a monopoly/oligopoly in the world market. The tech industry follows similar trends as in the automobile industry. Mergers and acquisitions have resulted in just a few industry giants, crowding out local companies from the world market. In a similar way to how MS Windows and MS Office products are the de facto standard in the world market, almost every segment of the tech industry is dominated by one or few dominant companies. Interestingly, LDCs have been advised by international organizations to follow exactly the opposite path – to decompose the largest companies and stimulate small and medium enterprises.

## 2. STRUCTURAL ANALYSIS OF THE SERBIAN TECH SECTOR

Firstly, we differentiate between global vs. local tech companies and the effect of legal treatment of the workforce on income distribution. Further, we estimate trends in terms of capacity and quality.

### 2.1 Tech Companies in Serbia

Three distinctive type of tech companies are present in Serbia:

- *Global* tech companies (GTC) moved development centers, effectively relocating the production completely from DCs into LDCs. They mostly operate in the world market and rarely in the Serbian market. The key property is outsourcing and the company does not sell its own product. Consequently, regardless of the company's financial result, the profit will not come into the LDC. From the legal perspective, resources are mostly treated as employees. The knowledge in the form of innovations automatically becomes the property of a GTC leaving employees with the salary as the dominant form of compensation.
- *Regional* tech companies (RTC) have been initially founded as local (e.g. Serbian). Gradually they started to sell their own in-house product in the regional market and

were finally acquired by a larger foreign company.

- *Local* tech companies (LTC), small size companies, are mostly engaged in outsourcing in the form of project-based coding and testing. A key property of an LTC is sales of its own product. An increase in sales will increase the company profit, the state budget will benefit from the increase in profit based tax and some employees may even get rich. To put things into perspective, all rich Serbian programmers are working in an LTC while none working in a GTC became rich, at least until this moment.

Table 1. Type of Tech Companies in Serbia

#	Company Type	Company Ownership
1	Global	Foreign
2	Regional	Mixed
3	Local	Serbian

In addition, *freelancers* sell their services via collaborative platforms, working either from home or from a hub.

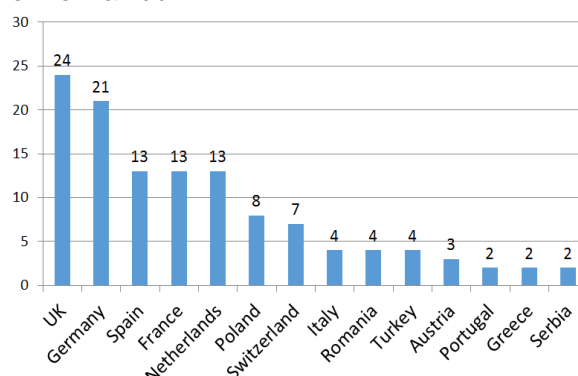


Fig. 1 Number of distinct hubs with >500 active members of tech-related Meetup groups by country (Atomico, 2017)

A number of employees in Serbian tech companies classified by ownership in 2017: foreign ownership 38%, mixed ownership 13% and local ownership 49% (Kukic, 2017).

Table 2. Employees in Serbian Tech Companies (Kukic, 2017)

#	Company Ownership	Number of Employees (%)
1	Foreign	38
2	Mixed	13
3	Local	49

The future ratio of global vs local tech companies is hardly predictable, as new business models emerge, each one carrying its own specificities. For example, Initial Coin Offering (ICO) as a source of founding capital centered around cryptocurrencies became popular in 2017. Looking at global vs local components within Serbian ICOs, the ratio is approximately 96% - 4%.

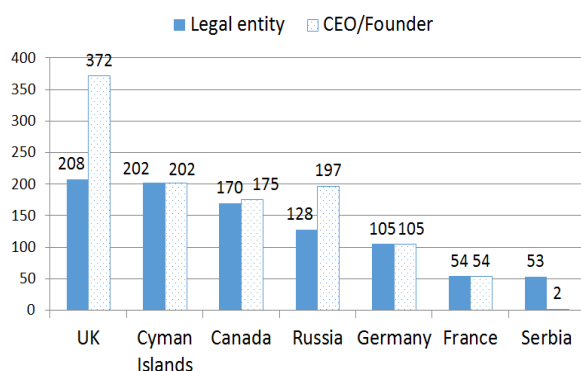


Fig. 2 Countries by capital raised (\$M) via ICO based on country of legal entity location and country of CEO/Founder location (Atomico, 2017)

## 2.2 Taxation

Serbian Individual Income Tax Law prescribes that income tax shall be payable on various types of remunerations received by an individual for services rendered, including among other things, the personal earnings of employees (salaries and bonuses) and income from self-employment of entrepreneurs. Depending on the legal treatment of the taxpayer (an employee or an entrepreneur) different taxable basis are prescribed – significantly higher for employees compared to entrepreneurs.

Consequences of the different tax treatment of employees vs. entrepreneurs depend on the perspective:

- For a company, both options have similar underlying costs.
- For the state budget, employees are more beneficial than entrepreneurs.
- For a taxpayer, the legal status of an entrepreneur is more beneficial. The worker with the legal status of an employee with the net salary of 1,500 EUR per month would receive approximately 1,900 EUR per month if he was registered as an entrepreneur. The difference of 400 EUR per month is effectively a gain for a worker and a loss for the state budget.

In recent years, Serbian tech companies showed the tendency to adopt the entrepreneurship model. In terms of amounts, one programmer entrepreneur is equivalent to 5-6 average taxpayers. To put this in perspective 10,000 taxpayers in the tech sector are equivalent to 50,000 average taxpayers and that is a loss for the Tax Authority.

## 2.3 Capacity

Europe's tech workforce is growing significantly faster than overall EU employment: 2.6% year-on-year growth in European tech worker population in 2017, compared to just 0.8% growth in overall EU employment in 2017. The number of professional developers in Serbia is estimated at 47,351 in 2017. (The State of European Tech 2017, 2018).

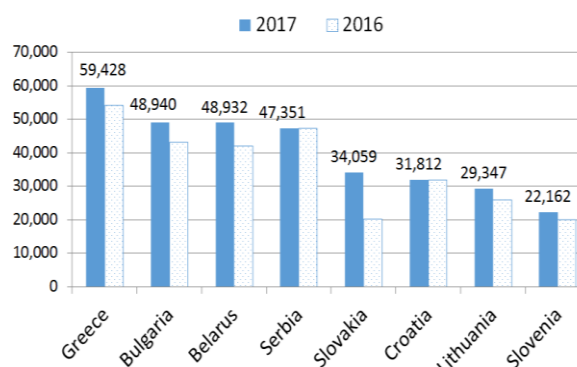


Fig. 3 Number of professional developers by country (Atomico, 2017)

Serbia's tech resources are expected to (1) exponentially increase until Serbia becomes a member of the European Union and (2) decrease following the admission. Two key reasons for the increase are: (a) tech sector is the only sector with a large deficit of workforce and (b) the average salary in the tech sector is significantly higher compared to the Serbian average. The key reason for the decrease is because of the expected migration from Serbia into the EU. Migration of tech resources affected heavily Eastern European countries such as Poland. A similar scenario is expected in Serbia. Resources are most likely going to move to Western European countries, driven by higher salaries. How long will they stay, remains an open question – “For example, we have a lot of really good engineers from Slovenia and Croatia going to work for Facebook or Google for a couple of years in the States but they would wish to come back,

they would like to be back in Europe” (Srsen, 2018).

## 2.4 Quality

Research of the Serbian developer community shows that Serbian tech resources are significantly more educated compared to the world average. 70,88% with the University Degree. 20% of faculty degrees are awarded by a non-technical faculty. (Kukic, 2017)

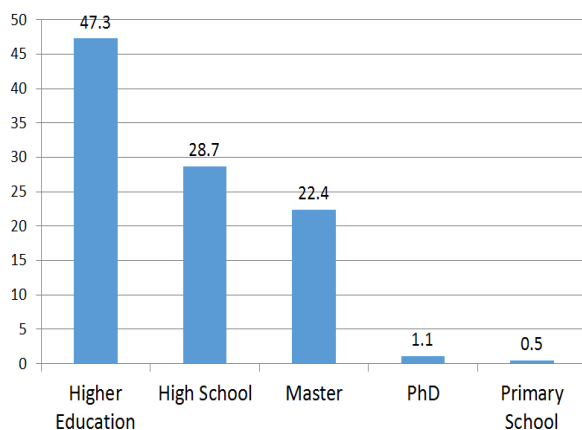


Fig. 4 Awarded Academic Degree  
(Research of Serbian Dev Scene, Kukic, 2017)

In the future, the quality of Serbian tech resources is expected to (1) increase due to the knowledge transfer from the DCs and (2) decrease due to the hyperproduction of tech students. While a decade ago, only the best students have been accepted, we observe an exponential increase in the number of faculties and courses that provide training for developers in Serbia.

## 3. CULTURAL DIFFERENCES

“As the workforce diversifies, a broader awareness of these differences might affect the actions of both employees and HR departments” (Nick Deschacht, 2016). Serbian cultural specifics are examined in terms of motivational drivers, management techniques, yearly evaluation policies and the basis for compensation.

### 3.1 Motivation

“Money can cure many evils in a poor or unfair compensation system. And as long as there is enough to keep everyone happy, many problems remain out of sight”. (August J. Aquila, 2017) Motivational drivers are not customized for cultural differences. In DCs tech resources are interested both in salary and benefits (such as

social security package for the family, voluntarily pension funds, etc.). In LDCs the situation is very different – the dominant and almost only relevant motivational driver is salary, while other benefits are irrelevant. The key reason is the current low level of Serbian salaries – a person earns less than the required threshold. If salary (800 EUR) is less than monthly costs (1,000 EUR), people will immediately move to a new company that offers a higher salary, even when the difference is relatively small in the absolute amount. In LDC, an additional 200 EUR on top of the 800 EUR make a huge difference, while an additional 200 EUR on the top of 4,000 EUR in DC does not make any difference.

### 3.2 Management Techniques

“Cultural differences are one of the most important issues for software development teams from different locations and cultures”. (Georgios Dafoulas, 2017)

Management techniques adopted in DCs have been transferred to LDCs without an adjustment for cultural differences. The key problem is the inability to acknowledge the cultural differences between DCs – such as the USA (where headquarters of most GTCs are located) and Serbia (or any other country with a Mediterranean culture).

On the other side, countries like the Netherlands are “developing a more strategic approach to International Cultural Policy” (Hurkmans, 2008). One should be aware of “how organizational culture with its various types (clan, adhocracy, hierarchy, market) impacts the information systems success dimension (system quality, information quality, service quality, usability, user satisfaction, and net benefits).” (Romi, 2011)

### 3.3 Employee Evaluation

“Too many companies end up with a love/hate relationship with metrics, especially metrics related to agility” (Kerzner, 2018). The end-of-year performance evaluation of employees and promotion policies have not been adjusted for Serbian cultural differences. For normal distribution of employees in the DC, one naturally expects to have all modalities represented in prescribed percentages (5% excellent, 25% very good, 50% good, 25% below average, 5% insufficient). This is simply not applicable for the

ITC in LDC where GTCs accept only best students from the top-ranked universities.

### 3.4 Employee Compensation

The compensation system has not been adjusted to acknowledge the skill requirements i.e. required skills are acknowledged but not enough. For example, banks usually have three departments such as front, middle, and back office. The middle office may be and often is much more demanding in terms of skill requirements compared to the back office. In DCs a quantitative finance specialist dealing with risk modeling may easily start at 80K USD per year, while the head of the back office may be a person without a University degree and with a lower salary. In LDCs, compensation is based mostly (but not only) on the rank – a novice in the middle office will almost never be paid more than senior in the back office.

## 4. PARADOXES

Several paradoxes have been observed such as (1) knowledge transfer paradox, (2) strategy paradox and (3) spoiled child paradox.

### 4.1 Knowledge Transfer Paradox

Knowledge transfer paradox originates from the complex relationship between branches in the DCs and LDCs. Two paradoxes are observed, one caused by LDC and other by DC.

- Firstly, once you decide to start the relocation, the employees from the branch in the DC (the USA) will be instructed by the manager to transfer knowledge to peer employees in the LDC (Serbia). From the employee perspective, the faster he finishes the task, the sooner he will be fired. From the employee perspective, it makes more sense to try to make yourself irreplaceable.
- Secondly, once you temporarily relocate an employee from the branch in the LDC (Serbia) into a branch in the DC (USA) to speed up the knowledge transfer, the employee will most likely not return to the LDC to share his knowledge with colleagues. From the employee perspective, it makes more sense to remain in the DC and work for a significantly higher salary.

### 4.2 Strategy Paradox

The knowledge paradox causes the strategy paradox. Top management of the GTC in DC needs to keep some information away from the employees and mid-level management in the LDC branches. The reason is simple – people will adopt, smart people in the Serbian tech sector will adopt promptly and that may not be in the interest of top management. There are legitimate reasons for some decision to be distributed on a need-to-know basis. Once senior management decides to shut down a product, members of the unfortunate team will try to find a new job. From the employee perspective, it makes sense to leave the sinking ship sooner rather than later. From the perspective of the top management, and in the best interest of a company, sinking ship shall not sink over the night. The logical course of action for management would be not to distribute the decision to sink a ship – keep it as a secret for some reasonably short period. In addition, a secret decision may require additional actions to be undertaken which may be even more confusing for the management and employees in the LDC. An example would be the situation when a request for a new employee is approved and after that canceled by senior management. We need to acknowledge this as a paradox – nobody shall be blamed, especially not the top management in the DC. In the future, if we relocate production from Serbia into some other country, the same would hold for Serbian top management.

### 4.3 Spoiled Child Paradox

During the final round of interview for a junior programmer in a global tech company located in Serbia, the candidate wanted to know if the company had a billiard table in the office. The company had few gaming rooms but not the billiard table. Once the candidate was given the answer, he suddenly stood up and left the meeting saying, “Unbelievable!” The more the demand exceeds the offer, the rare good Serbian programmer will raise expectations that are logical and expected. If the demand is significantly higher, expectations tend to increase exponentially. Instead of avoiding any contact with the spoiled child, the company is forced to indulge the child.

## 5. CONCLUSIONS

The effect of globalization in terms of a relocation of the working force in the tech sector depends on the perspective:

- For the employee in the LDCs (e.g. Serbia), it is beneficial as wages are higher compared to other sectors and new jobs are created.
- For the state budget of the LDC, the effect is beneficial and depends on: (1) structure – local tech companies are more beneficial compared to global tech companies and (2) tax treatment – employees are more beneficial than entrepreneurs.
- For the global tech company, the effect is beneficial. “Globalization was a corporate agenda driven mainly by the desire to increase profits with the effect of lowering wages in the United States.” (Stiglitz, 2018)
- For the employee in the DC (e.g. the USA), the effect is detrimental as wages are lower and existing jobs are destroyed.

## 6. RECOMMENDATIONS

This study provides following recommendations:

- (a) acknowledge the difference between global and local tech companies, (b) ignore the paradoxes as non-curable issues and (c) focus on curable issues – modify management style to adjust for Serbian cultural specificities

### 6.1 Global vs. Local Tech Companies

Both private and public sector should acknowledge the difference between global and local tech companies.

- *The private sector* should increase investments in local tech companies. We have already observed the increase in investments from the private sector in local tech companies. Currently, this is true for the applications that need to be parameterized in the local language and in line with local regulations, such as applications for lawyers, restaurants, service providers (dentist, hairdresser etc.). The underlying business logic is straightforward – simple applications need simple customization. Implementation and support are straightforward and a key focus is sales on the local market – which is not dominated by global tech companies. Next

step would be the increase in the number of local outsourcing tech companies. This is expected to happen either (1) in a form of tactical grouping of freelancers or (2) when existing team members jointly leave the company (GTC or RTC) and found their own local tech company.

- *The regulator* should increase the fiscal stimulus to local tech companies. Firstly, we acknowledge the benefits of global tech companies in Serbia as they significantly contribute to an increase in employment and the average income. Furthermore, it would be financially wise to have more local tech companies as they contribute more to the state budget in terms of profit based taxes. Finally, we do not advise any specific measure – any reasonable and ‘allowed’ stimulus would have a positive effect on the state budget. The point is not in the discrimination. The interest of a country shall prevail over the interest of investors, and if a country is better with local investors, it is reasonable to stimulate them. To put it simple and without any irony – Serbia First!

### 6.2 Real vs. Simulated Tax Activity

Tax authority should prevent the tax evasion based on the simulated entrepreneur activity. If an entrepreneur is actually engaged as an employee in the corporation and his engagement is not entrepreneurship by its real nature, this kind of engagement is considered as simulated tax activity by the law. Tax Authority may charge the taxpayer in line with real (instead of simulated) tax activity and moreover impose additional charges as a punishment for the simulation. In recent years, this right has not been applied, but this is not expected to be tolerated in the future.

### 6.3 Ignore Paradoxes

On one side, standard human resource practice suggests that a company should try to fix the identified issues. From the other side, we believe that some issues are systematic in nature. We hypothesize that paradoxes are immanent and suggest that companies should ignore them. Instead of healing an incurable disease, the company should focus on curable issues i.e. modify existing management style to adjust for cultural differences.

## 6.4 Money Talks

The standard human resources practice of investigating reasons for staff turnover should be modified. Companies should acknowledge compensation as the key and the only driver. Recommendation is based on two assumptions: (1) we already know that key reason for leaving the company is higher compensation offered by some other company and (2) in the context of Serbian culture, employees are not likely to provide a sincere feedback on this issue for various reasons: (2.1) it is not appreciated if a person is motivated by 'material' motives and (2.2) even if money is not the primary driver, we are rarely going to discover the true reason. It is not wise to shut the door as you are not sure if you will need to return to the company. Smart employees would rarely criticize colleagues or managers even when he or she is moving to a new company, and Serbian employees are smart!

## 6.5 Agile and Scrum are not a Bible

"In the past decade, many information technology (IT) companies have changed their systems development life-cycle methodology to a more flexible framework approach, such as agile and Scrum" (Kerzner, 2017).

However, in the context of Serbian culture, few deviations have been observed in relation to daily scrum meetings:

- Employees tend to use the opportunity for self-promotion by taking more time than necessary to reflect on his/her assignment. To compensate, we advise decreasing the number of scrum meetings to one per week instead of one per day. A team member may send an email to the scrum master to request an ad-hoc meeting for any showstopper issues. The scrum master would then be responsible for inviting only the relevant team members for the issues identified.
- Employees do not carefully listen to the reports of other team members. To compensate, we advise limiting the report presentation time available for each person to one minute for example. One-minute speeches (Rule 163) in the European Parliament would be a good example. (European Parliament EPTV, 2015)

- Employees tend to overestimate the time required for a specific task in the form of story points. As performance is measured by the ability to finish dedicated tasks before the deadline, it is natural that employees tend to overestimate the time required for a task. To compensate, we advise increasing the control of estimates. This is easier said than done – it is hard to give a precise estimate, especially during the new product development.

We suggest the modification of scrum practice: (1) organize scrum meetings on a weekly instead of a daily basis, (2) limit the presentation time per person and (3) try to control the allocation of estimates of a required time per task in the form of story points.

## 6.6 Below Average

We would advise companies to modify the ranking descriptions of their end of year employee evaluations with more positive framing. For example quantification of the following attributes would feel better for the employee: "Excellent", "Very Good" and "Good". Avoid using the following, negative descriptors: "Below Average" and "Insufficient". The underlying idea is to allow the managers to rank employees without labeling highly intelligent and hardworking people with demoralizing, nonmotivational attributes.

## 6.7 Job Complexity

Companies should modify their existing compensation system to be based more on job complexity (e.g. skill requirements) and less on the employee's position within the company hierarchy. For example, in the banking sector, positions that require more skills such as risk modeling in the middle office shall be paid significantly more than less demanding positions in the back office.

## 7. LIMITATIONS

This study was limited by the lack of data on the precise job description of employees within the tech companies (e.g. software engineer, quality assurance engineer, business analyst, system administrator).

## WORKS CITED

- Audra I. Mockaitis, L. Z. (2018, January 19). The benefits of global teams for international organizations: HR implications. 29, p. 18. Retrieved from <https://www.tandfonline.com/toc/rijh20/current>
- August J. Aquila, C. L. (2017). Designing a New Compensation System. In C. L. August J. Aquila, *Compensation as an Strategic Asset: The New Paradigm*. Retrieved from <https://doi.org/10.1002/9781119449478.ch9>
- CFR. (2017). Restrictions on certain rocket systems (including ballistic missiles, space launch vehicles, and sounding rockets) and unmanned aerial vehicles (including cruise missiles, target drones, and reconnaissance drones) end-uses. *CFR › Title 15 › Subtitle B › Chapter VII › Subchapter C › Part 744 › Section 744.3*. 15 CFR 744.3.
- European Parliament EPTV. (2015). *One-minute speeches (Rule 163)*. Retrieved from <http://www.europarl.europa.eu/>: <http://www.europarl.europa.eu/ep-live/en/plenary/video?debate=1444074642206>
- Georgios Dafoulas, L. M. (2017, December 5). Investigating Cultural Differences in Virtual Software Teams. *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 7(1).
- Grant Thornton. (2016). *A global guide to business relocation in 2015*. (G. T. Ltd, Ed.)
- Hurkmans, B. (2008, October 16). A world to be won: cultural diplomacy in the Netherlands. *Clingendael Magazine*.
- Kerzner, H. (2017). Agile/Scrum Project Management. In *Project Management Case Studies* (5th ed.). John Wiley & Sons. Retrieved from <https://doi.org/10.1002/9781119389040.ch21>
- Kukic, D. (2017, August 3). Retrieved from <https://startit.rs>: <https://startit.rs/rezultati-istrazivanja-domaci-programeri-zadovoljni-poslom-zaraduju-jos-vise-i-zele-da-uce-pajton/>
- Nick Deschacht, B. M. (2016, October 20). Cross-cultural differences in self-promotion: A study of self-citations in management journals. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(1).
- Romi, I. M. (2011). Organizational Culture Impact on Information Systems Success. In P. S. Radek Silhavy (Ed.), *Computer Science On-Line Conference Computer Science and Software Techniques in 2011. OpenPublish Book Series No. I/2011*, Silhavy sro, Vsetin, Czech Republic. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/233857776>
- Srsen, U. (2018). *The State of European Tech 2017*. Atomico & Slush. Retrieved March 2018
- Stiglitz, J. (2018, January 10). How to Rewrite the Rules of Globalization. *150th episode of "New Economic Thinking" video series*. Institute for New Economic Thinking. Retrieved 2018
- (2018). *The State of European Tech 2017*. Atomico & Slush. Retrieved March 2018
- Wikipedia. (2018, May 16). *Virtual Team*. (Wikipedia, Editor) Retrieved from Wikipedia: [https://en.wikipedia.org/wiki/Virtual\\_team](https://en.wikipedia.org/wiki/Virtual_team)

Received for publication: 10.04.2018.  
Revision Received: 25.04.2018.  
Accepted for publication: 05.09.2018.

### Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

#### Style – **APA Sixth Edition:**

Jovičić, A., Đokić, A., & Stamatović, L. (2018, 10 15). Management in the Serbian IT Sector – Specificities and recommendations. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions*, 6(2), 44-53. doi:10.12709/fbim.06.06.02.05

#### Style – **Chicago Sixteenth Edition:**

Jovičić, Aleksandar, Aleksandar Đokić, and Ljubiša Stamatović. 2018. "Management in the Serbian IT Sector – Specificities and recommendations." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 6 (2): 44-53. doi:10.12709/fbim.06.06.02.05.

#### Style – **GOST Name Sort:**

Jovičić, Aleksandar, Aleksandar Đokić, and Ljubiša Stamatović. 2018. "Management in the Serbian IT Sector – Specificities and recommendations." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 6 (2): 44-53. doi:10.12709/fbim.06.06.02.05.

#### Style – **Harvard Anglia:**

Jovičić, A., Đokić, A. & Stamatović, L., 2018. Management in the Serbian IT Sector – Specificities and recommendations. *FBIM Transactions*, 15 10, 6(2), pp. 44-53.

#### Style – **ISO 690 Numerical Reference:**

*Management in the Serbian IT Sector – Specificities and recommendations*. **Jovičić, Aleksandar, Đokić, Aleksandar and Stamatović, Ljubiša**. [ed.] Zoran Čekerevac. 2, Beograd : MESTE, 10 15, 2018, *FBIM Transactions*, Vol. 6, pp. 44-53.



# UNAPREĐENJE INFORMACIONIH SISTEMA UPOTREBOM Wi-Fi STANDARDA

## IMPROVING INFORMATION SYSTEMS BY USE OF Wi-Fi STANDARD

**Danilo Lazović**

Vojska Srbije, Beograd, Srbija

**Milija Bogavac**

Poslovni i pravni fakultet, Univerzitet „Union – Nikola Tesla”, Beograd, Srbija

©MESTE

JEL Category: **D82, L86**

### **Rezime**

*U ovom radu je predstavljena važnost korišćenja Wi-Fi tehnologije i ostale informatičke opreme u poslovnim organizacijama. Korišćenje novih tehnologija i opreme dovelo je do unapređenja informacionih sistema. Predstavljen je Wi-Fi standard kroz istorijski razvoj kao i prednosti ovog standarda u odnosu na klasične žične računarske mreže. Takođe smo pokušali da nabrojimo sva poboljšanja koja su nastala upotrebom informatičke tehnologije, pored toga u radu su predstavljene i prednosti korišćenja Wi-Fi standarda u pojedinim aspektima elektronskog poslovanja u poslovnim organizacijama. Potrebno je naglasiti da poslovne organizacije treba da se prilagođavaju novoj informacionoj eri gde pojedini informacioni sistemi doživljavaju transformaciju i menja im se kontekst i uloga. Znanje predstavlja glavni resurs konkurentске prednosti i efikasno upravljanje znanjem uz pomoć Wi-Fi tehnologija, dovešće do novog značenja reči informacioni sistem. Poslovnom organizacijom će upravljati sami korisnici koji će biti uključeni u svaki segment poslovanja putem savremenih tehnologija.*

**Ključne reči:** *Wi-Fi standard, informacioni sistemi, poslovna organizacija, unapređenje servisa*

### **Abstract**

*This paper presents the importance of using Wi-Fi technology and other IT equipment in business organizations. The use of new technologies and equipment has led to the improvement of information systems. The Wi-Fi standard has been presented through its historical development and the advantages of this standard in comparison to conventional wired computer networks. We also tried to list all the improvements that have been made with the use of information technology, in addition, the*

*Adresa autora zaduženog za korespondenciju:*

**Danilo Lazović**

[✉ danilo.lazovic136@gmail.com](mailto:danilo.lazovic136@gmail.com)

*paper presents the advantages of using Wi-Fi standards in certain aspects of electronic business operations in business organizations. It is necessary to emphasize that business organizations need to adapt to the new information era where some information systems experience transformation and change their context and role. Knowledge is the main resource of competitive advantage and efficient knowledge management with the help of Wi-Fi technologies will lead to the new meaning of the information system. In fact, the business organization will be managed by the users themselves who will be involved in each business segment through modern technologies.*

**Keywords:** *Wi-Fi standard, information systems, business organization, service improvement*

## 1. UVOD

Velika sposobnost preobraženja postojećih ideja u korisne nove oblike ili kombinacije koje su tog časa drugačije i izgledaju sasvim nove naziva se inovativnost. Inovativnost omogućava da se dosegnu ciljevi razvoja kao sasvim nove stvari i da se omogući korišćenje naučnih i tehnoloških rezultata. (Bogavac, 2012)

Ubrzanim tehnološkim razvojem razlike koje su postojale između sakupljanja, prenosa, skladištenja i obrade informacija u XXI veku brzo nestaju. Mnoge velike kompanije žele da povežu sve svoje elemente koji se nalaze u svim delovima sveta, i da samo jednim klikom na dugme dobiju željenu informaciju. Zahtevi tržišta su što veća brzina prikupljanja, obrade i distribucije informacija. Iako je industrija računara u poređenju sa drugim (automobilska, avio industrija) mlada, napravila je spektakularan napredak u kratkom vremenu. Veliki uticaj na brzi razvoj ove industrije imalo je povezivanje računara i njihova međusobna komunikacija. Model da jedan računar odgovara svim zahtevima se pokazao kao loš i ubrzo je zamenjen modelom u kojem je veliki broj računara povezan, komunicira međusobno i koristi se za rešavanje postavljenih zahteva. (Tanenbaum & Wetherall, 2011)

Stil života se promenio u poslednjih pola veka, današnji život je dinamičan, brz i zahteva tehnološke inovacije koje mogu u svakom trenutku i na svakom mestu da odgovore našim potrebama. Danas čovek ne bira ni mesto, a ni vreme kada mora da odgovori zahtevima bilo da su oni privatni ili poslovni. Nbrojeno put smo želeli da pristupimo Internetu iz druge prostorije, parka, kafića a nismo pored sebe imali Eternet kabl. Neretko smo u situacijama u kojima se vozimo gradskim prevozom, čekamo u redovima, a u naš Inbox stiže važan e-mail na koji moramo odgovoriti. Savremeno poslovanje karakterišu

brze promene u okruženju i sve veći pritisak konkurencije. Menadžment informacionih sistema mora stalno da pronalazi rešenja za sve turbulentnije poslovno okruženje. Između ostalih i pitanje razvoja sopstvene strategije u oblasti: poslovanja, automatizacije, integracije, informacije i iskorišćenja resursa. Ne postoji područje gde ne postoji evidentan uticaj elemenata informacionih sistema, posebno u delu tehnologije, metoda, standarda i informacionih sistema u užem smislu. Sama konkurencija je sve ozbiljnija samom činjenicom da ima savremenija informaciona rešenja. (Informacijski sustavi općenito, 2017)

Jedna od glavnih promena koje je Internet uneo u savremeno poslovanje odnosi se na telekomunikacione servise koji su nezavisni od onih u monopolskom vlasništvu nacionalnih telekomunikacionih kompanija. Internet je napravljen po liberalnom principu, tako da nikada nije imao svog vlasnika. Cene telekomunikacionih servisa preko Interneta su niže od cena koje postavljaju telekomunikacione kompanije. Internet telefonija omogućava da neko ko ima svoju privatnu mrežnu infrastrukturu može napraviti integraciju preko Interneta sa lokalima svoje centrale, bez obzira gde se na svetu oni nalaze. Značaj Interneta ogleda se u tome što daje nov kvalitet komunikaciji i smanjuje troškove. Internet se može koristiti za razne informacione servise. Informacioni servisi dobijaju novu dimenziju sa pojavom veb servisa i servisno orijentisanog računarstva. U poslovnom okruženju najviše se koriste telematik aplikacije. Primer telematik aplikacije je telemedicina, gde se rendgenski snimak može poslati preko Interneta do odabranog lekara, koji na osnovu njega može napisati svoju dijagnozu i preporuku terapije. Telematik aplikacije omogućavaju da se mesta izvršenja i lokacije menadžmenta mogu fizički razdvojiti, a da se komunikacija odvija neometano i bez kašnjenja. (Priručnik za

pripremu prijemnog ispita za upis na master studije, 2014)

U savremenom informatičkom društvu, čiji je Internet neizostavni deo, u skladu sa modernim tendencijama razvoja bitno mesto zauzimaju bežične mreže. Fleksibilnost, mobilnost, produktivnost, proširivost, niži troškovi su samo neke od osobina koje su dovele bežične mreže na mesto na kojem se nalaze, nasuprot nekim očiglednim nedostacima, kao što su: nestabilnost, pouzdanost, brzina i dr. (Informacijski sustavi općenito, 2017)

Wi-Fi tehnologija je svojim razvojem unela promene u svim sferama života pa tako u menadžment i marketing. Upotreba ove tehnologije na svim nivoima poslovanja dovela je do smanjenja troškova, uštede vremena, a povećana je produktivnost poslovanja. Korisnici su u stalnom kontaktu sa organizacijom i mogu da ukažu na probleme koji dovode do promene njihove naklonosti jednoj poslovnoj organizaciji. Sami IT sistemi uz pomoć Wi-Fi tehnologije moraju da pomognu da poslovna organizacija: (Lakić & Milovanović, 2010)

1. Prihvati promene,
2. Kreira inovacije,
3. Posедуje znanje kao osnovni poslovni resurs,
4. Upravlja kvalitetom na brži, efikasniji, ekonomičniji način.

## 2. INFORMACIONI SISTEMI

Nijedan pojam u XX i XXI veku koji koristimo u svakodnevnom životu nije doživeo toliko snažnu ekspanziju svog značenja kao reč informacija. Upravljanje ma kojom organizacijom uključuje donošenje odluka i rešavanje problema, a u tu svrhu su neophodne informacije i znanja. Sve informacije neophodne za pravovremeno donošenje odluka i rešavanje problema obezbeđuju informacioni sistemi. Informacije potiču iz izvora unutar organizacije i izvora izvan organizacije. Prvobitno su računari korišćeni za "elektronsku obradu podataka" (EOP), a kada se videlo da mogućnosti računara daleko prevazilaze puku obradu podataka, pojavila se nova upotreba i novi vidovi informacionih sistema. Tako se, istorijski posmatrano, prvo javljaju upravljački informacioni sistemi (Management Information Systems - MIS), a potom sistemi za

podršku odlučivanju (Decision Support Systems - DSS). Pored toga, u području veštačke inteligencije razvijani su ekspertni sistemi (ES). Intenzivan je od nedavno i razvoj automatizovane kancelarije (Office Automation - OA). (Informacioni sistemi, 2017)

Pre početka razvoja informacionog sistema potrebno je izvršiti projektovanje samog tog sistema. Projektom informacionog sistema se određuje sastav i svojstva novih informacionih sistema koji zamenjuju postojeće u radnim organizacijama i drugim organizacionim sistemima. Do promene informacionih sistema u jednoj organizaciji dolazi kada postojeći informacioni sistemi nisu više u stanju da pruže potreban obim informacija zadovoljavajućeg kvaliteta. (Informacioni sistemi, 2017)

Svaki sistem razvijen u cilju kreiranja, sakupljanja, čuvanja, prenosa, obrade i interpretacije informacije naziva se informacioni sistem. Informacijom se ovde smatra znanje ili dopuna znanja, a predstavlja se podacima. Iako se sami informacioni sistemi mogu bazirati na pisanoj ili usmenoj komunikaciji, upotreba računara je neophodna zbog efikasnijeg upravljanja sakupljanjem, čuvanjem, obradom i distribucijom informacija. Upotrebom računara informacioni sistemi su efikasniji i imaju dodatne mogućnosti koje bez upotrebe računara nisu bile moguće. Informacioni sistem je obično jedan od podsistema poslovnog sistema. Osnovni deo ukupnog sistema preduzeća predstavlja proizvodni sistem koji ima zadatak da transformiše ulazne komponente: materijal, energiju i informaciju u proizvod zadatih, na bazi istraživanja tržišta, karakteristika u cilju podmirjenja potreba rasta standarda pojedinaca i društva u celini. (Informacioni sistemi, 2017)

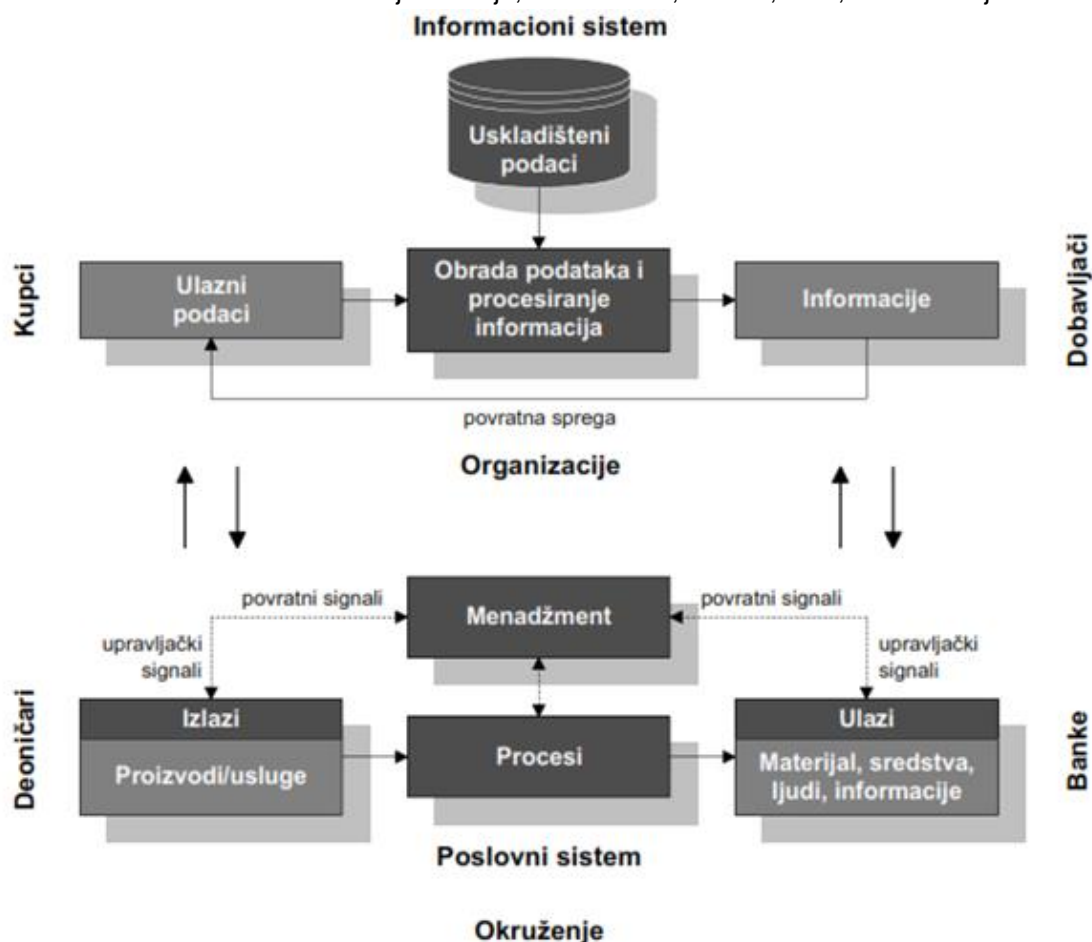
Informacioni sistemi predstavlja jednu sistemsku celinu gde postoji sklad između njegovih ključnih komponenti koje izvršavaju određene aktivnosti. Slika 1 predstavlja model informacionog sistema, koji sistemskim prilazom pokazuje konceptijski okvir, najvažnije komponente i aktivnosti sistema. Sistem skuplja, sređuje, unosi, organizuje, skladišti i održava podatke u bazi podataka. Informacije za krajnje korisnike sistema se dostavljaju iz organizovanih i uskladištenih podataka. Model, takođe, ukazuje na relevantne odnose i objašnjava ključne veze između

osnovnih komponenti i aktivnosti informacionog sistema. Može se reći da su četiri ključna koncepta implicitna u svim vrstama informacionih sistema (Informacioni sistemi, 2017):

1. Ljudi, hardver, softver, podaci i računarske mreže čine pet osnovnih grupa resursa svakog informacionog sistema,
2. Ljudski resurs uključuje specijaliste i korisnike IT (Information Technology), hardverski resurs obuhvata računarske uređaje i medije,

softverski resurs- programe i procedure, resurs podataka baze podataka i znanja, resurs mreže komunikacione medije i računarske mreže;

3. Resurs podataka se transformiše aktivnostima procesiranja u različite informacione proizvode za različite krajnje korisnike.
4. Procesiranje informacija obuhvata aktivnosti: ulaz, obradu, izlaz, memorisanje i kontrolu.



Slika 1 Model informacionog sistema

### 3. Wi-Fi STANDARD

Razvoj bežičnih mreža započinje 90-ih godina prošlog veka kada je donesena većina standarda koji su se odnosili na ove mreže. Najšire prihvaćen standard je bio IEEE 802.11 koji je mnogo poznatiji po svom alternativnom imenu Wi-Fi (Slika 2). (Lakić & Milovanović, 2010)

Wi-Fi, odnosno izraz koji označava IEEE 802.11 standarde za bežične lokalne mreže, postao je svakodnevni alat koji koristimo za pristup Internetu. Ta tehnologija razvija se više od 15 godina, a najranija verzija IEEE 802.11 standarda

kreirana je još 1997. godine kao bežična zamena za žičane LAN-ove koji su koristili Ethernet tehnologiju. Međutim, još od početka, IEEE 802.11 specifikacije su napredovale i uključivale nove tehnologije i nove funkcije tako da su stvoreni novi standardi. Nekoliko je faktora koji su omogućili uspeh tih standarda, a to su:

1. interoperabilnost,
2. laka upotreba i
3. fleksibilnost.

Danas, zahtevi korisnika postaju sve veći, posebno po pitanju brzine, zone pokrivanja, spektralne i energetske efikasnosti, i ostalih

karakteristika. Realizacija tih zahteva odvija se kroz razvoj i nastanak novih IEEE 802.11 standarda. Poboljšanja Wi-Fi tehnologije vezana su za bolju propusnost, kvalitet usluge, topologiju, sigurnost i slično. Od prvog standarda objavljenog 1997. godine do danas ostvaren je velik napredak, a kroz naredne godine očekivanja su još veća. (Škorić, 2016)



Slika 2. Logo 802.11 standarda

Wi-Fi (*Wireless Fidelity*) je naziv međunarodne organizacije koja je zadužena za standardizaciju bežičnih komunikacija. Wi-Fi tehnologija je u početku planirana da se koristi na mobilnim telefonima, laptopovima, unutar kuće ili kancelarije, ali je ova tehnologija jako brzo prihvaćena od strane brojnih korisnika koji su želeli da povežu svoje računare, a da ne koriste kablove za to. Za povezivanje udaljenih računara su se koristili kablovi čije je postavljanje ili iznajmljivanje iziskivalo velike finansijske troškove. (Link, 2018)

Bežične računarske mreže su sve prisutnije u poslovnom i svetu rezidencijalnih klijenata. One omogućavaju jednostavno povezivanje uređaja na mrežu bez potrebe postavljanja dodatne žične infrastrukture. Činjenica da se vremenom razvijaju sve zahtevnije aplikacije i da se bežični prenos bazira na deljenom medijumu, uticale su na to da projektanti sistema konstantno razvijaju nove i unapređuju postojeće tehnologije kako bi odgovorili na sve zahteve korisnika. Prvobitni 802.11 standard je usvojen 1997. godine i konstantno se od tada unapređivao amandmanima i dodatnim specifikacijama.

Bežična kompjuterska mrežna oprema uobičajeno koristi radio-sigale ili iz 2,4GHz ili iz 5GHz opsega. (Link, 2018)

Wi-Fi eliminiše probleme i ograničenja sa kojima se susrećemo kod žičane računarske mreže. Neka od ograničenja sa kojima se susrećemo kod žičane računarske mreže su:

1. LAN je najčešće instaliran unutar jedne zgrade ili unutar većeg broja zgrada na ograničenom području – to je osnovni razlog zašto se u nazivu takve mreže koristi pridev lokalna
2. Broj krajnjih uređaja spojenih u lokalnu mrežu je ograničen, pri čemu se ograničenje

kreće u rasponu od nekoliko desetina do nekoliko stotina krajnjih uređaja u jednoj lokalnoj mreži;

3. LAN je obično u vlasništvu jedne organizacije, koja je ujedno i vlasnik mrežnih uređaja međusobno povezanih tim LAN-om
4. Fizički medijum preko kojeg putuju informacije u računarskoj mreži koriste kablove (trenutno uglavnom UTP kabl)

Noviji Wi-Fi standardi su unapredili tehnologiju na brže i sigurnije mrežne mogućnosti, što je suzilo prednosti Eterneta u odnosu na Wi-Fi tehnologiju. (Prednosti i mane Wi-Fi-a, 2018) (Jovičić, Zarić, & Milovanović, 2012) Neke osnovne prednosti Wi-Fi standarda su:

1. Nije potrebno postavljati kablove. Uređaji koji se povezuju preko Wi-Fi mreže ne moraju biti fizički povezani sa mrežom. Podešavanje Wi-Fi mreže može biti znatno brže i jeftinije od podešavanja žičane mreže.
2. Mobilnost Wi-Fi uređaja. Uređaji koji koriste Wi-Fi umrežavanje mogu se pomeriti bilo gde u dometu Wi-Fi pristupne tačke bez potrebe za korišćenjem žičane veze. Desktop računari se ne kreću, ali uređaji poput laptop računara, tableta i pametnih telefona to rade.
3. Bežični bezbednosni problemi. Eternet je sigurniji!? Razlika postaje zanemarljiva kada je Wi-Fi mreža ispravno osigurana. Svaki uređaj koji se povezuje sa Eternet mrežom mora biti fizički povezan na mrežu. Budući da se Wi-Fi uređaji mogu povezati bilo gde u dometu bežične pristupne tačke, ove mreže je teže osigurati nego mreže bazirane na Eternetu. Međutim, Wi-Fi mreže mogu biti adekvatno zaštićene omogućavanjem zaštite lozinkom i šifrovanjem podataka.

#### 4. UNAPREĐENJE INFORMACIONIH SISTEMA KORIŠĆENJEM Wi-Fi STANDARDA

Nove generacije u prve tri sekunde, maksimalno u prvih sedam sekundi od kada uđu u restoran ili hotel, prvo pitaju za šifru za Internet, pa za sve ostalo. (Inovacije-u-turizmu, 2017)

Ukoliko jedna poslovna organizacija želi da bude konkurenta na svetskom tržištu mora da prati promene u IT oblasti. Možemo imati veoma kvalitetnu proizvodnju VHS kasete ali ta tehnologija je zastarela i nju je zamenila

tehnologija proizvodnje CD i DVD diskova. Kako se IT oblast razvija dolazi do pojave novih tehnologija i novi medijuma za skladištenje podataka (upotreba DNK koda za skladištenje podataka). (Lakić & Milovanović, 2010)

Da bi poslovna organizacija imala „keca u rukavu“ kojim bi bila ispred konkurencije neophodno je da svoje usluge prilagodi korisnicima i da dozvoli korisnicima da određene njene proizvode ili usluge prilagode sami sebi. Kako je u modernom svetu sve prisutnija i tačnija izreka „vreme je novac“ tako razne poslovne organizacije ne mogu sebi dopustiti da se bilo koja kritika, bilo ona negativna ili pozitivna, upućena od strane korisnika ne prihvati i ne obradi brzo, čime se štede i vreme i novac.

Da bi se informacije prenosile brzo od korisnika ka poslovnoj organizaciji i od poslovne organizacije ka korisniku neophodno je da poslovna organizacija prati savremene trendove u razvoju informacionih tehnologija. Pod pojmom savremenih trendova u ovom radu se podrazumeva Wi-Fi standard. Mogućnost da korisnik sa bilo kog mesta i u bilo koje vreme sa svog mobilnog telefona ili laptop računara bez korišćenja dodatne opreme, kao što su kablovi, komunicira sa poslovnom organizacijom predstavlja pojednostavljenje poslovanja.

Upotrebom bežičnih mreža u poslovnim organizacijama poboljšava se razmena informacija unutar same organizacije i produktivnost iste. Uvođenjem i upotrebom bežičnih mreža unutar poslovnih organizacija smanjuje se vreme koje je neophodno utrošiti prilikom realizacije jednog projektnog zadatka. Ušteda u vremenu se može postići na više načina od toga da svi učesnici projekta više ne čekaju da dođu u svoje kancelarije i da sa svojih računara koji su povezani kablovima na mrežu vrše određene izmene u projektu, već mogu direktno uočivši određene nedostatke sa svojih mobilnih telefona ili tableta da obaveste sve učesnike projekta o promenama koje je neophodno realizovati. Takođe, korišćenjem bežičnih mreža komunikacija i razmena informacija između dve ili više poslovnih organizacija je znatno unapređena.

Upotrebom Wi-Fi tehnologije poslovne komunikacije su postale globalne čak i za mala preduzeća. U Srbiji je u prethodnom periodu

postojao monopol nad međunarodnim komunikacijama i poslovanjem i samo određeni subjekti su imali pravo da izlaze na međunarodno tržište. Sa pojavom Interneta javila se demokratizacija, tako da danas svako može da posredstvom Interneta izađe na međunarodno tržište.

Novе mogućnosti elektronskog transfera novca koje su se pojavile zahvaljujući Internetu, dalje su unapređene uvođenjem mobilnog bankarstva. U periodu pre uvođenja mobilnog bankarstva, elektronsko bankarstvo je bilo opterećeno raznim tehničkim nedostacima koji su uticali na korisnika da mnogo manje koristi ovakav vid bankarskih usluga. Danas postoji veliki broj banaka koje koriste mobilno bankarstvo koje omogućava korisniku usluga da sa bilo kog mesta koristeći svoj mobilni telefon pristupa i posluje u elektronskom obliku. Tako se transfer novca, pa i plaćanje računa može obavljati bez mnogo čekanja i upotrebe papira.

Internet je omogućio i elektronski transfer dokumentacije. Tehnička dokumentacija, na primer, od projektanta putuje veoma kratko do gradilišta. Upotrebom WI-Fi standarda projektanti, na osnovu kamera koje su postavljene na gradilištu, mogu da vide kako radovi napreduju i da istog momenta ukažu na eventualne greške koje su nastale. Tako se propusti za kraće vreme i sa manjim troškovima mogu sanirati.

Glavna prednost korišćenja bežičnih mreža u organizaciji je povećana fleksibilnost i mobilnost koje bežične mreže nude zaposlenima u organizaciji. Zaposleni mogu da rade daleko od svojih radnih mesta i mogu da budu mobilni, a da se pritom ne diskonektuju sa mreže. Sledeća lista uključuje neke od primera ovih poslovnih prednosti korišćenja bežičnih mreža (LINKgroup, 2018):

1. mobilni korisnici se pomeraju iz jedne kancelarije u drugu. Konekcija je dostupna sa bilo koje fizičke lokacije u kojoj se nalazi Wireless podrška. Korisnici ne moraju da pretražuju mrežne portove i kablove da bi se konektovali na mrežu,
2. mobilni korisnici mogu da pristupe informacijama u preduzeću dok se nalaze na putu korišćenjem Internet Hot Spotova ili javnih bežičnih mreža. Internet Hot Spots

- veoma su popularni na aerodromima i u hotelima. Koristeći ove lokacije mobilni korisnici mogu da koriste javnu bežičnu mrežu za pristup informacijama u mreži organizacije i takođe osiguraju svoju konekciju korišćenjem VPN-a,
3. korisnici mogu da ostanu onlajn i da koriste e-mail, elektronski kalendar i čet tehnologije čak i kada su na sastancima ili kada rade daleko od svojih radnih stolova,
  4. novi pametni uređaji su u mogućnosti da koriste bežične mreže. Uređaji kao što su WiFi Enabled PDAs mogu da se implementiraju u organizaciji i samim tim učiniti da korisničke informacije budu dostupnije,
  5. fleksibilnost organizacije je povećana. Zbog toga što korisnici nisu umreženi kablovima koje je inače potrebno razvlačiti po stolovima ili između njih, moguće je brzo pomeranje stolova čak i celih kancelarija.

Iako bežične mreže pružaju mogućnost menjanja mesta i uklanjaju kabaste žice sa mreže, one takođe kreiraju i probleme, kao što su mešanje, povećanje sigurnosnih rizika koje moramo da izbegnemo.

Bavljenje elektronskim poslovanjem zahteva od kompanije da sagleda nove oblike rizika kao deo svoje poslovne strategije. Pored tradicionalnih rizika sa kojima se preduzeća susreću u poslovanju, treba napomenuti i e-rizike. Naime, napadi hakera ili virusa ne prouzrokuju fizička oštećenja, ali imaju za posledicu znatne troškove vezane za ponovno dovođenje sistema u pređašnje stanje, kao i štetu nanetu imidžu i poverenju kompanije kod kupaca, a mogući su i odštetni zahtevi oštećenih klijenata na osnovu odgovornosti firme. Sve ovo može prouzrokovati značajan pad vrednosti deonica na berzi. Najčešći rizici koji se javljaju u poslovanju na Internetu su:

1. povreda integriteta; integritet podrazumeva da pojedini podaci, informacije i razne usluge smeju biti izmenjene isključivo od strane ovlašćene osobe ili institucije,
2. poverljivost podataka; poverljivost podrazumeva da pojedini podaci i informacije mogu biti dostupni isključivo ovlašćenim osobama ili institucijama; ukoliko se dovede u pitanje ovaj element u poslovanju, gubi se poverenje klijenata i ruši ugled kompanije,
3. dostupnost veb prezentacije; dostupnost podrazumeva da su podaci, informacije i usluge dostupne u željenom vremenskom trenutku. U suprotnom, posledice su: narušavanje imidža kompanije, neostvarivanje prometa, gubitak poverenja, pad vrednosti akcija, gubitak klijenata i učešća na tržištu.

Na osnovu gore rečenog može se lako zaključiti da je upotreba Wi-Fi tehnologije za razliku od klasičnog povezivanja kablom naprednija tehnologija koja u mnogome smanjuje ljudske i materijalne resurse, ali povećava samu produktivnost poslovne organizacije i njenu povezanost sa klijentima. (Lakić & Milovanović, 2010)

## 5. ZAKLJUČAK

Bežične mreže su za nekoliko godina evoluirale od eksperimentalne tehnologije do prave upotrebljivosti. Danas su retke moderne poslovne organizacije bez razvijene bežične mreže. Naravno za razvoj modernih poslovnih organizacija neophodno je imati i modernu informatičku opremu. Prilikom kupovine opreme predložimo korisnicima da kupuju opremu koja podržava Wi-Fi standarde tako da imaju mogućnost da se priključe na Wi-Fi mrežu po bilo kom standardu, što omogućava veću fleksibilnost prilikom rada kao i mobilnost kada su operateri i korisnici u pitanju. Potrebno je dobro se informisati o karakteristikama uređaja kao i njihovim mogućnostima kako korisnici i poslovne organizacije ne bi došli u situaciju da ulažu novac u opremu koja ili neće raditi ili im neće u potpunosti zadovoljiti očekivanja. Pojedine poslovne organizacije pokušavaju prevući korisnike sa jednog proizvoda na drugi reklamirajući veću pouzdanost u korišćenju, ali je to samo trenutno stanje u ovoj oblasti. Manja opterećenost i manji broj korisnika opsega od 5GHz je rezultat manje popularnosti u dosadašnjoj upotrebi Wi-Fi mreža. U skorijoj budućnosti očekuje se izjednačenje na ovom polju tako da će kvalitet usluga kao i dostupnost isključivo zavisiti od operatera i njegovih tehničkih mogućnosti.

## CITIRANI RADOVI

- Bogavac, M. (2012). Značaj inovativnosti za ekonomski razvoj. *Menadžment 2012*. Beograd: Medunarodna naučna konferencija.
- Informacijski sustavi općenito*. (2017, Decembar 20). Preuzeto sa <http://www.seminarski-diplomski.co.rs>: <http://www.seminarski-diplomski.co.rs/Informacioni-sistemi.htm>
- Informacioni sistemi*. (2017, Decembar 21). Preuzeto sa <http://www.ef.uns.ac.rs>: [http://www.ef.uns.ac.rs/Download/razvoj\\_is/25-06-08%20ris16-2008.pdf](http://www.ef.uns.ac.rs/Download/razvoj_is/25-06-08%20ris16-2008.pdf)
- Inovacije-u-turizmu*. (2017, Decembar 26). Preuzeto sa <http://mondo.rs>: <http://mondo.rs/a1008316/Magazin/Travel/Inovacije-u-turizmu.html>
- Jovičić, M., Zarić, G., & Milovanović, D. (2012). Značaj informatičkih tehnologija u menadžmentu kvalitetom. 39. *Nacionalna konferencija o kvalitetu FQ2012* (str. A153-A157). Kragujevac: Asocijacija za kvalitet i standardizaciju Srbije.
- Lakić, D., & Milovanović, T. (2010). *Prednosti i nedostaci prelaska sa bežičnih 2,4GHz mreža na 5GHz mreže*. INFOTEH-JAHORINA Vol. 9, Ref. F-17, p. 1070-1074.
- Link. (2018, Januar 03). *Standardi bežičnog umrežavanja*. Preuzeto sa [Link-elearning.com](http://www.link-elearning.com): [http://www.link-elearning.com/lekcija-Standardi-bezicnog-umrezavanja\\_2734](http://www.link-elearning.com/lekcija-Standardi-bezicnog-umrezavanja_2734)
- LINKgroup. (2018, jan 08). *Bežično-umrežavanje-(Wireless-Network)*. Preuzeto sa [LINKuniversity](http://www.link-university.com): [http://www.link-university.com/lekcija/Bezicno-umrezavanje-\(Wireless-Network\)/5366](http://www.link-university.com/lekcija/Bezicno-umrezavanje-(Wireless-Network)/5366)
- Prednosti i mane Wi-Fi-a*. (2018, Januar 03). Preuzeto sa <http://ba.relyrfmodule.com>: <http://ba.relyrfmodule.com/info/the-advantages-disadvantages-of-wi-fi-22429192.html>
- (2014). *Priručnik za pripremu prijemnog ispita za upis na master studije*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
- Škorić, I. (2016). *Budući razvoj IEEE 802.11 (Wi-Fi) standarda bežičnih mreža*. Osijek: Fakultet elektrotehnike, računarstva i informacijskih tehnologija Osijek.
- Tanenbaum, A. S., & Wetherall, D. J. (2011). *Computer networks*. fifth edition.

Datum prve prijave: 14.01.2018.  
Datum prijema korigovanog članka: 04.03.2018.  
Datum prihvatanja članka: 05.09.2018.

## Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

### Style – APA Sixth Edition:

Lazović, D., & Bogavac, M. (2018, 10 15). Unapređenje informacionih sistema upotrebom Wi-Fi standarda. (Z. Čekerevac, Ur.) *FBIM Transactions*, 6(2), 54-61. doi:10.12709/fbim.06.06.02.06

### Style – Chicago Sixteenth Edition:

Lazović, Danilo, i Milija Bogavac. 2018. „Unapređenje informacionih sistema upotrebom Wi-Fi standarda.“ Urednik Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 6 (2): 54-61. doi:10.12709/fbim.06.06.02.06.

### Style – GOST Name Sort:

**Lazović Danilo i Bogavac Milija** Unapređenje informacionih sistema upotrebom Wi-Fi standarda [Časopis] // *FBIM Transactions* / ur. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, 15 10 2018. - 2 : T. 6. - str. 54-61.

### Style – Harvard Anglia:

Lazović, D. & Bogavac, M., 2018. Unapređenje informacionih sistema upotrebom Wi-Fi standarda. *FBIM Transactions*, 15 10, 6(2), pp. 54-61.

### Style – ISO 690 Numerical Reference:

*Unapređenje informacionih sistema upotrebom Wi-Fi standarda*. Lazović, Danilo i Bogavac, Milija. [ur.] Zoran Čekerevac. 2, Beograd : MESTE, 15 10 2018, *FBIM Transactions*, T. 6, str. 54-61.



# KOMUNIKACIJA I PERFORMANSE POSLA

## COMMUNICATION AND JOB PERFORMANCE

### **Vesna Milanović**

Poslovni i pravni fakultet, „Union – Nikola Tesla“ Univerzitet, Beograd, Srbija

### **Nataša Bogavac-Cvetković**

Poslovni i pravni fakultet, „Union – Nikola Tesla“ Univerzitet, Beograd, Srbija

### **Milanka Bogavac**

Poslovni i pravni fakultet, „Union – Nikola Tesla“ Univerzitet, Beograd, Srbija

©MESTE

JEL Category: **M54**

### **Apstrakt**

*Komunikacija omogućava zaposlenima da efikasnije izvršavaju svoje zadatke. Zbog toga je važno da je organizacijska komunikacija efektivna. Takođe je važno da je komunikacija menadžera (komunikacija nadređenih) efektivna. Pretpostavlja se da, ako zaposleni nisu zadovoljni komunikacijom, ni njihove performanse neće biti na zadovoljavajućem nivou. Stoga je uticaj komunikacije na performanse (kao jedan od ishoda zaposlenih) testiran u raznim empirijskim studijama. Ovaj rad diskutuje o tome. Pretragom na Internetu, pronađeno je manje studija koje su posvećene uticaju komunikacije na performanse posla u odnosu na uticaj komunikacije na druge ishode zaposlenih (kao što su zadovoljstvo poslom i dr.). Korišćene su ključne reči komunikacija, produktivnost, performanse posla, odnos. Rezultati potvrđuju da efektivna komunikacija povećava produktivnost. Takođe, komunikacija je dobila podršku kao prediktor performansi posla. Međutim, rezultati potvrđuju opštu vezu između ove dve varijable. U vezi s tim, svrha ovog rada je bila da pruži uvid u dimenzije komunikacije, dimenzije performansi i instrumente koji su korišćeni u važnijim empirijskim studijama. Pronađeno je da je uticaj pojedinih dimenzija komunikacije na performanse posla i njihove pojedine dimenzije nejednak. Takođe, porast zadovoljstva komunikacijom ne garantuje rast performansi (jer je veliki broj drugih faktora koji utiču na performanse). Ovo ne treba da obeshrabri dalja ispitivanja uticaja zadovoljstva komunikacijom na performanse posla, što je potvrđeno i intenziviranjem ispitivanja ovog odnosa u preduzećima manje razvijenih zemalja. U vezi s tim, od ovog rada se očekuje da pobudi istraživače na diskusiju na ovu temu i motiviše ih na dalja istraživanja uticaja komunikacije na performanse posla, a naročito u preduzećima Republike Srbije i drugih, njoj, sličnih zemalja.*

*Adresa autora zaduženog za korespondenciju:*

**Vesna Milanović**

[✉ vmilanovic555@gmail.com](mailto:vmilanovic555@gmail.com)

**Ključne reči:** komunikacija, produktivnost, performanse posla, odnos

## Abstract

Communication enables employees to perform their tasks more efficiently. It is therefore important that organizational communication is effective. Also, it is important that managers' communication (supervisors' communication) is effective. It is assumed that if employees aren't satisfied with communication, their job performance will not be at a satisfactory level. Therefore, the impact of communication on job performance (as one of the outcomes of employees) has been tested in various empirical studies. This has been analyzed in the paper. By search on the Internet, fewer studies have been found that are exclusively dedicated to the impact of communication on job performance compared to the impact of communication on other outcomes of employees (such as job satisfaction, etc.). Communication, productivity, job performance and relationship as the key words have been used. Results confirm that effective communication increases productivity. Also, communication has gained support as a predictor of job performance. However, results confirm a general link between the two variables. In this regard, the purpose of this paper was to provide an insight into communication dimensions, job performance dimensions and the instruments that have been used in important empirical studies. It is found that the impact of communication dimensions on job performance dimensions is unequal. In addition, higher communication satisfaction is not a guarantee of higher job performance (as there are plenty of other factors that affect job performance). This is not to discourage further research into the impact of communication satisfaction on job performance, which has been confirmed by increasing research of this relationship in the companies in developing countries. In the light of this, the paper is expected to stimulate researchers to discuss this topic and motivate further research into the impact of communication on job performance, particularly in Serbian companies and in other similar countries.

**Keywords:** communication satisfaction, productivity, job performance, relationship

## 1 UVOD

Komunikacija, kao jedan od organizacijskih faktora, utiče na organizacione ishode i ishode zaposlenih od kojih su među značajnijim performanse posla i zadovoljstvo zaposlenih poslom. Zaposleni, a naročito menadžeri, troše mnogo vremena u komunikaciji (pisanoj, usmenoj, formalnoj, neformalnoj, verbalnoj, neverbalnoj, vertikalnoj, horizontalnoj ili bočnoj i dr.). Pretpostavlja se da, ako zaposleni nisu zadovoljni komunikacijom, ni njihove performanse neće biti na zadovoljavajućem nivou, i obrnuto. Zbog toga, u uspešnim organizacijama, menadžeri upravljaju efikasnom komunikacijom, imajući u vidu njene efekte na performanse zaposlenih i druge ishode pojedinaca i organizacije u celini.

U velikom broju empirijskih studija je utvrđeno da je komunikacija u direktnoj vezi sa performansama posla i drugim ishodima zaposlenih. U svojim istraživanjima, autori naglašavaju da i dalje nije popunjena praznina koja je posledica veoma složenog odnosa između zadovoljstva komunikacijom i performansama posla. U vezi s tim, svrha ovog rada je da prezentuje rezultate važnijih dosadašnjih istraživanja (empirijskih studija) kako bi se stekao uvid u to

koje su dimenzije komunikacije i performansi posla korišćene u istraživanjima, odnosno prema kojim instrumentima su procenjivane i da li postoje značajne razlike u rezultatima do kojih su istraživači došli. Ponuđeni pregled empirijskih studija u ovom radu je rezultat pretrage dostupnih studija na Internetu. Pretraga je obavljena kombinacijom ključnih reči komunikacija (*communication*) i performanse posla (*job performance*), produktivnost (*productivity*) i odnos (*relationship*).

Od ovog rada se očekuje da podstakne istraživače na empirijska istraživanja u ovoj oblasti u preduzećima koja posluju u okruženju kakvo je okruženje Republike Srbije i, njoj, sličnih zemalja. Takođe, ovim radom se žele podstaći menadžeri domaćih preduzeća na procenu zadovoljstva komunikacijom i performansama posla zaposlenih, kao i merenju njihovog međusobnog uticaja.

Rad je strukturiran tako da se drugi deo odnosi na komunikaciju i zadovoljstvo komunikacijom, treći deo na performanse posla i ocenjivanje performansi, četvrti deo na odnos zadovoljstvo komunikacijom - performanse. Slede zaključak i popis korišćene literature.

## 2 KOMUNIKACIJA I ZADOVOLJSTVO KOMUNIKACIJOM

### 2.1 Pojam, uloga i funkcije komunikacije u organizaciji

Organizacijska komunikacija, kao aktivnost sa namerom, kao namerna razmena ideja, mišljenja i informacija sa ciljnim grupama (Filipović, Kostić i Prohaska, 2001) teži ostvarivanju određenih ciljeva, odnosno rezultata poslovanja. Prema Baziću (2009, p. 41) ona se od drugih oblika komunikacije i razlikuje po tome što teži ostvarivanju poslovnih rezultata. Navedeno implicira da je organizacijska komunikacija svrsishodna aktivnost, a kao takva, ona se planira, usmerava, kontroliše, prilagođava, i menja kako bi se ostvarila ravnoteža između zadovoljstva svih učesnika u komunikaciji, s jedne strane, i uspešnog ostvarenja individualnih i organizacijskih ciljeva, s druge.

U vezi s tim, komunikacija prožima sve faze menadžmenta, tako što podržava primenu procesa planiranja, organizovanja, odlučivanja i kontrole (Borca & Baesu, 2014, p. 499). Komunikacija, dakle, pomaže efikasnom postavljanju, koliko i ostvarivanju ciljeva organizacije. Ostvarivanje ciljeva organizacije je efikasnije ukoliko kroz komunikaciju pojedinci i grupe koordiniraju svoje aktivnosti radi ostvarivanja radnih zadataka i postizanja postavljenih ciljeva.

Komunikacija vrši određene funkcije unutar organizacije ili unutar grupe. Četiri osnovne funkcije komunikacije su: kontrola, motivacija, emocionalno izražavanje i informisanje (Scott & Mitchell, 1976 u Robbins & Judge, 2013, p. 336). Kontrolna funkcija komunikacije služi kontroli ponašanja zaposlenih u grupi ili organizaciji. Komunikacija podiže nivo motivacije zaposlenih tako što im se kroz komunikaciju objašnjavaju zadaci - ono što treba da rade, koliko dobro to rade, i kako mogu eventualno poboljšati svoj rad. Komunikacijom unutar grupe, njeni članovi iskazuju svoje zadovoljstvo ili nezadovoljstvo. Komunikacija na taj način obezbeđuje „emocionalno izražavanje osećanja i ispunjenja socijalne potrebe“. Informaciona funkcija komunikacije čini odlučivanje lakšim i efikasnijim (Robbins & Judge, 2013, p. 337). Međutim, nema efikasne komunikacije bez interakcije, a ona

podrazumeva njenu relacionu ulogu. Kada u odnosu između strana u komunikaciji nema interakcije, onda je i sama dvosmernost, kao primarna odlika efikasne i otvorene komunikacije, diskutabilna. U vezi s tim, smatra se da komunikacija mora biti dvosmerna, uključiti interaktivnost, i za rezultat dati akciju (odluku) kako bi bila efektivna i efikasna (Kalla, 2005, p. 304). Pretpostavlja se da samo efektivna i efikasna komunikacija vode zadovoljstvu zaposlenih komunikacijom i drugim ishodima pojedinaca i organizacije u celini. Zbog toga se u uspešnim organizacijama meri zadovoljstvo zaposlenih komunikacijom.

### 2.2 Zadovoljstvo komunikacijom i procena zadovoljstva

Svaki osećaj zadovoljstva se povezuje sa emocionalnom reakcijom na određene osobe, stvari, dešavanja, događaje, pojave, postignuća i sl. Tako se i zadovoljstvo komunikacijom posmatra kao socio-emocionalni odgovor na interakcije koje se ostvaruju u organizacionoj komunikaciji (Hecht, 1978b u Gray & Laidlaw, 2004, p. 426).

Zadovoljstvo komunikacijom se može posmatrati jednodimenzionalno i višedimenzionalno. Ukoliko se primeni prvi pomenuti pristup, onda se posmatra ukupno zadovoljstvo komunikacijom. Ukoliko se primeni višedimenzionalni pristup, onda se zadovoljstvo komunikacijom posmatra kao ukupno zadovoljstvo, ali i kao zadovoljstvo njenim pojedinim aspektima (faktorima, dimenzijama). Imajući u vidu višedimenzionalni pristup, u proceni zadovoljstva komunikacijom se koristi više instrumenata (upitnika).

Instrument CSQ (*Communications Satisfaction Questionnaire*) - upitnik o zadovoljstvu komunikacijom je široko prihvaćen instrument za procenu zadovoljstva komunikacijom. Korišćen je u značajnom broju studija (npr. Pincus, 1986; Clampitt & Girard 1987; Clampitt & Girard, 1993; Clampitt & Downs, 1993; Carriere & Bourque, 2009; Hadžić, Majstorović i Nedeljković, 2009; Alsayed, Motaghi & Osman, 2012; Nikolić, Vukonjanski, Nedeljković, Hadžić & Terek, 2013; Jalalkamali, Ali, Hyun & Nikbin, 2016). Pomoću CSQ instrumenta, komunikacija se procenjuje kroz svojih osam faktora ili dimenzija. To su: 1) komunikaciona klima 2) komunikacija supervizora (nadređenih) 3) integrisane komunikacije 4)

kvalitet medija komuniciranja 5) horizontalna i neformalna komunikacija 6) opšta perspektiva organizacije, odnosno korporativne informacije 7) subordinirajuća komunikacija 8) lične povratne informacije (Downs & Hazen, 1977, p. 67). Navedene dimenzije komunikacije reprezentuju izvorni oblik upitnika koji se po potrebi nadograđuje, adaptira ili restrukturira prema istraživačkom zadatku, ne menjajući njegovu suštinu, što se pokazalo u nekim empirijskim studijama (npr. Pincus, 1986; Varona, 1996; Alsayed, Motaghi & Osman, 2012 i dr.). U najvećem broju studija u kojima je korišćen CSQ instrument utvrđeno je da su zaposleni najviše zadovoljni komunikacijom sa nadređenim (supervizorima), a najmanje ličnim povratnim informacijama.

Upitnik OCQ - *Organizational Communication Questionnaire* je, takođe, jedan od često korišćenih instrumenata u ispitivanju zadovoljstva komunikacijom. I u ovom upitniku komunikacija se posmatra kao složen konstrukt. Čine je dimenzije: 1) poverenje u nadređene 2) uticaj nadređenih 3) mobilnost 4) želja za interakcijom 5) komunikacija na gore 6) komunikacija na dole 7) bočna komunikacija 8) tačnost informacija 9) tzv. sumarijacija koja izražava fokus na važne aspekte prenosa informacija 10) zadržavanje informacija 11) preopterećenost informacijama 12) zadovoljstvo komunikacijom (Roberts & O'Reilly, 1974, p. 323, Table 2).

Više podoban instrument za procenu zadovoljstva komunikacijom je onaj koji se karakteriše multidimenzionalnošću, jer ona daje mogućnost merenja zadovoljstva svakom dimenzijom komunikacije. Korisnost ovog pristupa je upravo u mogućnosti upravljanja komunikacijom i svakom njenom dimenzijom pojedinačno, fokusirajući se na dimenzije kojim zaposleni nisu zadovoljni.

### 3 PERFORMANSE POSLA I OCENJIVANJE PERFORMANSI

#### 3.1 Pojam i vrste performansi

Performanse posla, u opštem smislu, izražavaju rezultate rada. Pojedini autori ih izjednačavaju sa radnim učinkom. Međutim, one su širi pojam od radnog učinka. Kada se odnose na pojedinca onda je reč o individualnim performansama posla, odnosno performansama zaposlenog kao pojedinca, a kada se pod njima podrazumeva suma performansi posla svih zaposlenih onda je

reč o performansama zaposlenih u organizaciji. Performanse posla treba razlikovati od poslovnih odnosno organizacionih performansi.

Performanse posla su „agregatni konstrukt napora, veština i ishoda koji su važni za zaposlenog i rezultate koji su važni za firmu“ (npr. Behrman & Perreault 1984; Lusch & Serpkenci 1990; Walker, Churchill & Ford 1977 u Christen, Iyer & Soberman, 2006, p. 139). Performanse posla su multidimenzionalan konstrukt. Čine ih aspekt ponašanja i aspekt ishoda (Borman & Motowidlo, 1993; Campbell, McCloy, Oppler & Sager, 1993; Roe, 1999 u Sonnentag, Volmer & Spychala, 2008, p. 427). Ponašanja se odnose na specifična ponašanja zaposlenog tokom obavljanja radnog zadatka koja su neophodna da bi se zadatak obavio, a koja mogu biti verifikovana kao performansa. Ishodi su rezultat koji je posledica navedenog ponašanja zaposlenog. Bez obzira na visok nivo performansi ponašanja (primera radi stručnosti zaposlenog), nivo ishoda može biti nizak (primera radi slaba prodaja), na šta zaposleni ne može uvek da utiče.

Pojedini autori posmatraju performanse kroz nekoliko dimenzija: performanse koje se odnose na sam posao, performanse u vezi sa ponašanjem zaposlenih u organizaciji, performanse u vezi sa kontraproaktivnim ponašanjem i kreativne performanse (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012, p. 357-358).

Performanse zadatka su u uskoj vezi sa obavljanjem posla i određenih zadataka. Bez njih posao ne bi mogao biti odrađen efikasno i efektivno. One se povezuju sa efektivnošću zaposlenog kojom on obavlja svoj posao (Borman & Motowidlo, 1993 u Borman & Motowidlo, 1997, p. 99). Uglavnom su formalizovane kroz dužnosti i ponašanja koji su neophodni za radno mesto i radne zadatke (prilagođeno prema Judge & Kammeyer-Mueller, 2012, p. 357). Dimenzije performansi zadatka su: stručnost koja je specifična za posao, stručnost koja nije specifična za posao, pismena i usmena komunikacija, nadzor (u slučaju da je zaposleni lider) i delimično upravljanje/administracija (Campbell, 1990 u Sonnentag, Volmer & Spychala, 2008, p. 428). Evidentno da složenošću procene ukupnih performansi doprinosi i činjenica da je svaka pojedina dimenzija performansi takođe sačinjena od više dimenzija.

Ponašanja zaposlenih u organizaciji, koja su izvan formalnog ponašanja, su u principu ponašanja u datom kontekstu i ponašanja u interpersonalnom odnosu (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012, p. 357). Reč je o kontekstualnom ponašanju, odnosno kontekstualnim performansama. Dimenzije kontekstualnih performansi podrazumevaju dobrovoljne aktivnosti (van obaveznih, formalnih aktivnosti koje su deo posla) i to: istrajnost, entuzijizam i dodatni napor radi uspešnog završetka sopstvenih zadataka, volontiranje u izvršenju aktivnosti koje su van zadatka i koje nisu formalno vezane za svoj posao, pomaganje drugima i saradnja sa njima, poštovanje pravila, propisa i procedura iako mogu biti lično nelagodne, kao i usvajanje, podržavanje i otvoreno branjenje ciljeva organizacije (Borman & Motowidlo, 1997, p. 102, Table 1).

Performanse zadatka doprinose tehničkom jezgru organizacije, direktno kada su deo tehnološkog procesa ili indirektno kroz obezbeđenje potrebnih materijala ili usluga (Borman & Motowidlo, 1993 u Borman & Motowidlo, 1997, p. 99). Kontekstualne performanse su nadogradnja kojom se podržava organizaciono, socijalno i psihološko okruženje (Motowidlo, Borman & Schmit 1997, p. 75).

Kontraproaktivno ponašanje nije korisno za organizaciju (Ng & Feldman, 2009, p. 91). Ovakvo ponašanje šteti njenim interesima (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012, p. 357). Obično je posledica neodgovornosti, nemarnosti, nebrige za organizaciju. Lični interesi se stavljaju iznad interesa organizacije i ovakvo ponašanje nije poželjno za organizaciju.

Kreativne performanse su zasebna kategorija performansi (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012, p. 357), i veoma značajna u procesu prilagođavanja organizacije promenama (De Jonge & De Ruiter, 2004; Johnson, 2000 u Ng & Feldman, 2009, p. 99).

U studijama koje su prezentovane u ovom radu, a u kojima se procenjuje odnos komunikacije i performansi, performanse su ocenjivane na način da nisu vršene procene svake od navedenih dimenzija. Uglavnom je smatrano da su performanse zadatka najvažnija karakteristika ponašanja zaposlenog na poslu. Performanse zadatka su postale sinonim za ukupne performanse.

### 3.2 Ocenjivanje performansi

Od 70-ih godina 20. veka mnogo je pažnje posvećeno faktorima koji utiču na performanse posla, i pojedine indikatore performansi. Na određene faktore svaki zaposleni može da utiče a to su oni koji se tiču njega samog, njegove ličnosti, obrazovanja, kompetencija, stručnosti i sposobnosti; oni su baza za ispoljavanje volje, ambicioznosti, kreativnosti i proaktivnosti u radu, zalaganju, inventivnosti i inovativnosti. U osnovi ovih faktora se nalazi i motivacija zaposlenog. Na faktore koji se tiču organizacije, njene strukture i drugih statusnih obeležja zaposleni teško može da utiče ili nikako. Takođe, ne može da utiče na faktore koji deluju iz spoljne sredine organizacije.

U literaturi se navodi da su merila performansi subjektivna i objektivna. Subjektivna merila se odnose na stavove nadređenih ili drugih lica (saradnika, podređenih, ili pripadnika interesne grupe) koja vrše procenu performansi zaposlenog (Ng & Feldman, 2009, p. 98). Ocenjivač u ovom slučaju treba da je kompetentan, da poseduje potrebne informacije i da ima uvid u rad i ponašanje zaposlenog, njegov odnos prema radu, drugima, samom sebi i organizaciji u celini, da bi što realnije procenio njegove performanse. Takođe, i zaposleni ocenjuju sopstvene performanse. Zaposleni može da ocenjuje i performanse svojih nadređenih. Objektivna mera performansi se odnosi na kvantitativne rezultate rada, u slučaju kada su normirani zadaci. Performanse posla su obično posmatrane kao ukupne, i kroz njihovu kvalitativnu i kvantitativnu dimenziju.

## 4 ODNOS ZADOVOLJSTVO KOMUNIKACIJOM PERFORMANSE

### 4.1 Zadovoljstvo komunikacijom - produktivnost

Performanse posla se ne mogu poistovetiti sa produktivnošću, odnosno moraju se razlikovati od nje (Sonnentag, Volmer & Spychala, 2008, p. 428), iako produktivnost u sebi sadrži jedan od indikatora performansi a to je učinak zaposlenog iskazan kvantitativno (npr. brojem proizvedenih proizvoda).

Odnos između komunikacije ili zadovoljstva komunikacijom i performansi su ispitivali brojni

autori, dok je odnos između komunikacije i produktivnosti često bio predmet istraživanja u kojima se paralelno ispitivao i odnos komunikacije i zadovoljstva poslom (npr. Clappitt & Girard, 1993; Clappitt & Downs, 1993). Ovi autori su sugerisali da veza između komunikacije i produktivnosti nije jednostavna, i da je treba dalje testirati, što je pobudilo pažnju istraživača. Identifikovano je više pristupa koje su istraživači koristili pri ispitivanju veze između komunikacije i produktivnosti. Jedan od njih uključuje ispitivanje ove veze sa stanovišta zanimanja zaposlenih, drugi sa stanovišta uticaja komunikacijske prakse na produktivnost organizacije, treći sa stanovišta uticaja dinamike komuniciranja u grupi na produktivnost, četvrti sa stanovišta uticaja komunikacije između nadređenih i podređenih na produktivnost, i peti sa stanovišta uticaja uloge i individualnih veština zaposlenih u komunikaciji na produktivnost (Downs & Hain, 1982 u Clappitt & Downs, 1993, p. 10). Na kraju, u nekoliko studija je ispitivan uticaj ponašanja u komunikaciji na produktivnost.

Analizom 18 komunikacionih revizija (Clappitt & Girard, 1993) u kojima je komunikacija uglavnom posmatrana multidimenzionalno (prema CSQ instrumentu) a produktivnost jednodimenzionalno (produktivnost ocenjivanja kroz samoocenjivanje) došlo se do sledećih saznanja: lične povratne informacije su imale najznačajniji uticaj na produktivnost zaposlenih, dok su horizontalna komunikacija, kvalitet medija i korporativna komunikacija-informisanje imali relativno manji uticaj (p. 88). I kasnije je utvrđeno da se pružanjem povratnih informacija podstiče rast zadovoljstva zaposlenih (Phillipe & Koehler, 2009) čime i performanse. Skoro istovremeno, Klampit i Dauns (Clappitt & Downs, 1993) su ispitivali uticaj dimenzija komunikacije (takođe prema CSQ instrumentu) na produktivnost, i mogući uticaj tipa organizacije kao posrednika u ovoj vezi. Zaposleni su ocenjivali sopstvenu produktivnost i produktivnost nadređenih, dok su nadređeni ocenjivali produktivnost svojih zaposlenih. Saznanja do kojih su došli su da zaposleni nisu jednako percipirali sve dimenzije komunikacije, mada je svaka dimenzija percipirana kao dimenzija koja „iznad proseka“ utiče na produktivnost zaposlenih, da su lične povratne informacije (od nadređenih) imale najjaču vezu sa produktivnošću zaposlenih i to u obe posmatrane

organizacije (pp. 20-21). Uočava se da lične povratne informacije imaju najjaču vezu sa produktivnošću. Dakle, različite dimenzije komunikacije različito utiču na produktivnost.

Zanimljiv je rezultat do kog su došli Klampit i Dauns, a to je da su zaposleni različito odredili produktivnost u dve posmatrane organizacije, što i odgovara tipu organizacije. Ovo potvrđuju sledeće činjenice. U organizaciji sektora usluga: 20% ispitanika je odredilo produktivnost kao količinu svog rada (kvantitativno); 19% kao obavljanje posla (sposobnost za datu odgovornost); 16% kroz kvalitet i kvantitet rada; 13% je svrstalo u kategoriju „zadovoljstvo kupaca“, odnosno posmatraju je kroz to koliko su kupci zadovoljni toliko su zaposleni produktivni; 11% kroz kvalitet rada itd. (Clappitt & Downs, 1993, p. 16). U drugoj organizaciji – proizvodni sektor, 24% ispitanika je odredilo produktivnost kao efikasnost korišćenja vremena; po 14% kroz kvalitet i kvantitet rada; 12% kroz ostvarenje organizacionih ciljeva i po 10% kroz kompletan rad tj. odnos kvaliteta i kvantiteta itd. (Clappitt & Downs, 1993, p. 17). Evidentno je da organizacije u sektoru usluga naglašavaju značaj relacione dimenzije komunikacije i da daju prednost količini rada i sposobnosti za odgovornost u radu u određivanju produktivnosti, dok proizvodni sektor forsira efikasnost korišćenja vremena u obavljanju radnih zadataka. Navedeno ukazuje da uticaj komunikacije na produktivnost zavisi i od vrste delatnosti – tipa organizacije. Autori su, takođe, utvrdili da dizajn posla (radnog mesta) i korisnost informacija za određenu radnu poziciju (top menadžer, nadređeni ili ostali zaposleni), odnosno potreba za specifičnim informacijama prema radnoj poziciji utiču na odnos komunikacija – produktivnost. Imajući ovo u vidu, Petit i saradnici (Pettit, Goris & Vaught, 1997, p. 82) su izneli kritički stav da zadovoljstvo sa određenom dimenzijom komunikacije ne znači nužno i višu produktivnost. U daljim istraživanjima, produktivnost je uglavnom posmatrana kao jedna od kvantitativnih dimenzija performansi.

#### **4.2 Zadovoljstvo komunikacijom – performanse posla (iskazani različitim indikatorima)**

Ispitivanje uticaja komunikacije na performanse posla se evidentira kao značajna tema u empirijskim istraživanjima od 70-ih godina 20.

veka. Već početkom 70-ih godina, obavljeno je ispitivanje u dve bolnice u SAD, a sa ciljem merenja performansi nadređenih prema stavovima podređenih i njihovog odnosa sa određenim varijablama komunikacije (Jain, 1973). Utvrđene su pozitivne veze između 1) efikasnosti komunikacije i performansi 2) količine (i učestalosti) komunikacije i performansi i 3) zadovoljstva komunikacijom i performansi nadređenih. Ocena performansi je uključivala ocenu ljudskih odnosa, administrativnih i tehničkih veština zaposlenih.

Deceniju kasnije, u studiji koja je, takođe, sprovedena u zdravstvu SAD potvrđen je pozitivan odnos komunikacije i performansi posla (testiran je i potvrđen pozitivan uticaj i na zadovoljstvo poslom). Performanse su bile u najjačoj vezi (kao i zadovoljstvo poslom) sa komunikacijom sa nadređenim, te komunikacionom klimom i povratnim informacijama (Pincus, 1986, p. 395). U ovoj studiji je korišćena modifikovana verzija CSQ instrumenta za procenu zadovoljstva komunikacijom kao nezavisne varijable (uključujući tri grupe dimenzija: informacionu, relacionu i informaciono/relacionu) dok su performanse posla bile jedna od dve zavisne varijable.

Komunikacija nadređenih postaje aktuelna istraživačka tema u kontekstu odnosa sa performansama. U studiji, koja je sprovedena u dva preduzeća u SAD, je utvrđeno da poverenje u nadređene i uticaj nadređenih (kao dimenzije komunikacije prema OCQ upitniku) indirektno utiču na performanse posla (procenjene kroz samoocenu i ocenu nadređenog) preko direktnog uticaja na zadovoljstvo poslom, mada je moderatorni uticaj komunikacije na ovaj odnos slab (Pettit, Goris & Vaught, 1997, p. 95). Ove dimenzije komunikacije su i prediktori performansi i zadovoljstva poslom u modelu karakteristika posla – JCM modelu (Goris, Vaught & Pettit, 2003) iz ugla testiranja moderatorne uloge komunikacije. U drugoj studiji ovu podršku je dobila tačnost informacija, kao dimenzija OCQ instrumenta, ali samo kao prediktor kvalitativne dimenzije performansi (Goris, Pettit & Vaught, 2002). Moderatorna uloga komunikacije i njen uticaj na odnos performanse posla – zadovoljstvo poslom u modelu JCM je, dakle, ispitivana u više studija (videti pregled studija u: Golubović, Milanović i

Bogavac-Cvetković, 2018). U svakoj analiziranoj studiji, komunikacija nije dobila podršku kao moderator, ili je ova podrška bila slaba i odnosila se samo na određene dimenzije komunikacije i uslove kongruencije odnosa rast potreba za razvojem pojedinca – obim posla, ali je dobila neku podršku kao prediktor. Performanse su uglavnom posmatrane kroz njihovu kvalitativnu i kvantitativnu dimenziju, i kroz njihov zbir, odnosno ukupne performanse. U ovim studijama je utvrđeno da se odnos komunikacije i performansi, odnosno uticaj komunikacije na odnos performanse – zadovoljstvo poslom mora sagledati sa stanovišta radnog mesta i uslova u kojima se podudaraju ili ne podudaraju potrebe pojedinca kao zaposlenog za razvojem (GNS - *growth need strength*) i obim posla (job scope).

Ispitivanje uticaja komunikacije nadređenih na performanse posla postaje aktuelno i sa stanovišta stavova podređenih o komunikaciji nadređenih. Pa, tako je utvrđeno da su performanse zaposlenih pod uticajem nivoa zadovoljstva odnosom sa nadređenim i komunikacijom nadređenih. Zapravo, dobar odnos nadređenih i njegovih podređenih poboljšava performanse zaposlenih (Stringer, 2006, p. 125). Takođe, što je jezik (govor) nadređenog (kao lidera) u komunikaciji više motivacijski, to su bolje performanse njegovih zaposlenih. Potvrđena je pozitivna veza između motivacijskog jezika lidera i ishoda tj. performansi posla i zadovoljstva zaposlenih poslom (Mayfield, Mayfield & Kopf, 1998, p. 241), a naročito kada se ovaj odnos posmatra na nivou diade (odnos lider - sledbenik) (Mayfield & Mayfield, 2010, p. 407).

U savremenim uslovima, ispitivanje odnosa komunikacija – performanse se sve više obavlja u preduzećima manje razvijenih zemalja, pa se smatralo ovde značajnim da se navedu rezultati nekih istraživanja. Utvrđeno je da organizaciona komunikacija ima značajan efekat na radne učinke zaposlenih na osnovu sprovedenih istraživanja u raznim organizacijama u Indiji (Giri & Kumar, 2010), u formalnom sektoru Gane (Abugre, 2011), u bankarskom sektoru Irana (Monavvariana & Mehdi Asri, 2012), u javnom sektoru - Ministarstvu obrazovanja i zdravlja Palestine (Alsayed, Motaghi & Osman, 2012), u različitim organizacijama u Lagosu, Nigerija (Femi, 2014), u sektoru hortikulture u Keniji i to posredstvom poboljšane operativne efikasnosti zaposlenih

(Beryl Achieng Otieno, Wangithi Waiganjo & Njeru, 2015), u bankarskom sektoru Nigerije, gde je utvrđen značajan efekat komunikacije na dole i komunikacije na gore na performanse zaposlenih (efikasnost i efikasnost) (Nwata, Umoh & Edwinah, 2016), u preduzećima koja su uključena u međunarodna zajednička ulaganja u Iranu - obe dimenzije zadovoljstva komunikacijom (informaciona i relaciona) su značajno povezane sa performansama zadataka i kontekstualnim performansama (Jalalkamali, Ali, Hyun & Nikbin, 2016).

Studija (Alsayed, Motaghi & Osman, 2012) se izdvaja po rezultatima i strukturnoj analizi, te zaslužuje pažnju. Naime, testirane su dimenzije komunikacije prema CSQ instrumentu i to informaciona dimenzija (kvalitet medija, organizaciona perspektiva i organizaciona integracija), relaciona dimenzija (subordinirajuća podređena komunikacija, supervizorska komunikacija i horizontalna komunikacija), informaciono-relaciona dimenzija (lične povratne informacije i komunikaciona klima). Performanse su merene prema ishodu u upitniku *Multifactor Leadership Questionnaire* od Bass & Avolio (2000), pri čemu su subjektivni pokazatelji učinka: dodatni napor, zadovoljstvo, efektivnost. Skala performansi zadatka prema Williams & Anderson (1991) je korišćena za nadređene da bi ocenili aktuelne učinke podređenih. Nalazi su sledeći: informaciono/relaciona dimenzija je najviše uticala na sve indikatore učinka svih podređenih, relaciona dimenzija je u pozitivnom odnosu sa svim dimenzijama osim sa zadovoljstvom sa nadređenim (supervizorom), informaciona dimenzija je u neznačajnom odnosu sa performansama posla. Tri dimenzije zadovoljstva komunikacijom imaju značajan uticaj na pokazatelje učinka zaposlenih (performanse). To su zadovoljstvo nadređenim i odnosima sa njima, povratne informacije i horizontalna neformalna komunikacija. Ukoliko se osvrnemo na sažet prikaz analize prethodnih studija uočavamo da se i u njima ističu povratne informacije i komunikacija sa nadređenima ili odnos sa njima kao dimenzije komunikacije koje se nalaze u jakoj vezi sa performansama.

## 5 ZAKLJUČAK

Pretragom na Internetu, pronađen je značajan broj studija koji su posvećeni uticaju komunikacije na

ishode zaposlenih. Manje je novijih empirijskih studija u kojima je jedini istraživački zadatak ispitivanje odnosa zadovoljstvo komunikacijom – produktivnost. Takođe je manje empirijskih studija u kojima je jedini istraživački zadatak ispitivanje odnosa zadovoljstvo komunikacijom – performanse, kao i ispitivanje direktnog uticaja komunikacije na performanse. Uglavnom je ispitivan uticaj komunikacije, kao nezavisne varijable, na odnos više zavisnih varijabli od kojih su najčešće zadovoljstvo poslom i performanse posla. Drugim rečima ispitivan je indirektni uticaj komunikacije na performanse.

Performanse posla su najpre poistovećivane sa produktivnošću, pa se procenom produktivnosti procenjivao ukupan učinak zaposlenih. Kasnije dolazi do utapanja produktivnosti, kao kvantitativne dimenzije performansi, u njihov agregatni izraz. Opravdano, jer produktivnost čini samo jednu dimenziju performansi. U prezentovanim studijama u ovom radu utvrđena je pozitivna veza između komunikacije i produktivnosti. Faktor ličnih povratnih informacija je imao najznačajniji uticaj na produktivnost zaposlenih. Stoga je veoma važno informisati zaposlene o rezultatima njihovog rada, njihovom mestu i ulozi u ostvarivanju rezultata rada organizacije, odnosno veličini doprinosa uspehu organizacije. Očigledno da su ovakve informacije motivatori zaposlenim na dalji efikasniji i produktivniji rad. Preporučuje se da se neophodno sagleda profil ispitivane organizacije, radnih mesta i pozicija zaposlenih – ispitanika pre nego se pristupi merenju produktivnosti i uticaju zadovoljstva komunikacijom i njenih pojedinih dimenzija na produktivnost. Tumačenje rezultata zahteva da se daju dodatna pojašnjenja shodno navedenoj konstataciji. Generalno, menadžeri moraju redovno da komuniciraju sa zaposlenima da bi poboljšavali njihovu posvećenost i performanse.

Ono što je karakteristično za prezentovane studije, u kojima se vršilo ispitivanje odnosa komunikacija – performanse, je da je ispitivan uticaj dimenzija komunikacije prema različitim instrumentima (CSQ ili OCQ) na ukupne performanse i njihovu kvalitativnu i kvantitativnu dimenziju, pa je poređenje rezultata – uticaja pojedinih dimenzija nešto otežavajuće. Komunikacija sa nadređenim, komunikaciona klima i povratne informacije (prema CSQ

instrumentu) su u najjačoj vezi sa performansama posla. Drugi pravac karakteriše ispitivanje indirektnog uticaja komunikacije na performanse (uglavnom preko njenog uticaja na zadovoljstvo zaposlenih poslom) kao i njenog uticaja na odnos performanse posla – zadovoljstvo poslom u modelu karakteristika posla – JCM modelu. Rezultati ovakvih ispitivanja ukazuju da je komunikacija dobila podršku kao prediktor performansi u najvećem broju studija, a naročito njene dimenzije kao što su poverenje u nadređene i uticaj nadređenih (prema OCQ instrumentu). Prema LMX teoriji, pozitivan je uticaj motivacionog jezika lidera na performanse sledbenika. Autori prezentovanih studija u ovom radu generalno zaključuju da je veza komunikacije i performansi pozitivna, ali, ili nije značajna, ili je opšta, pa

preporučuju dalje testiranje odnosa između ove dve varijable.

Iako je uticaj pojedinih dimenzija komunikacije na performanse posla i njihove pojedine dimenzije nejednak, i iako sam porast zadovoljstva komunikacijom ne garantuje rast performansi (jer je veliki broj drugih faktora koji utiču na performanse), ovo ne treba da obeshrabri dalja ispitivanja uticaja zadovoljstva komunikacijom na performanse posla, što je potvrđeno i intenziviranjem ispitivanja ovog odnosa u preduzećima manje razvijenih zemalja. U vezi s tim, od ovog rada se očekuje da pobudi istraživače na diskusiju na ovu temu i motiviše ih na istraživanja uticaja komunikacije na performanse posla zaposlenih u preduzećima Republike Srbije.

## CITIRANA DELA

- Abugre, J. B. (2011). Appraising the impact of organizational communication on worker satisfaction in organizational workplace. *Problems of Management in the 21st century*, 1(1), 7-15.
- Alsayed, A. K., Motaghi, M. H. & Osman, I. B. (2012). The Relationship between Communication Satisfaction and Performance Indicators in Palestinian Governmental Organization. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 2(11), 1-9.
- Bazić, M. (2009). *Poslovna komunikacija – savremeni put do uspeha*. Beograd: Megatrend univerzitet.
- Beryl Achieng Otieno, B., Wangithi Waiganjo, E. & Njeru, A. (2015). Effect of Employee Communication on Organisation Performance in Kenya's Horticultural Sector. *International Journal of Business Administration*, 6(2), 2015, 138-145.
- Borca, C. & Baesu, V. (2014). A possible managerial approach for internal organizational communication characterization. *Procedia – Social and Behavioural Sciences*, 124, 496-503.
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance*, 10(2), 99-109.
- Carriere, J. & Bourque, C. (2009). The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of Communication satisfaction. *Career Development International*, 14(1), 29-49.
- Christen, M., Iyer, G. & Soberman, D. (2006). Job Satisfaction, Job Performance, and Effort: A Reexamination Using Agency Theory. *Journal of Marketing*, 70 (1), 137–150.
- Clampitt, P. G. & Girard, D. (1987). Time for reflection: A factor analytic study of the communication satisfaction instrument. Preuzeto sa [http://imetacomm.com/wp-content/themes/Structure%20Premium%20White/organic\\_structure\\_white/downloads/Metacomm\\_FactorAnalytical.pdf](http://imetacomm.com/wp-content/themes/Structure%20Premium%20White/organic_structure_white/downloads/Metacomm_FactorAnalytical.pdf) (11.3.2018.)
- Clampitt, P. G. & Girard, D. (1993). Communication Satisfaction: A Useful Construct? *The New Jersey Journal of Communication*, 1(2), 84-102.
- Clampitt, P. G. & Downs, C. W. (1993). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study. *International Journal of Business Communication*, 30(1), 5-28.
- Downs, C. W. & Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *International Journal of Business Communication*, 14(3), 63-73.
- Femi, A. F. (2014). The Impact of Communication on Workers' Performance in Selected Organisations in Lagos State, Nigeria. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 19(8), 75-82.

- Filipović, V., Kostić, M. i Prohaska, S. (2001). *Odnosi s javnošću*. Beograd: FON.
- Giri, N. V. & Kumar, B. P. (2010). Assessing the impact of organizational communication on job satisfaction and job performance. *Psychological Studies*, 55(2), 137-143.
- Golubović, J., Milanović, V. i Bogavac-Cvetković, N. (2018). Moderatorna uloga komunikacije. Konferencija EMAN 2018, rad prihvaćen (22.3.2018, Ljubljana).
- Goris, J. R., Pettit, J. D., JR, & Vaught, B. C. (2002). Organizational Communication: Is it a moderator of the relationship between job congruence and job performance/satisfaction? *International Journal of Management* 19(4), 664-673.
- Goris, J. R., Vaught, B. C. & Pettit, J. D., JR. (2003). Effects of Trust in Superiors and Influence of Superiors on the Association Between Individual-Job Congruence and Job Performance/Satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 17(3), 327-343.
- Gray, J. & Laidlaw, H. (2004). Improving the measurement of communication satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 17(3), 425-448.
- Hadžić, O., Majstorović, N. i Nedeljković, M. (2009). Percepcija podrške rukovodioca, dimenzije ličnosti zaposlenih i njihovo zadovoljstvo pojedinim aspektima posla. *Psihologija*, 42(3), 375-392.
- Jain, H. C. (1973). Supervisory Communication and Performance in Urban Hospitals. *Journal of Communication*, 23(1), 103-117.
- Jalalkamali, M., Ali, A. J., Hyun, S. S. & Nikbin, D. (2016). Relationships between work values, communication satisfaction, and employee job performance: The case of international joint ventures in Iran. *Management Decision*, 54(4), 796-814.
- Judge, T. A. & Kammeyer-Mueller J. D. (2012). Job Attitudes. *Annual Review of Psychology*, 63, 341-367.
- Kalla, H. K. (2005). Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), 302-314.
- Mayfield, J., Mayfield, M. & Kopf, J. (1998). The Effects of Leader Motivating Language on Subordinate Performance and Satisfaction. *Human Resource Management*, 37(3-4), 235-248.
- Mayfield, J. & Mayfield, M. (2010). Leader-level influence on motivating language: A two-level model investigation on worker performance and job satisfaction. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 20(5), 407-422.
- Monavvariana, A. & Mehdi Asri, G. (2012). An empirical study on the relationship between effective organizational communication and the performance of central office staff. *Management Science Letters*, 2(5), 1549-1554.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C. & Schmit, M. J. (1997). A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance. *Human Performance*, 10(2), 71-83.
- Ng, T. W. H. & Feldman, D. C. (2009). How Broadly does Education Contribute to Job Performance. *Personnel Psychology*, 62(1), 89-134.
- Nikolić, M., Vukonjanski, J., Nedeljković, M., Hadžić, O. & Terek, E. (2013). The impact of internal communication satisfaction dimensions on job satisfaction dimensions and the moderating role of LMX. *Public Relations Review*, 39(5), 563-565.
- Nwata, U. P., Umoh, G. I. & Edwinah A. (2016). Internal Organizational Communication and Employees' Performance in Selected Banks in Port Harcourt. *International Journal of Novel Research in Humanity and Social Sciences*, 3(3), 86-95.
- Pettit, J. D., JR, Goris, J. R., Vaught, B. C. (1997). An Examination of Organizational Communication as a Moderator of the Relationship Between Job Performance and Job Satisfaction. *International Journal of Business Communication*, 34(1), 81-98.
- Phillipe, T. & Koehler, J. (2009). Managerial actions that significantly affect employees' perceptions. *Journal of Academy of Business and Economics*, 5(1), Preuzeto sa <http://www.freepatentsonline.com/article/Journal-Academy-Business-Economics/149213880.html> (13.3.2018.)

- Pincus, D. (1986). Communication satisfaction, job satisfaction, and job performance. *Human Communication Research*, 12(3), 395-419.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behaviour*. 15<sup>th</sup> ed. New Jersey: Pearson Education.
- Roberts, K. H. & O'Reilly, C. A. (1974). Measuring organizational communication. *Journal of Applied Psychology*, 59(3), 321–326.
- Sonnentag, S., Volmer, J. & Spychala, A. (2008). Job Performance. In *The Sage Handbook of Organizational Behavior*, vol. 1 – Micro Perspectives (ed. by Cooper, C. L., Barling, J.). Los Angeles, California: SAGE, 427-447, Preuzeto sa [https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/ppp\\_lehrstuehle/organisationspsychologie/Publikationen\\_JV/Sonnentag\\_Volmer\\_Spychala\\_Job\\_Performance\\_2008.pdf](https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/ppp_lehrstuehle/organisationspsychologie/Publikationen_JV/Sonnentag_Volmer_Spychala_Job_Performance_2008.pdf) (10.3.2018).
- Stringer, L. (2006). The link between the quality of the supervisor-employee relationship and the level of the employee's job satisfaction. *Public Organization Review*, 6(2), 125-142.
- Varona, F. (1996). Relationship between communication satisfaction and organizational commitment in three Guatemalan organizations. *International Journal of Business Communication*, 33(2), 111-140.

## NAPOMENA

Ovaj rad je podržan od strane Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije (projekat III 45003)

Datum prve prijave: 14.03.2018.  
Datum prijema korigovanog članka: 23.07.2018.  
Datum prihvatanja članka: 05.09.2018.

### Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

#### Style – **APA Sixth Edition:**

Milanović, V., Bogavac-Cvetković, N., & Bogavac, M. (2018, 10 15). Komunikacija i performanse posla. (Z. Čekerevac, Ur.) *FBIM Transactions*, 6(2), 62-72. doi:10.12709/fbim.06.06.02.07

#### Style – **Chicago Sixteenth Edition:**

Milanović, Vesna, Nataša Bogavac-Cvetković, i Milanka Bogavac. 2018. „Komunikacija i performanse posla.“ Urednik Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 6 (2): 62-72. doi:10.12709/fbim.06.06.02.07.

#### Style – **GOST Name Sort:**

**Milanović Vesna, Bogavac-Cvetković Nataša i Bogavac Milanka** Komunikacija i performanse posla [Časopis] // *FBIM Transactions* / ur. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, 15 10 2018. - 2 : T. 6. - str. 62-72.

#### Style – **Harvard Anglia:**

Milanović, V., Bogavac-Cvetković, N. & Bogavac, M., 2018. Komunikacija i performanse posla. *FBIM Transactions*, 15 10, 6(2), pp. 62-72.

#### Style – **ISO 690 Numerical Reference:**

*Komunikacija i performanse posla*. **Milanović, Vesna, Bogavac-Cvetković, Nataša i Bogavac, Milanka**. [ur.] Zoran Čekerevac. 2, Beograd : MESTE, 15 10 2018, *FBIM Transactions*, T. 6, str. 62-72.



# **SAVREMENA MEĐUNARODNA BANKARSKA REGULATIVA: DA LI JE OFŠOR BANKARSTVO BLIZU SVOM KRAJU?**

## **MODERN INTERNATIONAL BANKING REGULATION: IS OFFSHORE BANKING NEAR TO ITS END?**

**Ivan Milenković**

Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet, Subotica, Srbija

**Snežana Milošević Avdalović**

Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet, Subotica, Srbija

**Jelena Andrašić**

Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet, Subotica, Srbija

**Miloš Pjanić**

Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet, Subotica, Srbija

©MESTE

JEL Category: **G24, G28, H25**

### **Apstrakt**

*Jedan od ključnih razloga koji utiču na opstanak postojećih i razvoj novih ofšor centara i ofšor banaka je tromost u poreskoj harmonizaciji širom sveta i nezainteresovanost jednog broja zemalja da se poreske stope i fiskalna politika ujednače, odnosno zahuktala poreska konkurencija. Poreska konkurencija sa sobom nosi i štete i koristi. Šteta od poreske konkurencije ogleda se u prvom redu u efektu tajnosti i nezakonitim transfernim cenama. Koristi od poreske konkurencije na globalnom nivou ispoljavaju se najviše u porastu investicionih ulaganja u zemlje sa visokom poreskom stopom i u ubrzanom ekonomskom razvoju poreskih rajeva. Da li će i u budućnosti ofšor bankarstvo i ofšor banke imati ulogu koju trenutno imaju – poluge za ubrzanje međunarodne trgovine i međunarodnog finansiranja – osnovna je tema razmatranja ovog rada. Da bi se ono sveobuhvatno sagledalo analizirana je trenutna bankarska regulativa. Načinjen je istraživački napor da se uoče trendovi koji utiču na oblikovanje međunarodne bankarske regulative, od kojih je naročito sagledana praksa najznačajnije organizacije koje propisuje regulativu u ovom domenu – Organizacije za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD).*

*Adresa autora zaduženog za korespondenciju:*

**Ivan Milenković**

[imilenkovic@ef.uns.ac.rs](mailto:imilenkovic@ef.uns.ac.rs)

**Ključne reči:** ofšor bankarstvo, međunarodna bankarska regulativa, poreska harmonizacija, poreska konkurencija, bankarska tajna

### Abstract

One of the key reasons influencing the existence of existing ones and the development of new offshore centers and offshore banks is the sluggishness in global tax harmonization, as well as a lack of interest among many countries to harmonize tax rates and fiscal policy, i.e. rapid tax competition. Tax competition carries with it both harm and benefit. The harm of tax competition is primarily due to the effects of secrecy and illegal transfer pricing. The benefits of tax competition on a global scale are most evident in the growth of investment investments in countries with high tax rates and in the accelerated economic development of tax heavens. Whether in the future, both offshore banking and offshore banks maintain the role they currently have – as a leverage for accelerating international trade and international financing – this is the main topic of this paper. To comprehensively examine it, the current banking regulation has been analyzed. Research efforts have been made to identify trends molding international banking regulation, particularly the practice of the most important organizations in this domain: The Organization for Economic Co-operation and Development (OECD).

**Keywords:** offshore banking, international banking regulation, tax harmonization, tax competition, banking secrecy

## 1 UVOD

Postojanje poreskih rajeva ima i pozitivne i negativne efekte. Najčešće se pozitivni efekti njihovog postojanja zanemaruju, a u prvi plan ističu samo negativni efekti. Između ostalih, u negativne efekte spadaju i (Commission on capital flight from developing countries, 2009, str. 65-75; Milenković, I. i Milenković, D., 2015, str. 101-105):

- štetna poreska konkurencija,
- efekat tajnosti (Pravila tajnosti znače da poreska utočišta lako mogu postati lokacije gde investitori mogu da obezbede anonimnost od poreskih organa u svojoj matičnoj zemlji i od mogućih poverilaca. Ovo je unosan posao za takve jurisdikcije, jer u zamenu za nulte poreske stope ili poreze na veoma niskom nivou, ostvaruju zaradu od naknada ili po osnovu angažovanja lokalnih predstavnika i administratora od strane inostranih kompanija. Ovakve jurisdikcije nude investitorima "oružje" za utaju poreza u svojoj zemlji prebivališta. Ovo samim tim loše utiče na svetsku ekonomiju, jer osim što nanosi štetu nacionalnom i međunarodnom blagostanju istovremeno krši nacionalno pravo na ostvarenje poreskih prihoda. Uspostavljanje "sigurne kuće" za prikriivanje kriminalnih aktivnosti nije prihvatljiv konkurentski parametar.)
- nezakonite transferne cene (Mnogo analiza je spovedeno o načinu na koji multinacionalne kompanije prenose korporativne profite u

poreske rajeve putem cena unutar-grupnih (intra-group) transakcija. Ove studije su pokazale da nacionalne razlike u nominalnom oporezivanju su dovele do nezakonitog utvrđivanja cena unutar-grupnih transakcija. Reč je zapravo o transfernim cenama koje se primenjuju u tzv. intra firmskoj trgovini. To je robna razmena između matične kompanije i njene filijale ili između dve filijale iste kompanije. Te cene su niske i po pravilu oslobođene ekstremnih uticaja tržišnih oscilacija. Jedan od načina koji stoji na raspolaganju multinacionalnim kompanijama za prenos profita iz zemalja sa visokim porezima ka zemljama sa niskim porezima, je da se precene transakcije iz zemlje sa niskim porezima ka zemljama sa visokim porezima i da se potcene transakcije u suprotnom smeru. Takva strategija smanjuje oporezivi dobitak u zemlji sa visokim porezom i obrnuto, povećava ga u zemljama sa niskim porezom. Multinacionalne kompanije koje posluju kao holding kompanije često koriste svoje filijale u poreskim rajevima radi ostvarenja poreskih pogodnosti. Kako se prihod od kapitala najčešće ne oporezuje u poreskim rajevima, samim tim je izbegnuto i plaćanje poreza na dobit. Na taj način, upotreba holding kompanija u poreskim rajevima čini se još atraktivnijim za multinacionalne kompanije.) i neravnomerna podela poreskih prihoda (Usled upotrebe poreskih rajeva, često se postavlja pitanje koja država ima pravo na

oporezivanje prihoda od kapitala, pri čemu često dolazi do nejednake raspodele poreskih prihoda. Ovaj problem je naročito povezan sa oporezivanjem kapitalnih dobitaka firmi registrovanih u poreskim rajevima. Prema međunarodnom poreskom zakonodavstvu, obe zemlje u kojoj je firma registrovana i zemlja u kojoj kompanija posluje u osnovi imaju pravo na oporezivanje kapitalne dobiti. Međutim, veliki broj bilateralnih poreskih sporazuma nastoji da prevaziđe potencijalne probleme dvostrukog oporezivanja, koji nastaje zbog činjenice da više jurisdikcija ima pravo na oporezivanje iste poreske osnovice. Takvi ugovori su doveli do toga da zemlja gde je firma registrovana stiče pravo na porez, a ne zemlja koja je izvor tih prihoda odnosno gde su ti prihodi nastali. Mnogi ugovori zaključeni između OECD-a i zemalja u razvoju su omogućili da i zemlja koja je izvor prihoda može da ostvari pravo na naplatu poreza po odbitku do određenog iznosa. Na taj način se obezbeđuje da i zemlja u kojoj je nastao prihod ostvari deo poreskih prihoda.),

dok se u pozitivne efekte mogu ubrojiti:

- koristi od poreske konkurencije,
- povećanje investicionih ulaganja u zemlje sa visokim porezom (Poreski rajevi mogu pozitivno doprineti povećanju nivoa investicionih aktivnosti, ako investitori mogu preneti račun dobiti iz država sa visokim porezom na poreski raj. Time se može povećati efektivni povraćaj investicija u zemlje sa visokim porezom i učiniti ih atraktivnijim za dalje investicije. Alternativno, upotreba poreskih rajeva može biti izvor poreskih kredita koji mogu takođe smanjiti efektivnu poresku stopu na ulaganja u zemljama sa visokim porezima. Osim toga, ekonomska aktivnost može da se odvija u ofšor područjima, što podrazumeva prodaju robe i usluga po niskim cenama (jeftinim jer nisu oporezovani) zemljama sa visokim porezima. Takve aktivnosti će takođe povećati povraćaj investicija u zemlje visokih poreskih opterećenja.) i
- ekonomski razvoj poreskih rajeva (Prema pojedinim analizama, zemlje koje postaju poreski rajevi karakteriše politička stabilnost, dobro funkcionisanje pravnog sistema, demokratski oblik vladavine i nizak nivo

korupcije. Postoji više razloga zašto se zemlje opredeljuju da postanu poreska utočišta, pri čemu niski porez nije jedini faktor privlačnosti za mobilni kapital. Institucionalni uslovi koji mogu osigurati bezbednost ulaganja i finansijskih transakcija takođe mogu biti važni. Studije pokazuju da su poreska utočišta dobro organizovana i da konkurencija kapitala izostrava uslove za institucionalni kvalitet i vođenje dobre politike. Pošto je institucionalni kvalitet važan faktor za privrednu ekspanziju, konkurencija između poreskih utočišta im pomaže da poboljšaju svoje izgleda za rast.)

Poreska konkurencija, dakle, a kao što se može videti i iz prethodne podele, sa sobom nosi (uzrokuje) i štete i koristi. Pošto je imanentno savremenim političkim sistemima da je poreska stopa relativno visoka (i rastuća, iako već na izuzetno visokom nivou), što je u interesu otuđene političke elite (koja umesto da služi opštem interesu polazi od ličnog interesa koji se ogleda u povećanju moći koja "izvire" iz uticaja na preraspodelu i predimenzioniranog javnog sektora), „ispada“ da poreski rajevi, bilo sa niskom ili nultom poreskom stopom, mogu pomoći da se u pojedinim zemljama porezi održe na niskom nivou. U suprotnom, ukoliko bi se porezi odredili na visokom nivou u nekoj zemlji, ta zemlja bi izgubila pojedine (po visini poreza koji plaćaju) „važne“ poreske obveznike koji bi onda svoje poslovanje preneli u poreske rajeve. Drugim rečima, sama činjenica da poreski rajevi postoje može biti „kazna“ sa kojom bi se suočila politička klasa ukoliko bi poreski previse opteretila domicilne obveznike (iznad nivoa koji bi oni /obveznici/ smatrali prihvatljivim). Ekonomska integrisanost, a naročito rastuća mobilnost kapitala (koja je omogućila zemljama da privuku kapital nudeći povoljne poreske uslove) olakšava izbegavanje oporezivanja u pojedinim zemljama premeštanjem aktivnosti u druge zemlje. U utakmici u kojoj se nacionalne ekonomije međusobno nadmeću u privlačenju potencijalnih poreskih obveznika, porezi opadaju te se može zaključiti da postojanje poreskim rajevima doprinosi efikasnom jačanju poreske konkurencije (kada poreski rajevi nude različite uslove tajnosti u kombinaciji sa nultim poreskim režimima). Međutim, iako efikasno sa aspekta minimiziranja poreskih stopa, ovo ne predstavlja i pravičnu poresku konkurenciju, jer niski porezi u

kombinaciji sa različitim pravnim strukturama, dovode do ugrožavanja suvereniteta drugih zemalja. Troškovi poreske konkurencije utiču na sve zemlje, ali u većoj meri na zemlje u razvoju, jer oni ostvaruju veći deo svojih poreskih prihoda po osnovu kapitala. Zemlje u razvoju se suočavaju sa većom opasnošću od gubitka poreskih prihoda i u skladu sa tim moraju smanjiti ulaganja u javni sektor. Siromašne zemlje imaju drugačiju strukturu poreskih prihoda i daleko veće potrebe za investicijama u javnom sektoru nego bogate zemlje, pa samim tim trpe više štete od poreske konkurencije (Commission on capital flight from developing countries, 2009, str. 65-75; Milenković, I. i Milenković, D., 2015, str. 101-105; Milenković, 2015, str. 35-36 i 38-39)

## 2 SADAŠNJOST I BUDUĆNOST OFŠOR CENTARA I OFŠOR BANKARSTVA

OECD trenutno izrađuje tri liste preko kojih prati i na koje svrstava zemlje u pogledu međunarodnih normi o razmeni podataka o poreskim obavezama i standarda dogovorenih u vezi sa poreskim rajevima (Gravelle, 2015, str. 6):

- *belu listu* zemalja, na koju se svrstavaju koje primenjuju dogovorene standarde,
- *sivu listu* zemalja, na koju svrstavaju zemlje koje su se obavezale da će dogovorene standarde sprovoditi i
- *crnu listu* zemalja, na koju svrstavaju zemlje koje se nisu obavezale na sprovođenje dogovorenih standarda i potpuno odbijaju saradnju.

Prikažaćemo kratku retrospektivu koje se se zemlje nalazile na tim listama u poslednjih desetak godina. Od 7. aprila 2009. godine, četiri preostale države sa crne liste (koje se nisu nalazile na originalnoj listi zemalja), (Kostarika, Malezija, Filipini i Urugvaj) premeštene su na sivu listu, uz sledeće zemlje, koje su se smatrale „poreskim rajevima“: Andora, Angvila, Antigva i Barbuda, Aruba, Bahami, Belize, Kukova ostrva, Dominikanska republika, Gibraltar, Grenada, Liberija, Lihtenštajn, Maršalska ostrva, Monako, Montserat, Nauru, Holandski Antili, Nijue, Panama, Sent Kits i Nevis, Santa Lucija, Sveti Vincent i Grenadini, Samoa, San Marino, ostrva Turks i Kajkos i Vanuatu. Ovim zemljama, tradicionalno se kao „poreski rajevi“ dodaju i sledeće zemlje (ili teritorije), koje OECD, izgleda,

iz političkih razloga, odnosno na pritisak razvijenih zemalja Zapada, ne uvršćuje na svoju sivu listu iako im neosporno tamo mesto: Barbados, Kanalska ostrva (Džersi, Džernsi i Sark), Kipar, Delaver (SAD), Gibraltar, Irska, Isle of Man, Jamajka, Labuan, Luksemurg, Mauricijus, Tonga, Tuvalu, Nauru, Sejšelska ostrva, Singapur i Švajcarska. Ne treba zaboraviti ni Hong Kong ni Makao, koji takođe nisu na listi, ali ovoga puta da zapadne zemlje ne bi uvredile Kinu.

U aprilu 2009. godine sa liste uklonjeni Britanska devičanska ostrva i Kajmanska ostrva, pošto su te dve zemlje/teritorije potpisale sporazume o razmeni takvih informacija. Inače, na zahtev grupe G-20 koja je najavila da više neće tolerisati postojanje poreskih rajeva u koje se odlivaju ogromni novčani iznosi na koje nisu plaćeni porezi, OECD je u aprilu 2009. godine sastavila listu zemalja koje ne poštuju norme o razmeni informacija o ispunjenju poreskih obaveza. Ona je prvobitno na „crnu“ listu zemalja koje u potpunosti odbijaju saradnju stavila četiri zemlje, a sastavila je i „sivu“ listu zemalja koje su se načelno saglasile da poštuju međunarodne norme, ali to tek moraju da sprovedu.

Kao do sada najslavnija i egzotična destinacija za izbegavanje plaćanja poreza (poreska oaza „kao iz nekog holivudskog filma: sa palmama, peščanim obalama i bankarima, koji umeju da čute“) do skoro su bila Kajmanska ostrva (Cayman). Tri kajmanska ostrva, koja se nalaze svega na dva i po sata leta od Majamija na Floridi, imaju 48.000 stanovnika i na sedmom su mestu u svetu po obimu bankarskih poslova. Ukupna suma kapitala se procenjuje na oko 1.442 milijardi evra. Na njima postoji radi 600 banaka, a samo nemačka Dojčebank (Deutschebank) na ovim ostrvima ima 151 filijalu). Do danas se nalaze u sastavu Velike Britanije. Kajmanska ostrva izrazila spremnost da se nađu na listi kooperativnih država. Pod uticajem Evropske Unije vlasti Kajmanskih ostrva su još 2005. godine izrazile spremnost da prihod od kamata građana Evropske Unije proslede vlastima u Briselu. No, u praksi takve stvari teško da se ostvaruju. Ko ovde deponuje svoj novac, on se ne predstavlja već se po pravilu skriva iza imena nekih firmi. Nedavno je, međutim, vlada Kajmanskih ostrva obećala je sada, skromno i ponizno, da će „ubuduće na zahtev nemačkim finansijskim vlastima pružiti sve potrebne informacije“, kada je reč o utaji poreza (Nepoznati autor, 2009, str. 72).

Od 18. maja 2012. godine crna i siva lista sadrže samo po jednu zemlju; na crnoj listi tada se nalazila sama pacifička mikro država Nuaru, a na sivoj listi Gvatemala. Trenutno (poslednja promena objavljena na ovim listama je ona od 28. juna 2017. godine (Cobham, 2017)) samo jedna zemlja na crnoj listi (Trinidad i Tobago), a siva lista je prazna.

Prema grubim procenama, u svetu nije oporezovano oko 10.000 milijardi dolara. Ova cifra je po definiciji aproksimativna. Fiskalni rajevi, da bi zaslužili ovu kvalifikaciju, moraju da zadovolje četiri merila: odsustvo poreza, prihvatanje nezaposlenih žitelja, apsolutno poštovanje bankarske tajne i odbijanje razmene informacija sa drugim državama u sudskim i poreskim stvarima. Sa obzirom na ova četiri merila, Švajcarska zadovoljava samo dva: drugo i treće. Kada je reč o saradnji sa drugim partnerskim zemljama, Švajcarska je očigledno efikasna, u slučajevima kada se radi o prijavom novcu i transparentnija nego što se čini. Prvo, po svom ponašanju švajcarsko pravosuđe je u više navrata saradivalo u borbi protiv poreskih prevara, i ova evolucija u njegovoj praksi potvrđuje se svaki put kada to zatraži neko (nacionalno) pravosuđe, pošto evropsko pravosuđe još uvek nije ugledalo svetlo dana. Zatim, po svojim zakonima, Švajcarska primenjuje iste zakone za sve građane i žitelje na svojoj teritoriji, i ne pravi nikakvu razliku među njima ukoliko poštuju njene propise. Ovim propisima pravi se razlika između tri vrste prekršaja: izbegavanje plaćanja, utaje poreza i prevare. Samo je ovo poslednje kažnjivi prestup, zbog kojeg se ukida bankarska tajna. utaja se smatra više kao dovtljivost. Francuska i Nemačka ne prave ovu razliku. Za njih izbegavanje, utaja poreza i prevara predstavljaju prestupe. Švajcarska, demokratska i suverena država, ima puno pravo da napravi razliku između ova tri delikta, i prema tome bankarsku tajnu ukida samo u slučaju prevare. Odricati ovo pravo znači narušavati njenu suverenost, dok se u isto vreme u Evropi podstiče stvaranje sopstvenih ofšor zona. Tačno je da Švajcarska može da smeta Evropi, jer

je Evropa razvila tokom prethodne dve decenije u svom sopstvenom okrilju ono što se može nazvati poreskim rajem. To su, naime, regioni ili kvartovi, uspostavljeni sa blagoslovom Evropske Unije – Dablin u Irskoj ili Madeira u Portugalu. Preduzeća koja se tamo smeste godinama ne plaćaju porez i legalno rade<sup>1</sup>. Evropski zakoni koji zabranjuju poresku prevaru, ne mogu se tamo primeniti jer je njihovo derogiranje u tim oblastima odobrio sam Evropski parlament. Vreme je da se prekine sa ovom hipokrizijom (Bone i Radović, 2009, str. 31-32).

Postoje dve grupe mišljenja oko uloge ofšor centara (a zajedno sa njima i uloge ofšor bankarstva) u budućnosti. Uprošćeno predstavljeno, jedna grupa mišljenja predviđa opadanje značaja ofšor centara, a druga grupa mišljenja zastupa stanovište da će doći do suprotnog trenda – njihovog daljeg jačanja.

Prema prvoj grupi mišljenja, za deset godina bankarske tajne pripadaće prošlosti. Pritisak na zemlje koje predstavljaju poreski raj biće u idućih deset godina sve veći. Bogate države hitno trebaju da napune svoje državne kase. Poreske oaze neće više postojati u današnjem obliku. Neke od njih će i dalje da postoje, no tada kao međunarodni finansijski centri. Ovo će da bude slučaj sa Hong Kongom, Singapurom, Dubajem i Švajcarskom. Švajcarska je najavila da će biti kooperativna u vezi sa pitanjem utajivača poreza. Treba da protekne najmanje šest godina, da bi stvarno moglo da se vidi, šta je Švajcarska uradila na delu od svog današnjeg obećanja<sup>2</sup> da će biti kooperativna po pitanjima utajivača poreza.

Ali ni posle šest godina, verovatno ništa bitno neće se izmeniti. Ako poreska uprava Nemačke ne zna tačno ime i adresu osumnjičenog utajivača poreza, Švajcarska nije dužna da im oda informacije. Švajcarska će pružiti informacije samo u slučaju utajivača poreza koji su loše informisani, nepažljivi i nepromišljeni. Švajcarci su se samo prilagodili vremenu. Oni sada razlikuju utaju poreza od poreske prevare. Samo u ovom poslednjem slučaju Švajcarci će da budu

<sup>1</sup> Porez na (korporativni) profit (Corporate Income Tax) u Nemačkoj trenutno iznosi oko 30% (nekada je za najviše razrede premašivao 60%). Sa tako velikim državnim porezima nije ni čudo što bujaju poreski rajevi. Dobar mehanizam za smanjenje ofšor poslovanja bio bi smanjenje poreza.

<sup>2</sup> Dato posle londonskog samita G-20 u aprilu 2009. godine, kada je OECD privremeno, još iste večeri po završetku samita, i Švajcarsku svrstao na „sivu listu“, a Evropska Unija je dala „preporuku“ da države koje ne reaguju na to upozorenje reskiraju ekonomske sankcije od strane najrazvijenijih industrijskih država sveta.

kooperativni. Utaju poreza, međutim, švajcarski bankari i dalje tretiraju kao kad je, recimo, neko na nedozvoljenom mestu parkirao svoja kola. Ako neko u Švajcarsku prenese svoj novac iz Nemačke, taj u očima švajcarskih bankara nije kriminalac. On čak može da otvori račun u švajcarskoj banci pod drugim, izmišljenim imenom. (Marfi, 2009, str. 73). Ispostavilo se da je vreme demantovalo ovog autora, bar što se tiče državljana Nemačke.

Međutim, ima i drugačijih mišljenja o dešavanjima oko ofšor centara u budućnosti. Ona će biti uslovljena jačanjem regulative na domaćim tržištima u glavnim svetskim trgovinskim zonama. Ako rizici poslovanja budu slični, međunarodne kompanije i banke tražiće povoljnije uslove za poslovanje. Činjenica je da ofšor centri imaju veliki udeo u svetskoj trgovini i kao takvi predstavljaju polugu koja pokreće međunarodnu trgovinu i finansiranje, pa se, prema drugoj grupi mišljenja, može očekivati da će oni nastaviti da i dalje igraju važnu ulogu. Jedan od ključnih faktora koji će uticati na opstanak postojećih i razvoj novih ofšor centara je sporost i nemogućnost u sprovođenju harmonizacije poreskih politika širom sveta, a prvenstveno u zemljama OECD-a. Čak i ako se sve postojeće direktive u Evropskoj Uniji sprovedu, regulativa finansijskih tržišta neće biti harmonizovana u potpunosti, a takođe ostaju značajne razlike u oblasti oporezivanja, obaveznih rezervi banaka, osiguranja depozita itd. Sve ovo ukazuje na to da će ofšor finansijski centri i dalje zadržati finansijsku ulogu u procesima međunarodnog finansiranja. Sve dok budu postojali razlozi zbog kojih će kompanije, banke, bogati pojedinci i drugi morati da traže sigurnije i stabilnije utočište za svoj novac, postojaće potreba za ofšor centrima.

### 3 KONTROVERZE VEZANE ZA POSLOVANJE OFŠOR CENTARA

Ofšor finansijski centri često su predmet rasprava zbog posledica koje izazivaju, direktno ili indirektno. Zbog blagih regulatornih mehanizama i stroge tajnosti, nameću konkurentsku trku vladama ostalih zemalja u snižavanju poreza (korporativnih i dohodovnih), podstiču pranje novca, tržišne manipulacije i druge nezakonite aktivnosti, privlačeći neodgovorne i korumpirane preduzetnike da osiromašuju sopstvene zemlje, gurajući ih s puta razvijanja u nerazvijenost. Pri

tome slabe poziciju nacionalnih kao i međunarodnih institucija u nadziranju međunarodnih tokova kapitala. Podaci pokazuju da multinacionalne korporacije preko ofšor finansijskih centara iz zemalja u razvoju godišnje utaje 50 milijardi dolara poreskih prihoda, dovoljnih da prestanu primati inostranu pomoć, zaustave rast spoljnog duga i smanje nivo siromaštva (Mihaljević, 2012, str. 806).

Gotovo polovina ukupnog novca uloženog u zemljama u razvoju se kanališe kroz poreske rajeve, čime se zemlje u razvoju lišavaju poreskih prihoda. Prema podacima Grupacije svetske banke, multinacionalne kompanije utaje porez u iznosu devet stotina milijardi dolara godišnje u zemljama u razvoju na čijim područjima obavljaju svoje poslovanje. Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD) ističe da zemlje u razvoju umesto da ekonomski razvoj temelje i na novcu od poreza koje bi uredno plaćale strane firme, često egzistencijalno zavise od međunarodne pomoći. Suma novca koju zemlje u razvoju godišnje gube zbog poreskih mahinacija multinacionalnih kompanija tri puta je veća od iznosa finansijske pomoći koju primaju. Prema podacima neprofitne organizacije Global Financial Integrity, u 2012. godini su velike količine novca iz zemalja u razvoju izneli utajivači poreza, korumpirani političari i kriminalci i to ukupno 991,2 milijardi dolara. Ukupna finansijska pomoć zemljama u razvoju te iste 2012. godine iznosila je 89,655 milijardi dolara, neto strane direktne investicije 789,355 milijardi dolara. Dakle, neto strane direktne investicije u zemlje u razvoju zajedno sa finansijskom pomoći tim zemljama iznosile su ukupno nešto malo preko 879 milijardi dolara, što je preko 112 milijardi dolara manje nego što je iz tih zemalja izneto (Kar i Spanjers, 2014, str. 12).

Poreski rajevi su postali ključni za poslovanje multinacionalnih kompanija jer prebacuju profit iz zemalja gde ga ostvaruju na mesta gde ne moraju plaćati porez na ostvarenu zaradu. Multinacionalne kompanije ili plaćaju neznatne poreze ili ih uopšte ne plaćaju. Cenu na globalnom tržištu najčešće plaćaju najsiromašniji. Različitim računovodstvenim tehnikama prikazuje se ogroman profit u poreskim rajevima, iako je on fiktivan i na njega ne plaćaju gotovo nikakav porez, dok zemlje u kojima je ostvarena dobit i čiju infrastrukturu koriste, lišavaju budžetskih prihoda.

Poreske mahinacije multinacionalnih kompanija najčešće počinju najavom da će te velike kompanije usmeriti biznis odnosno osnovati kompaniju u zemlji domaćinu, tj. zemlji u razvoju, u kojoj bi se zaposlilo lokalno stanovništvo. Osim toga otvaraju podružnicu na području poreskih rajeva širom sveta. Od vlasti u dotičnoj zemlji u razvoju kompanija zatim zahteva maksimalne poreske povlastice i mogućnost da što je moguće veći deo profita usmeri ofšor, odnosno na račun u poreskom raju. Ostvareni proizvod zatim po minimalnoj ceni majka firma prodaje ćerki, koja ga u poreskom raju prikazuje kao svoj rezultat. Samim tim velika firma, kombinujući poslovne ulaze i izlaze u skladu sa svojim ciljevima, plaća minimalni porez.

Od novijih inicijativa vezanih za regulisanje ofšor centara treba izdvojiti da je jula 2013. u Moskvi (uoči septembarskog samita G20 koji je održan u Sankt Petersburgu), Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD) predstavila Grupi 20 najrazvijenijih zemalja sveta (G20) akcioni plan koji bi prezaduženim vladama pomogao u popuni budžeta putem sprečavanja utaje poreza od strane multinacionalnih kompanija i bogatih pojedinaca. Utaja poreza i podeljenost oko stanja globalne ekonomije, u trenutku usporavanja tržišta u razvoju, bile su glavne teme sastanka u Moskvi. Prema navodima OECD, vlade treba da sarađuju na usklađivanju poreskih sistema da bi se sprečilo da veliki investitori polažu ogromne sume u poreske rajeve da bi izbegli oporezivanje kod kuće. Osim toga, OECD je ukazao na potrebu za novim međunarodnim standardima koji bi osigurali usaglašenost oporezivanja prihoda kompanija na internacionalnom nivou, odnosno korenite promene da bi se izbeglo dvostruko neoporezivanje. Naime, mnogim postojećim propisima su multinacionalne kompanije zaštićene od dvostrukog oporezivanja i vrlo često im je omogućeno da u potpunosti izbegnu plaćanje poreza. Akcije koje je predložio OECD uključuju zahteve da poreski obveznici otkriju svoje finansijske planove fiskalnim vlastima. Među kompanijama koje su se prošlog meseca našle u žiži javnosti zbog legalnih, ali kontroverznih metoda obračunavanja profita su i giganti poput Gugla, Amazona i Starbaksa. "Potrebne su korenite promene da bi se izbeglo dvostruko neoporezivanje. Vlade treba da nastave da sarađuju da bi se izborile štetnom poreskom

praksom", navodi OECD (Nepoznati autor, 2013, str. 31).

Krajem oktobra 2014. godine, na Svetskom forumu o transparentnosti i razmeni podataka u Berlinu, pedesetjedna zemlja je potpisala sporazum kojim se obavezala da će početi da razmenjuju poreske informacije od septembra 2017. godine, do kada će odrediti institucije nadležne za prikupljanje i razmenu bankarskih podataka o sredstvima stranih državljana. Cilj je da poreske uprave dobiju informacije o finansijskoj imovini svojih poreskih obveznika u inostranstvu. Među potpisnicima su i članice EU, kao i zemlje poput Lihtenštajna koje drže do bankarske tajne, i neki poreski rajevi poput Kajmanskih Ostrva i Britanskih Devičanskih Ostrva. Neke zemlje poput Singapura nisu se uključile u proces, ali će one biti izdvojene na posebnu listu, što bi moglo da odbije investitore od njih. U Berlinu se, takođe, oko 30 zemalja obavezalo zasebnim sporazumom da će uvesti razmenu poreskih informacija 2018. godine. Među njima su Austrija i Švajcarska, zemlje koje „žive“ od bankarske tajne, kao i finansijska središta poput Bahama i Ujedinjenih Arapskih Emirata. Multilateralni sporazum, koji je potpisan 29. oktobra, zasniva se na kriterijumima Organizacije za ekonomsku saradnju i razvoj. Norme koje je OECD razvio na zahtev grupe 20 najrazvijenijih zemalja, treba da postanu međunarodni standard koji će omogućiti kraj bankarske tajne. SAD koje su usvajanjem zakona o oporezivanju računa američkih državljana u inostranstvu 2010. godine inspirisale promene, nisu potpisale sporazum. Zemlje koje oklevaju da se pridruže ovim naporima biće uvrštene na zvaničnu listu OECD-a, što bi moglo da dovede do povlačenja nekih međunarodnih organizacija i stranih investicionih fondova koji zahtevaju poštovanje određenih normi. I pored sporazuma zemlje će moći da odlučuju s kim će automatski razmenjivati informacije. Švajcarska je najavila da će davati informacije „samo zemljama koji su važne za švajcarsku finansijsku industriju“. Drugim rečima, do podataka o računima u Švajcarskoj bogatih građana siromašnih zemalja neće možda moći da se dođe. Mnogi će i dalje moći da se kriju iza fantomskih preduzeća ili fondacija, pošto banke neće biti obavezne da otkriju identitet korisnika osim u slučaju prihoda od investicija, ali ne i od trgovine (Nepoznati autor, 2014).

## 4 ZAKLJUČAK

U radu je sagledana praksa međunarodne bankarske regulacije. Naročita pažnja posvećena je ofšor centrima. Može se konstatovati da OECD aktivno prati dešavanja u ovoj oblasti i ne kaska previše za njom u smislu donošenja regulative. Istraživačko pitanje iz naslova – Da li je ofšor

bankarstvo blizu svom kraju? – samo je „dotaknuto”. Odgovor na to pitanje eventualno bi mogla ponuditi sveobuhvatna studija koja bi analizirala visine poreskih stopa u pojedinim zemljama, što je ambiciozni cilj u daljim istraživanjima.

## CITIRANA DELA

- Bone, I., & Radović, A. (2009, maj 07). Žrtveni jarac sa Alpa. *NIN*, 3045.
- Cobham, A. (2017). *Empty OECD “tax heaven” blacklist undermines progress*. dostupno na: <https://www.taxjustice.net/2017/06/28/empty-oecd-tax-haven-blacklist-undermines-progress/> , [pristup 25. januara 2018.]
- Commission on capital flight from developing countries (2009). *Tax havens and development – Preliminary report*. Oslo
- Gravelle, J.G. (2015). *Tax Heavens – International Tax Avoidance and Evasion*. Washington: Congressional Research Service
- Kar, D., & Spanjers, J. (2014). *Illicit Financial Flows from Developing Countries: 2003-2012*, Global Financial Integrity
- Mihaljević, D. (2012). Položaj i uloga offshore finansijskih centara u finansijskoj globalizaciji. *Ekonomski misao i praksa*, 21(2), 791-816
- Marfi, R. (2013). Nestaće poreske tajne. *NIN*, 3043
- Milenković, I. (2011). *Međunarodno bankarstvo*. Subotica: Ekonomski fakultet
- Milenković, I. (2015). *Specifični oblici međunarodnog bankarstva*. Subotica: Ekonomski fakultet
- Milenković, I., & Milenković, D. (2015). Karakteristike ofšor centara. *Ekonomski pogledi*, 17 (2), 97-106.
- Nepoznati autor (2009). Nenaslovljen tekst. *NIN*, 3043 (preneto iz nemačkog Focus-a), 31-32.
- Nepoznati autor (2013, jul 19). Akcioni plan protiv utaje poreza predstavljen i Moskvi. *Glas javnosti*.
- Nepoznati autor (2014, okt. 30). *Više od 80 zemalja pokreće razmenu poreskih podataka*. dostupno na: <http://www.euractiv.rs/vesti/137-eu-prioriteti/7983-vie-od-80-zemalja-pokree-razmenu-poreskih-podataka-.html>, [pristup 26. januara 2018.]
- OECD (2017). *Mandatory Disclosure Rules for Addressing CRS Avoidance Arrangements and Offshore Structures*. Public Discussion Draft. Consultation period: 11 December 2017 - 15 January 2018.
- Popov, Đ. (2011). Neke karakteristike ofšor poslovanja. *Zbornik radova pravnog fakulteta*, 45(1)
- Datum prve prijave: 04.12.2017.  
Datum prijema korigovanog članka: 25.08.2018.  
Datum prihvatanja članka: 05.09.2018.

## Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

Style – *APA Sixth Edition*:

Milenković, I., Avdalović, S. M., Andrašić, J., & Pjanić, M. (2018, 10 15). *Savremena međunarodna bankarska regulativa: da li je ofšor bankarstvo blizu svom kraju?* (Z. Čekerevac, Ur.) *FBIM Transactions*, 6(2), 73-81. doi:10.12709/fbim.06.06.02.08

**Style – Chicago Sixteenth Edition:**

Milenković, Ivan, Snežana Milošević Avdalović, Jelena Andrašić, i Miloš Pjanić. 2018. „Savremena međunarodna bankarska regulativa: da li je ofšor bankarstvo blizu svom kraju?“ Urednik Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 6 (2): 73-81. doi:10.12709/fbim.06.06.02.08.

**Style – GOST Name Sort:**

**Milenković Ivan [i drugi]** Savremena međunarodna bankarska regulativa: da li je ofšor bankarstvo blizu svom kraju? [Časopis] // *FBIM Transactions* / ur. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, 15 10 2018. - 2 : T. 6. - str. 73-81.

**Style – Harvard Anglia:**

Milenković, I., Avdalović, S. M., Andrašić, J. & Pjanić, M., 2018. Savremena međunarodna bankarska regulativa: da li je ofšor bankarstvo blizu svom kraju?. *FBIM Transactions*, 15 10, 6(2), pp. 73-81.

**Style – ISO 690 Numerical Reference:**

*Savremena međunarodna bankarska regulativa: da li je ofšor bankarstvo blizu svom kraju?*  
**Milenković, Ivan, i drugi.** [ur.] Zoran Čekerevac. 2, Beograd : MESTE, 15 10 2018, *FBIM Transactions*, T. 6, str. 73-81.



# UTICAJ DOMAĆE ŠTEDNJE NA MAKROEKONOMSKU STABILNOST REPUBLIKE SRBIJE

## THE EFFECT OF DOMESTIC SAVINGS ON MACROECONOMIC STABILITY OF THE REPUBLIC OF SERBIA

**Ljubomir Miljković**

Poslovni i pravni fakultet, Univerzitet „Union – Nikola Tesla“, Beograd,  
Srbija

**Dragana Trnavac**

Poslovni i pravni fakultet, Univerzitet „Union – Nikola Tesla“, Beograd,  
Srbija

**Kristijan Ristić**

Poslovni i pravni fakultet, Univerzitet „Union – Nikola Tesla“, Beograd,  
Srbija

©MESTE

JEL Category: **E00, E21**

### **Apstrakt**

*Akumulacija, odnosno štednja, je bitna pretpostavka privrednog razvoja, na čijoj osnovi može da se ostvaruje i viši nivo blagostanja. U tom smislu, svako društvo je prinuđeno da akumulira, kako bi moglo da opstane i da se neprekidno razvija. U razvijenim zemljama sveta (SAD, Nemačka, Japan i dr.) u poslednjih 50 godina stopa štednje - udeo štednje u BDP-u, prosečno je iznosila od 18%-34%. To je zasigurno bitna pretpostavka za brži ekonomski rast nacionalnih ekonomija i svetske privrede, posebno sa stanovišta povećanja veličine domaćeg proizvoda i životnog standarda. Jedan od najvećih kurioziteta ekonomike privrednog rasta sadrži se u činjenici da nakon skoro sedam decenija istraživanja fundamentalnih determinanti štednje, potrošnje i privrednog rasta ekonomisti još uvek nisu utvrdili da li štednja izaziva rast, ili privredni rast uslovljava rast štednje – ili pak obe varijable deluju simultano, što*

*Adresa autora zaduženog za korespondenciju:*

**Ljubomir Miljković**

[ljubomir.miljkovic@ppf.edu.rs](mailto:ljubomir.miljkovic@ppf.edu.rs)

*otvara prostor višestrukim ravnotežama štednje i privrednog rasta. Ova uzročna veza je od presudne važnosti kako za razumevanje samog procesa, tako i za utvrđivanje preporuka za*

ekonomsku politiku. Ako je štednja samo posledica procesa rasta, politike privrednog rasta treba usmeriti ka poboljšanju investicione klime i rastu konkurentnosti, a rast štednje će biti posledica uspešnog sprovođenja ovih politika. Ali, ako proces ide u suprotnom smeru, vlasti bi morale da se fokusiraju na politike koje podstiču kako rast same štednje, tako i rast stope štednje. Danas je u Srbiji opšteprihvaćen stav u korist druge hipoteze – da neophodan preduslov održivog rasta predstavlja rast domaće stope štednje, kako bi se došlo do sredstava za investicije.

**Ključne reči:** Štednja, privredni rast, makroekonomija, BDP

### **Abstract**

*Accumulation, or saving, is an essential assumption of economic development on the basis of which can be achieved and a higher level of well-being. In this sense, every society is forced to accumulate, so that it could survive and that is constantly evolving. In developed countries (USA, Germany, Japan, etc.) In the last 50 years, the savings rate - the share of savings in GDP, amounted to an average of 18% -34%. This is certainly an important assumption for the faster economic growth of national economies and the world economy, especially from the standpoint of increasing the size of the domestic product and living standards. One of the greatest curiosities of the economics of economic growth is that after almost seven decades of exploring the fundamental determinants of savings, consumption and economic growth, economists have not yet determined whether savings are growing, or economic growth is conditioned by the growth of savings - or both variables act simultaneously, which opens space with multiple balance balances and economic growth. This causal link is crucial for understanding the process itself, as well as for identifying recommendations for economic policy. If saving is only a consequence of the growth process, the policy of economic growth should focus on improving the investment climate and increasing competitiveness, and the growth of savings will be the result of the successful implementation of these policies. But if the process goes in the opposite direction, the authorities should focus on policies that encourage both the growth of savings and the growth of the savings rate. Today, Serbia has generally accepted the position in favor of the second hypothesis - that the necessary prerequisite for sustainable growth is the increase in the domestic savings rate, in order to generate investment funds.*

**Keywords:** Savings, economic growth, macroeconomics, GDP

## **1 FORMIRANJE DOMAĆE ŠTEDNJE**

Osnovni izvor finansiranja investicija na nivo pojedinih nacionalnih ekonomija je domaća štednja. Kad bi se celokupna proizvodnja pojedinih zemalja plasirala u tekuću potrošnju, to bi značilo potpunu stagnaciju i nemogućnost privrednog rasta. Najkraće, štednja predstavlja dobrovoljno odricanje potrošnje u sadašnjosti u cilju veće potrošnje u budućem vremenu. Imajući u vidu model tržišne privrede proizilazi da se apstrahovanjem spoljno-ekonomskih odnosa posmatrane zemlje sa inostranstvom, kompleks domaće štednje kao ključne pretpostavke finansiranja investicija i privrednog razvoja mora locirati u miljeu lokacija karakterističnih za tri institucionalizovana sektora: domaćinstva, preduzeća i države. (Kindleberger & Herrick, 2012, str. 21)

Domaća štednja je svakako najvažniji izvor finansiranja investicija u skoro svim zemljama

sveta. Njen obim zavisi od veličine bruto domaćeg proizvoda u per capita izrazu i od stope nacionalne štednje. Industrijski razvijene zemlje otuda svoj razvoj po pravilu zasnivaju na investicijama koje finansiraju domaćom štednjom. U većini zemalja u razvoju daleko najveći problem predstavlja nedovoljnost domaće štednje. „Posebno u najsiromašnijim regionima hitna tekuća potrošnja takmiči se sa investicijama kod upotrebe oskudnih faktora. Rezultat su premalene investicije u proizvodni kapital koji je tako neophodan za brz ekonomski napredak.“ Zbog toga zemlje u razvoju svoje investicije delom finansiraju dopunskom štednjom iz inostranstva. (Mankju, 2006)

Veličina domaće štednje direktna je funkcija visine bruto domaćeg proizvoda i per capita i stope štednje. Štaviše, pouzdano se može tvrditi da visok nivo nacionalnog dohotka per capita podrazumeva visoku stopu štednje i obratno. Budući da visoko razvijene privrede imaju visok nivo štednje logično je da izraženiji procenat na

veliki iznos ima za posledicu dovoljan iznos sredstava za nesmetano finansiranje investicionih aktivnosti. Valja imati na umu sledeće činjenice. Prvo, stopa štednje je takođe funkcija privrednog i finansijskog sistema. Na njenu visinu određenog uticaja ima makroekonomska politika razvoja, posebno monetarna i fiskalna. Drugo, dobar deo štednje sektora stanovništva, međutim, nikada ne dolazi na finansijsko tržište.

Stopa štednje je od prvorazrednog značaja za dinamiku privrednog rasta. Prema poznatom teoretičaru privrednog razvoja Votsonu Rostou (Rostow, 2011), neophodni uslov za izlazak pojedinih nacionalnih ekonomija iz nerazvijenosti je stopa štednje između 10% i 15%. Međutim, valja uvek imati u vidu da povećanje stope štednje ne znači per se dinamičniju stopu privrednog rasta. Štaviše, kada stopa štednje pređe određeni nivo, onda ona može biti jedan od uzroka nezadovoljavajuće dinamike privrednog rasta. Stopa bruto štednje u Japanu jedna je od najviših na svetu. Mnogi ekonomisti smatraju da je visoka stopa štednje jedan od ključnih uzroka postignutog ekonomskog uspeha ove zemlje u proteklih tridesetak godina.

Poslednjih 30 godina ukupna stopa štednje u svetu nije značajnije promenila i iznosi otprilike oko 22% svetskog BDP, svedoci smo značajnih promena u stopama štednje u različitim dohodovnim grupama. Naime, tokom poslednjih 30 godina stopa štednje u zemljama niskog nivoa dohotka (i u manjoj meri u zemljama srednjeg nivoa dohotka) značajno je porasla, sa 12% (1982) na oko 27% BDP (2010). Zemlje srednjeg i srednjeg/višeg nivoa dohotka su u istom periodu takođe malo povećale stopu štednje (sa 24% na 30% BDP). Međutim, u istom periodu svetska stopa štednje ostaje ista zbog pada stope štednje u zemljama visokog dohotka, koji se naročito iskazao nakon 2004. godine kada je stopa štednje pala sa 22% na oko 17% BDP.

## 2 MEĐUZAVISNOST STOPE ŠTEDNJE I DINAMIKE PRIVREDNOG RASTA

Grafična sklonost štednji je veća u razvijenim u poređenju sa nerazvijenim ekonomijama. Što je neka zemlja nerazvijenija, tj. što je u njoj niži nacionalni dohodak po stanovniku, to su joj manje mogućnosti da izdvaja za štednju, pa se i

minimalna izdvajanja ispoljavaju kao dramatičan društveni čin. (Marsenić, 2014, str. 112) Međutim postoje izuzetno velike razlike u graničnoj sklonosti štednji i između privredno najrazvijenijih zemalja. Dobar primer takvih razlika su stope nacionalne štednje SAD i Japana. U SAD kao vodećoj ekonomskoj sili savremenog sveta stopa štednje je na neuporedivo nižem nivou u odnosu na zemlju koja ima najizraženiju tendenciju uvećanja svog ekonomskog bogatstva u vremenu posle Drugog svetskog rata. Nameće se logično pitanje zbog šega SAD štede manje od ostalih zemalja? Prvo, SAD ima veliki budžetski deficit, dok većina industrijski razvijenih zemalja imaju budžetski suficit. Drugo, demografski faktori imaju veliki uticaj. Treće, lakše je pozajmljivati u SAD nego u mnogim drugim zemljama. U drugim državama ljudi moraju da štede da bi obavili veće kupovine, kuće ili kola, dok u SAD mogu pozajmiti i ostvariti taj cilj. Ovi razlozi ipak ne objašnjavaju u potpunosti postojanje međunarodnih razlika u stopi štednje. Neki ekonomisti zaključuju, na kraju, da postoje jednostavno razlike u nacionalnim stavovima prema štednji.

Jedan od važnijih faktora koji utiču na politiku stimulanja domaće štednje je adekvatno finansijsko okruženje i finansijski uslovi u zemlji koji deluju na prikupljanje i kanalsanje štednje od štediša preko finansijskih posrednika, pa do preduzeća koja će investirati. Nestabilnost finansijskog tržišta ne pogoduje rastu nacionalne štednje, jer kada su realne kamate na štedne uloge promenljive i niske, a ne retko i negativne, štediša će svoj novac preneti u inostranstvo, gde će dobiti veću kamatnu stopu, ili će svoju štednju usmeriti u kupovinu neproductivnih dobara, na primer zlata. Sigurno da bi povećanje kamatnih stopa od, recimo 10%, učinilo da ta osoba više štedi. Ovakvo je razmišljanje imalo povremeno uticaja na poresku politiku određenih zemalja. Ali, da li bi zaista trebalo očekivati da će povećanje kamatne stope izazvati povećanje štednje? Tačno, kada kamatna stopa raste, štednja je mnogo atraktivnija. Šta činjenice pokazuju? Da li štednja raste kada se kamatna stopa povećava jer svaka uštedena novčana jedinica omogućava veću nagradu? Ili se ona smanjuje budući da je realna potreba da se štedi manja imajući u vidu činjenicu da se sa manjim iznosima obezbeđuje dati nivo budućeg dohotka? Odgovori koje pružaju podaci su dvosmisleni. Mnogi istraživači su

razmatrali ova pitanja, ali samo nekoliko njih je našlo snažan pozitivan uticaj kamatne stope na visinu nacionalne štednje. Većina istraživača dokazuju da su uticaji mali i da se do njih teško dolazi.

Od spremnosti države da na razvojne izazove odgovori adekvatnim merama, zavisi rast nivoa domaće štednje, a samim tim i tempo privrednog rasta. Politika stimulanja domaće štednje podrazumeva dobro kreiranu makroekonomsku politiku privrednog razvoja u okviru koje pored fiskalne posebno mesto pripada monetarnoj politici. Monetarna politika koja obezbeđuje stabilne cene je od prvorazrednog značaja za makroekonomsku razvojnu politiku, budući da inflacija negativno deluje na štednju. Sasvim pouzdano se može tvrditi da je uticaj inflacije na štednju domaćinstva negativan. U slučaju inflatornih očekivanja umesto novčane štednje dolazi do gomilanja dobara, posebno trajnog potrošnog karaktera. Stabilna domaća valuta je važan uslov rasta štednje. Uticaj hiperinflacije na privredni rast je uvek negativne prirode. U vremenu hiperinflacije stanovništvo nastoji da što pre pretvori domaći novac u neku od stranih valuta. Kada vlade pokušaju da spreče ove transakcije dolazi do pojave crnog tržišta. Crno tržište i pretvaranje domaćeg novca u devize znači smanjenje državnog budžeta i rast inflacije zato što se smanjuje poreska osnova.

Smanjenje poreza na štednju i kampanje štednje takođe su važni instrumenti kojim raspolaže država u pravcu povećanja štednje domaćinstva. Na prvi pogled paradoksalno, ali ključno pitanje je kako povećati poverenje sitnih štediša da svoj novac stave na štednju u banku. Komercijalne banke, naime, daleko teže upravljaju krupnim u poređenju sa sitnim štednim ulozima. Mnoge države kombinuju štednju i osiguranja i osnivaju penzione fondove i poštansku štednju sa niskim ulozima.

Kada se istražuje nacionalna štednja kao osnovni izvor finansiranja privrednog razvoja u zemljama u razvoju valja obratiti pažnju na sledeće činjenice:

1. Povećanje domaće štednje za zemlje u razvoju je mnogo značajnije u razvojnom procesu od njihove sposobnosti privlačenja stranog kapitala. Često su inostrana sredstva namenjena finansiranju konkretnih investicionih projekata usled čega je sloboda i

fleksibilnost njihovog korišćenja vrlo ograničena. Zbog toga je važno da država svojim instrumentima i merama stvori ambijent koji će podsticajno delovati na veličinu domaće štednje.

2. U većini zemalja u razvoju daleko najveći deo štednje koji funkcioniše na tržištu kapitala je štednja domaćinstva.

U mnogim zemljama u razvoju poreski sistem obično je nekonzistentan, komplikovan i guši podsticaje za štednju i investiranje. Često se određene makroekonomske odluke donose polazeći od razloga međunarodnog prestiža a ne u cilju podržavanja štednje, investicija i privrednog rasta.

### 3 FINANSIJSKI SEKTOR SRBIJE I NOVI MODEL RASTA

Finansijski sektor Srbije je, posle obnove bankarske delatnosti prepoznatljiv po snažnoj dominaciji indirektnog sistema finansiranja. Slično svojstvo imaju i finansijski sektori okolnih zemalja. Nacionalni finansijski sistem će i na srednji i na dugi rok biti snažno bankarski orijentisan. Ključni strategijski cilj u ovoj oblasti jeste da se održi stabilnost bankarskog sistema i poveća njegov kapacitet i konkurentnost, uz smanjivanje troškova bankarskog posredovanja.

Glavni strategijski cilj razvoja bankarske delatnosti u Srbiji tokom naredne decenije jeste očuvanje visokog potencijala rasta i stabilnosti bankarskog sektora. To praktično znači nastavak sadašnje strategije uz nužno povećanje konkurentnosti unutar sektora i između različitih oblika finansijskog posredovanja. Održavanje visokog potencijala rasta bankarskog sektora treba da otvori mogućnost njegove unutrašnje diversifikacije. Poželjno je aktiviranje diversifikovanih formi bankarstva – štedionica na tržištu depozita i mikrofinansijskih institucija na tržištu kredita. Ovi oblici posredovanja bi trebalo da smanje troškove finansijskog posredovanja u povećanju dostupnosti finansijskim resursima.

Problem u relaciji bankarskog i realnog sektora jesu visoki troškovi bankarskog posredovanja. Smanjivanje prevelikog raspona domaćih i stranih, depozitnih i kreditnih kamatnih stopa ostaje jedan od prioriteta monetarne i finansijske regulacije. S druge strane, u okolnostima kada domaća štednja nije dovoljna da finansira rastuće investicije,

strategija uvoza inostrane štednje ostaje i nužna i poželjna. Ova dva cilja su međusobno konfliktna. Rešenje konflikta jeste u strategiji smanjivanja rizika Srbije i rizika svakog pojedinačnog privrednog subjekta na nenoj teritoriji.

Drugi skup problema je vezan za nedovoljnost i nepovoljnu ročnu strukturu domaće štednje. Politikom obaveznih rezervi trebalo bi konkurentno izjednačiti domaću i inostranu štednju i destimulisati kratkoročno zaduživanje banaka u inostranstvu. Promene tokom naredne

decenije treba da dovedu do povećanja slobode izbora vlasnika štednje u smislu broja investicionih alternativa. Drugi bazični cilj promena jeste povećanje raspoložive domaće i inostrane štednje za finansiranje investicija. Ovi ciljevi su međusobno komplementarni: sklonost štednji i investiranju bi trebalo da se uveća sa povećanjem broja i vrsta alternativa. Troškovi posredovanja bi trebalo da se smanjuju zbog smanjivanja uticaja implicitnog institucionalnog monopola komercijalnog bankarstva.

Tabela 1. Bilans štednje i investicija

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>BDP (mlrd. din), tekuće cene</b>	3.285,6	3.587,4	3.925,2	4.285,8	4.656,9	5.051,8	5.486,2	5.989,6	6.537,4	7.141,7
<b>BDP (mil. €), tekući kurs</b>	30.268	31.475	32.969	34.614	36.356	38.679	41.613	45.009	48.667	52.671
<b>Inflacija (CPI) - kraj perioda</b>	5,0	5,0	4,0	4,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
<b>BDP</b>	3,7	4,7	5,5	5,7	5,8	6,1	6,2	6,8	6,8	6,9
<b>Bruto domaća štednja</b>	7,5	9,5	11,5	13,5	15,5	17,0	17,8	18,2	18,6	19,0
<b>Neto faktorski dohotci i transferi iz inostranstva</b>	8,1	8,0	8,0	8,0	8,1	8,1	8,3	8,4	8,5	8,7
<b>Bruto nacionalna štednja</b>	15,6	17,5	19,5	21,5	23,6	25,1	26,1	26,6	27,1	27,7
<b>Bruto domaće investicije</b>	22,0	23,5	25,0	26,5	28,0	29,0	29,8	30,2	30,6	31,0
<b>S-I</b>	-6,4	-6,0	-5,5	-5,0	-4,4	-3,9	-3,7	-3,6	-3,5	-3,3
<b>Inostrana štednja</b>	6,4	6,0	5,5	5,0	4,4	3,9	3,7	3,6	3,5	3,3
<b>Inostrana štednja koja uključuje donacije</b>	6,4	6,0	5,5	5,0	4,4	3,9	3,7	3,6	3,5	3,3
<b>Neto izvoz robe i usluga</b>	-14,5	-14,0	-13,5	-13,0	-12,5	-12,0	-12,0	-12,0	-12,0	-12,0

Izvor: (Bajec, 2010)

Pored bankarstva u narednoj deceniji će se razvijati i alternativni sistemi finansijskog posredovanja sa osnovnim ciljem da se poveća ponuda finansijskih izvora sektoru preduzeća i javnom sektoru. Reč je o skupu institucionalnih mehanizama zasnovanih na razvoju dugovnih hartija od vrednosti javnog i privatnog sektora. Ovim rešenjima bi se omogućilo finansiranje investicija i uvećanje raspoložive štednje bez nepoželjnih monetarnih posledica.

#### 4 PROJEKCIJA MAKROEKONOMSKIH INDIKATORA

Na osnovu aktuelnih ekonomskih pokazatelja i izgleda u Republici Srbiji i međunarodnom okruženju, imajući u vidu postignutu fiskalnu

stabilnost kao i planirane ekonomske politike, Aranžman iz predostrožnosti sa MMF i evidentno poboljšanje privrednog ambijenta i eksterne pozicije zemlje, projektovana su kretanja osnovnih makroekonomskih agregata i indikatora za Republiku Srbiju u periodu 2018-2020. godine.

Za period od 2018. do 2020. godine projektovana je kumulativna stopa rasta BDP od 11,4%, determinisana rastom domaće tražnje kroz oporavak privatne potrošnje i intenziviranje investicione aktivnosti. Reformske zakoni uz postignutu makroekonomsku stabilnost i unapređenja javne administracije poboljšali su poziciju zemlje na međunarodnim listama konkurentnosti, dok se od intenziviranja strukturnih reformi očekuje dalje povećanje efikasnosti i produktivnosti privrede. Priliv SDI koji je

projektovan na preko dve milijarde evra godišnje obezbediće transfer tehnologije i know-how, doprineti rastu konkurentnosti ukupne privrede i omogućiti prodor na nova tržišta. Sa druge strane, Vlada daje podršku domaćim inicijativama i razvoju privatnog sektora kroz konkretne programe u okviru "Decenije preduzetništva" ali i

nizom mera usmerenih pre svega na poljoprivredu, sektor IKT i turizam. Očekuje se i intenziviranje investicija u zaštitu životne sredine kao i u obnovljive izvore energije. Sve aktivnosti uzimaju u obzir neophodnost regionalne ravnomernosti i socijalne pravednosti privrednog rasta.

Tabela 2. Projekcija osnovnih makroekonomskih pokazatelja Republike Srbije

	Procena	Projekcija		
	2017.	2018.	2019.	2020.
BDP u milijardama dinara	4.469	4.755	5.057	5.417
Realni rast BDP%	2,0	3,5	3,5	4,0
Deflator BDP%	2,8	2,8	2,8	3,0
Realni rast pojedinih komponenti BDP%				
Lična potrošnja	1,8	2,7	3,4	3,8
Državna potrošnja	1,4	2,2	1,9	2,7
Bruto investicije u osnovne fondove	4,3	5,1	4,1	5,3
Izvoz robe i usluga	9,8	8,8	8,4	7,9
Uvoz robe i usluga	10,6	7,0	7,2	7,0
Saldo robe i usluga, BDP % (u EUR)	-7,7	-6,7	-6,2	-6,0
Saldo tekućeg računa, %BDP (u EUR)	-4,6	-4,2	-4,1	-3,9
Inflacija, prosek perioda, %	3,1	2,7	2,8	3,0

Izvor: MFIN

Za 2018. godinu projektovan je realni rast privredne aktivnosti od 3,5%. Uzimajući u obzir opreznost pri projektovanju poljoprivredne proizvodnje i građevinske aktivnosti, odnosno umerena očekivanja vezana za investicije i izvoz, ova projekcija se može smatrati konzervativnom.

Nosioći rasta u ovoj godini će biti sektori industrije i usluga, a očekuje se da će ova dva sektora kreirati dve trećine ukupnog rasta. Stabilno povećanje proizvodnje prerađivačke industrije, uz oporavak elektro-energetskog sektora, obezbediće rast ukupne industrije od oko 5,5%. Projektovan je rast uslužnog sektora od 2,2%. U prvih devet meseci 2017. godine sektor usluga stvorio je 2% više BDV u odnosu na isti period prethodne godine, a realno je očekivati njegovo ubrzanje inicirano povećanjem penzija i plata u javnom sektoru. Vraćanje poljoprivredne proizvodnje na prosečan višegodišnji nivo obezbediće stopu rasta poljoprivrede od oko 9%, dok će kod građevinarstva započeti projekti ubrzati aktivnosti za 4,9%. Posmatrano sa rashodne strane BDP najznačajniji izvor rasta biće privatna potrošnja, što je očekivano budući da je to dominantna komponenta rashodne strane BDP, a koja će biti stimulirana merama fiskalne relaksacije. Projektovan rast privatne potrošnje od 2,7%, čime će njen doprinos ukupnom rastu iznositi 2 p.p. zasnovan je na zdravim izvorima,

niži je od realnog rasta BDP i neće generisati povećanje unutrašnje i spoljne neravnoteže. U dugoročnom smislu je važnija uloga investicija kao dominantnog izvora rasta. U 2018. godini očekuje se ubrzanje investicione aktivnosti i njihov realan rast od 5,1%, čime će dati doprinos ukupnom rastu privrede od 1 p.p. Izvoz stabilno raste, diversifikovan je i ne postoje rizici njegovog usporavanja u srednjem roku. Očekuje se povećanje izvoza za 8,8% i rast uvoza za 7% čime će neto izvoz dati blago pozitivan doprinos privrednom rastu. Ovakva kretanja, uz bolje odnose razmene rezultiraće poboljšanjem salda tekućeg računa čije se učešće u BDP smanjuje na 4,2%. Privredni rast sa jedne strane i dobar fiskalni rezultat sa trajnim smanjenjem deficita, sa druge strane, uz povoljnije uslove zaduživanja na međunarodnom finansijskom tržištu, obezbediće nastavak smanjenja učešća spoljnog i javnog duga u BDP u 2018. godini.

## 5 ZAKLJUČAK

U centru problematike finansiranja privrednog razvoja nalaze se problemi akumulacije i efikasne alokacije kapitala. Stvarna akumulacija kapitala zahteva brižljiv odnos društva kako prema povećanju njenog volumena tako i prema samom činu ulaganja, tj. investiranju. Zbog toga su i relacije između sredstava namenjenih

investicijama tj. štednji i privrednog rasta životno važno polje ekonomskih proučavanja, posebno za široku grupu zemalja u razvoju i privreda u tranziciji koje se sukobljavaju sa mnogim razvojnim problemima i dilemama i koje u manje ili više izraženom sistemskom vakumu intenzivno nastoje da u ambijentu međunarodne otvorenosti afirmišu tržišne metode alokacije kapitala.

Ono u čemu Srbija bitno zaostaje za prosekom zemalja na sličnom nivou razvoja (dohotka po glavi stanovnika) jeste generisanje neophodne štednje da se ovaj inače sasvim razumni obim investicija finansira. Bruto domaća štednja bila je samo četiri odsto BDP-a, a bruto nacionalna štednja, koja uključuje i štednju srpskih građana i firmi u inostranstvu, bila je u proseku 14 odsto, ali to očigledno nije dovoljno da se finansiraju ove minimalne investicione potrebe. U nemogućnosti da se podigne domaća štednja, jedini izlaz je da se inostranom štednjom pokrije razlika od oko 7-8 odsto BDP-a, bilo kroz direktna strana ulaganja ili kroz novo zaduživanje.

Dakle, pred Srbijom je izazov simultanog povećanja štednje i investicija, kako bi se vratila na putanju dugoročno održivog privrednog rasta. Postavlja se pitanje mera koje je potrebno preduzeti da bi se ostvarilo povećanje štednje. Budući da je na privatnu štednju teško delovati merama ekonomske politike u kratkom roku, moguće delovanje ekonomske politike svodi se na

uticanje na državnu štednju. Pred nosiocima ekonomske politike je da preduzmu nepopularne i bolne mere koje bi rezultirale povećanjem domaće štednje: celovita reforma javnog sektora, reforma penzionog sistema i posledično smanjenje udela javne potrošnje u GDP. Smanjenje učešća javne potrošnje trebalo bi indirektno da utiče i na povećanje privatne štednje, povećavajući raspoloživi dohodak privatnog sektora. Sa druge strane, Narodna banka Srbije nastoji da merama iz svoje nadležnosti očuva ostvarenu makroekonomsku i cenovnu stabilnost, kao i stabilnost finansijskog sistema, što su preduslovi povećanja svih vidova štednje.

Jedan od izazova pred kojim se nalazi Narodna banka je smanjenje stepena evroizacije, odnosno povećanje dinarizacije domaće privrede. Visok nivo finansijske evroizacije i veliko oslanjanje na strane izvore finansiranja, sa nastupanjem ekonomske krize i deprecijacije dinara, produbilo je bilansne razlike između privatnog i državnog sektora, nezaštićene od rizika promene deviznog kursa. Proces dinarizacije je dugoročni proces postepenog prilagođavanja aktivne i pasivne strane bilansa banaka, koji bi trebalo da rezultira povećanom efikasnošću monetarne politike i smanjenjem osetljivosti naše privrede na promene kursa dinara. Narodna banka je opredeljena da, za sada, indirektnim i tržišnim merama podstiče proces dinarizacije domaće privrede.

## CITIRANA DELA

- Bajec, J. (2010, avg). *Postkrizni model ekonomskog rasta i razvoja Srbije 2011-2020*. Retrieved from Konferencija slobodnih sindikata:  
[www.kss.org.rs/doc/1102\\_makroekonomska\\_proj\\_\\_razv\\_Srbije\\_2011-2020.pdf](http://www.kss.org.rs/doc/1102_makroekonomska_proj__razv_Srbije_2011-2020.pdf)
- Kindleberger, C. O., & Herrick, B. H. (2012). *Economic Development*. New York: McGraw-Hill.
- Mankju, G. (2006). *Principi ekonomije*. Beograd: Ekonomski fakultet.
- Marsenić, D. (2014). *Ekonomika Srbije*. Beograd: Ekonomski fakultet.
- Rostow, W. W. (2011). Leading Sectors and the Take-off. In W. W. Rostow, R. Baker Jr, & R. G. Baker Jr, *The Economics of Take-off into Sustained Growth* (pp. 1-21). Palgrave Macmillan. doi:10.1007/978-1-349-63959-5

Datum prve prijave: 21.02.2018.  
Datum prijema korigovanog članka: 25.08.2018.  
Datum prihvatanja članka: 05.09.2018.

### Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

#### Style – **APA Sixth Edition:**

Miljković, L., Trnavac, D., & Ristić, K. (2018, 10 15). Uticaj domaće štednje na makroekonomsku stabilnost Republike Srbije. (Z. Čekerevac, Ur.) *FBIM Transactions*, 6(2), 82-89. doi:10.12709/fbim.06.06.02.09

#### Style – **Chicago Sixteenth Edition:**

Miljković, Ljubomir, Dragana Trnavac, i Kristijan Ristić. 2018. „Uticaj domaće štednje na makroekonomsku stabilnost Republike Srbije.“ Urednik Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 6 (2): 82-89. doi:10.12709/fbim.06.06.02.09.

#### Style – **GOST Name Sort:**

**Miljković Ljubomir, Trnavac Dragana i Ristić Kristijan** Uticaj domaće štednje na makroekonomsku stabilnost Republike Srbije [Časopis] // *FBIM Transactions* / ur. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, 15 10 2018. - 2 : T. 6. - str. 82-89.

#### Style – **Harvard Anglia:**

Miljković, L., Trnavac, D. & Ristić, K., 2018. Uticaj domaće štednje na makroekonomsku stabilnost Republike Srbije. *FBIM Transactions*, 15 10, 6(2), pp. 82-89.

#### Style – **ISO 690 Numerical Reference:**

*Uticaj domaće štednje na makroekonomsku stabilnost Republike Srbije.* **Miljković, Ljubomir, Trnavac, Dragana i Ristić, Kristijan.** [ur.] Zoran Čekerevac. 2, Beograd : MESTE, 15 10 2018, *FBIM Transactions*, T. 6, str. 82-89.



# RAZVOJ LIDERSTVA I DETERMINISANJE MODERNOG PRISTUPA LIDERSTVU

## LEADERSHIP DEVELOPMENT AND DETERMINATION OF MODERN APPROACH TO LEADERSHIP

**Vuk Mirčetić**

Institut za pravo i finansije, Beograd, Srbija

©MESTE

JEL Kategorija rada: O15

### **Apstrakt**

*Multidimenzioni proces liderstva nije tekovina savremenog doba, već se javlja vekovima unazad, dok ga istraživači analiziraju od početka dvadesetog veka. Promene kontekstualnih faktora oduvek primoravaju organizacije da ih prepoznaju i da im se prilagode ili da se sa istima izbore. Svaka organizacija ima potrebu za efektivnim liderima jer na taj način mogu da iskoriste maksimalni trud svojih zaposlenih i tako pospeše poslovanje. Mnogi teoretičari su pokušali da shvate, definišu i objedine odnos u kojem pojedinac vrši uticaj na grupu pojedinaca radi postizanja određenog cilja. Iz tog razloga su nastali brojni teorijski pristupi kompleksnosti liderskog procesa. U dvadesetom i dvadesetprvom veku nastalo je nekoliko stotina definicija liderstva, a ni danas se istraživači i praktičari ne slažu oko postojanja univerzalne definicije liderstva. Kroz decenije istraživačkog rada pristup liderstvu se menjao i evoluirao. U radu su kroz raznovrstan teorijski pregled analizirani različiti pristupi liderstvu i sprovedena komparacija teorija liderstva. Cilj rada je da omogućiti uvid u evoluciju liderstva, prikaže savremene teorije liderstva i determiniše moderni pristup liderstvu.*

**Ključne reči:** liderstvo, liderski proces, teorije, moderni pristup liderstvu, menadžment ljudskih resursa

### **Abstract**

The multidimensional leadership process did not arise in the modern era, it occurs for centuries, while researchers have analyzed it since the early twentieth century. Contextual factors change and that always forces organizations to recognize them and to adapt to them or to cope with them. Every organization has the need for effective leaders because in this way they can take advantage of the maximum effort of their employees and thus speed up their business. Many theorists have tried to understand, define and unify the relationship in which an individual exercise influence on a group of individuals in order to achieve a certain goal. For this reason, numerous theoretical approaches to the complexity of the leadership process have arisen. In the twentieth and twenty-first centuries, several hundred definitions of leadership were created, and today researchers and practitioners do not agree on the existence of a universal definition of leadership. Through decades of research, the approach to leadership is changing and evolving. Different theories and approaches

*Adresa autora:*

**Vuk Mirčetić**

[vuk.mircetic@ipf.rs](mailto:vuk.mircetic@ipf.rs)

to leadership have been analyzed through a diverse theoretical overview and comparison. The aim of the paper is to provide an insight into the evolution of leadership, to present an overview of contemporary leadership theories and to determine a modern approach to leadership.

**Keywords:** *leadership, leadership process, theories, modern leadership approach, human resource management*

## 1 UVOD

Svakodnevne promene u kojima kontekstualni faktori imaju važnu ulogu stvaraju neophodnost postojanja efektivnog liderstva. Pojedini autori su izdvojili šest kontekstualnih faktora među kojima su demografija, tehnologija, društveni običaji, državne intervencije, rad i globalni događaji i posmatrali uticaj promena tih faktora (Mayo & Nohria, 2005). Efektivni lideri treba da kontekstualne faktore prvo prepoznaju, a zatim i na adekvatan način savladaju, jer oni direktno utiču i na promene u društvu, zajednicama, organizacijama, ali i među pojedincima u grupi. Promene se dešavaju neprestano, a pristupi liderstvu se razvijaju uz njih kako bi se na što bolji i efektivniji način suočili sa promenama i problemima. Mnogi istraživači su istraživali fenomen liderstva u cilju dobijanja saznanja ko su to lideri, kako se lider postaje i šta predstavlja efektivno liderstvo i u više od veka istraživanja ovog fenomena, liderstvo nije determinisano.

Poput nepostojanja jedinstvene definicije liderstva, ne postoji ni jedinstven šablon koji određuje da li će jedan lider biti uspešan ili ne. Najbolji lideri imaju i pokazuju različite osobine, stavove, vrednosti i snage (Drucker, 2017), tako da je nemoguće odrediti jedan pristup liderstvu koji će pojedinca odrediti kao efektivnog lidera ili ne.

Konstantnim i brzim promenama prilagođava se i pristup liderstvu. U cilju razumevanja modernog pristupa liderstvu neophodno je sagledati uporedno teorijski prikaz razvoja liderstva. Liderstvo postoji znatno duže nego što ga istraživači izučavaju kao pojam. Od imperatora i konzula u doba starog Rima i modela ko-liderstva (Sally, 2002) preko pristupa liderstvu koje odlikuje iskazivanje moći lidera u odnosu na sledbenike do novog pristupa koji stavlja grupu u fokus. Novi koncept naziva se dinamika grupe i u fokusu ima članove grupe. Napori u okviru istraživanja naučnika podvukli su značaj učešća zaposlenih u donošenju odluka. Dokazi do kojih se došlo otvorili su pitanja izraženog direktivnog liderstva i

pokazali da postoji potreba obraćanjem više pažnje na probleme motivacije i međuljudskih odnosa (Tannenbaum & Schmidt, 1973).

## 2 DEFINISANJE LIDERSTVA

Definicija liderstva ima skoro onoliko koliko i autora koji su pokušali liderstvo da definišu (Stogdill, 1974). Uporednom analizom studija na temu liderstva dolazi se do zaključka da postoje različiti teorijski pristupi liderstvu (Day & Antonakis, 2012; Bryman, Collinson, Grint, Jackson, Uhl-Bien, 2011; Hickman, 2009; Mumford, 2006; Bryman, 1992; Rost, 1991; Bass, 1990; Gardner, 1990). Rezultati uporedne analize govore da su autori različitih teorija i pristupa liderstvu saglasni da je liderstvo kompleksni multidimenzioni proces i kao takav će i biti analiziran u ovom radu.

Pojedini autori (Northouse, 2016; Shackleton, 1995) smatraju da liderstvo karakterišu četiri komponente:

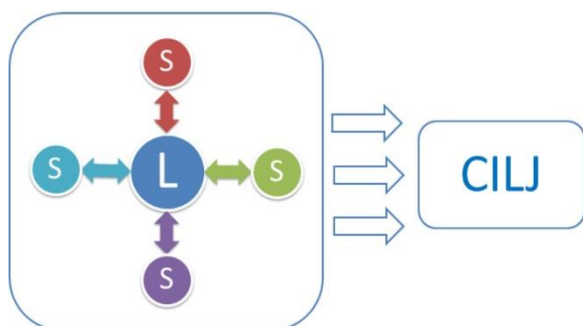
1. Proces;
2. Uticaj;
3. Grupa;
4. Cilj.

Od izuzetne važnosti je da sve četiri komponente moraju da postoje. Liderstvo je proces koji traje i čini međusobni odnos između pojedinca i grupe pojedinaca koji se u teoriji nazivaju lider i sledbenici. Liderima su potrebni sledbenici i sledbenicima su potrebni lideri (Hollander, 1992; Heller & Van Til, 1983; Jago, 1982; Burns, 1978), a samo liderstvo bez lidera ili sledbenika ne postoji. Iako su usko povezani, lider je najčešće onaj koji pokreće i održava odnos između lidera i sledbenika (Northouse, 2016). Njihova interakcija je od izuzetne važnosti u cilju ostvarivanja uticaja lidera na sledbenike, ali i kako bi grupa zajedno mogla da ostvari neki uticaj radi ostvarivanja određenog zadatka. Cilj koji grupa ima treba da bude zajednički ili da ga grupa percipira kao takav. Lider može i grupu da dovede u zabludu da je neki cilj zajednički, te da sledbenici rade na ostvarivanju određenog cilja za koji pogrešno

smatraju da je i njima u interesu. Ponekad se uloga lidera posmatra elitistički s obzirom da sa sobom nosi moć (Burns, 1978), ali se mora imati u vidu da lideri nisu niti iznad svojih sledbenika niti su nužno bolji od njih. Lideri i sledbenici treba da se posmatraju i razumeju kroz međusobni odnos (Hollander, 1992) i zajedno (Rost, 1991; Burns, 1978).

Premda već više od jednog veka brojni autori pokušavaju da odrede liderstvo, saglasnost nije postignuta i ne postoji sublimirana i jedinstvena definicija liderstva. Ukoliko uključimo četiri pomenute ključne komponente, liderstvo se može determinisati na sledeći način:

Liderstvo je proces koji predstavlja međusobni odnos lidera i sledbenika u kom lider utiče na grupu da preuzme određene aktivnosti radi ostvarivanja zajedničkog cilja.



Slika 1. Grafički prikaz definisanja liderstva

Definicija liderstva postavljena na ovaj način ostavlja otvorene razne mogućnosti i stoga je pogodna da u svoj okvir obuhvata i različite teorije i pristupe.

### 3 RAZVOJ LIDERSTVA TOKOM DVADESETOG VEKA

U poslednjih više od sto godina izučavaju se različiti teorijski pristupi kompleksnosti liderskog procesa. Rost (1991) je analizirao definicije liderstva u periodu od 1900. do 1990. godine i izdvojio preko dve stotine različitih definicija liderstva, što je pružilo uvid u to na koji način je liderstvo bilo definisano u kom periodu, kao i način razvoja liderstva tokom vremena.

Početkom dvadesetog veka liderstvo je povezivano sa dominacijom, tačnije kontrolom i centralizacijom moći. Liderstvo je smatrano sposobnošću da se prenese volja lidera na

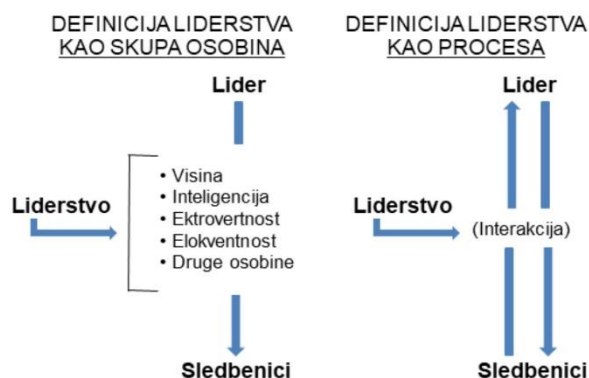
sledbenike i podstakne poslušnost, poštovanje, lojalnost i kooperacija (Moore, 1927). Liderstvo nije određeno demonstriranjem moći, već mogućnošću da se poveća osećaj postojanja moći lidera kod sledbenika (Follet, 1924).

Narednih godina, pojam liderstva se razdvajao od povezivanja sa prinudom (Copeland, 1942) i počinjalo je da se objašnjava kao ponašanje pojedinca koji je uključen u upravljanje aktivnostima određene grupe. (Hemphill, 1949).

Pedesetih godina dvadesetog veka nastavilo se sa teorijama liderstva koje su obuhvatale međusobne odnose i šta to lider radi u grupi, usmereno najviše na samo ponašanje lidera i odnos sa sledbenicima koji razvija i postiže zajedničke ciljeve. Istraživači su u ovom periodu počeli da govore i o efektivnosti u domenu liderstva u kojem je liderstvo bilo definisano kao sposobnost da se utiče na ukupnu efektivnost grupe (Northouse, 2016). U periodu koji sledi, autori su proširili postojeće definicije opisivanjem liderstva kao činjenja od strane pojedinca koja utiču na druge pojedince da se pokrenu u zajedničkom pravcu. Autori su sedamdesetih godina kao polazište uzeli fokus na grupu i proširili, tako da je liderstvo definisano kao reciprocitetni proces mobilisanja od strane pojedinaca sa određenim motivima i vrednostima, različitih ekonomskih, političkih i drugih resursa, u kontekstu nadmetanja i konflikta, u cilju da se ostvare ciljevi koje lideri i sledbenici imaju pojedinačno ili zajedno (Burns, 1978). Analiziranjem definicija liderstva ovog perioda, za liderstvo se može reći da predstavlja iniciranje ili održavanje grupe ili organizacije da postigne ciljeve grupe ili organizacije (Rost, 1991).

Jedan od najplodonosnijih perioda kada je u pitanju teorija o liderstvu su osamdesete godine prošlog veka kada su istraživači ponudili veliki broj različitih teorijskih pristupa kompleksnosti liderskog procesa koje se mogu obuhvatiti u nekoliko grupa sa sličnim temama:

- Uloga liderstva je da sledbenici urade onako kako lider želi;
- Liderstvo se definisalo kao vršenje uticaja na način koji nije prisilan;
- Liderstvo bazirano na osobinama lidera (Peters & Waterman, 1982);
- Determinisanje liderstva kao transformacionog procesa (Burns, 1978);



Slika 2. Različiti pogledi na liderstvo  
 (Preuzeto i prilagođeno: Kotter, 1990)

Razlika između definisanja liderstva kao procesa i ponovnog posmatranja liderstva kroz osobine lidera može se videti na slici 2. Ako liderstvo povezujemo sa osobinama lidera, liderstvo će se definisati kao skup različitih svojstava koje pojedinci ispoljavaju u različitim merama, dok se, ukoliko mu se prisupa kao procesu, liderstvo konceptualizuje kao ponašanje lidera koje može biti naučeno (Jago, 1982).

## 4 MODERNI PRISTUPI LIDERSTVU

U 21. veku autori su počeli da pristupaju liderstvu na druge načine, a kojima je zajedničko da se liderom smatra pojedinac koji utiče na grupu pojedinaca da ostvare zajednički cilj (Northouse, 2016). Među ovim pristupima nalaze se:

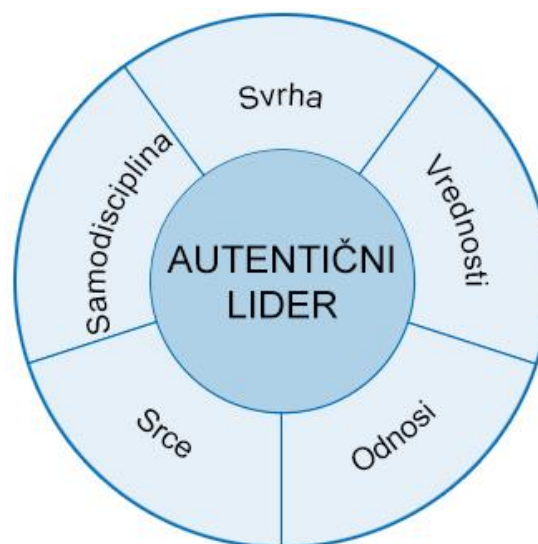
1. Autentično liderstvo;
2. Spiritualno liderstvo;
3. Liderstvo služenjem;
4. Adaptivno liderstvo.

### 4.1. Autentično liderstvo

Jedna od teorija liderstva podrazumeva autentičnost lidera (Northouse, 2016). Među istraživačima ne postoji subliminirana definicija autentičnog liderstva, već se na ovom tipu liderstva pristupa sa različitih gledišta (Chan, 2005).

Autentični lideri ne samo da inspirišu i utiču na one sa kojima su u direktnom kontaktu, već ih i osnažuju da se pokrenu i sami vode. Ukoliko liderstvo posmatramo iz ovog ugla, može se postaviti nova definicija liderstva: Autentični lider okuplja ljude oko zajedničkog cilja i osnažuje ih da se pokrenu i vode autentično u cilju stvaranja koristi za sve stajkholdere (George & Sims 2007). Ovakav lider je jedinstven, iskren i radi ono u šta

veruje, ima svoje mane i sklon je ljudskim slabostima i pravljenju grešaka. Ipak, prihvatajući svoje nedostatke i priznajući svoje greške lideri se povezuju sa sledbenicima i osnažuju ih. Autentični lideri iskazuju sledeće kvalitete: razumeju svoju ulogu, iskazuju jaka uverenja - vrednosti, vode srcem, uspostavljaju povezane odnose i pokazuju samodisciplinu što je grafički prikazano na slici 3.



Slika 3. Dimenzije autentičnog liderstva  
 (Preuzeto i prilagođeno: George, 2003)

Pojedini autori autentično liderstvo opisuju kroz intrapersonalni pristup u kojem autentični lider ispoljava svoje liderstvo na iskren, originalan način radeći iz ubeđenja. Ovakav pristup podrazumeva da je svaki lider jedinstven na svoj način i ne predstavlja kopiju nekog drugog lidera (Shamir & Eilam, 2005).

Drugi autori autentično liderstvo smatraju interpersonalnim procesom, u kojem se ono označava kao odnos koji lideri i sledbenici kreiraju zajedno (Eagly, 2005). Ukoliko se posmatra na ovaj način, autentično liderstvo predstavlja reciprocitetni proces u kojem lider utiče na sledbenike i obratno i u skladu sa tim ne zavisi samo od lidera.

Autentično liderstvo se može posmatrati i kroz razvojnu perspektivu prema kojoj se ono posmatra kao nešto što može da se neguje u lideru više nego kao statična osobina (Avolio & Gardner, 2005; Gardner, Avolio, Walumbwa, 2005; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, Peterson, 2008). Prema ovom pristupu, autentično liderstvo se razvija tokom vremena pod uticajem dešavanja u životu lidera.

## 4.2. Spiritualno liderstvo

Teorija spiritualnog liderstva se zasniva na viziji, altruističnoj ljubavi, veri i unutrašnjoj motivaciji (Fry, 2003). Spiritualno liderstvo se oslanja na fundamentalna uverenja i lidera i sledbenika s jedne i osećaj pripadnosti s druge strane (Fleischman, 1994; Maddock & Fulton, 1998). Pod fundamentalnim potrebama lidera i sledbenika misli se na ona uverenja u vezi sa osećajem da nečiji život ima značenje i da ostvaruje određeni uticaj i pravi razliku, dok se pod osećajem pripadnosti smatra lični osećaj da je pojedinac shvaćen, poštovan i prihvaćen bezuslovno.

Za razliku od ostalih modernih pristupa liderstvu svrha spiritualnog liderstva je da kreira viziju i vrednosti koje su zajedničke i pojedincu i timu, ali i na nivou organizacije, negujući i unapređujući i posvećenost i produktivnost te organizacije. (Fry & Whittington, 2005).

Spiritualni lider treba da stvori viziju gde članovi organizacije mogu da iskuse smisao onoga što u njihovom životu ima smisla i šta to pravi razliku, kao i da uspostave društvenu ili organizacionu kulturu koncipiranu na altruističnoj ljubavi gde lideri i sledbenici brinu o istim problemima i gde cene i sebe i druge, imaju osećaj pripadnosti i osećaju se prihvaćenim i cenjenim.

## 4.2. Liderstvo služenjem

Pristup liderstvu koje posmatra ponašanje lidera i naglašava da vođenje računa o brigama i problemima sledbenika od strane lidera naziva se liderstvo služenjem. U daljem tekstu ćemo ih nazivati lideri sluge. Ovakav pristup liderstvu postoji u literaturi već četrdeset do pedeset godina (Greenleaf, 1970, 1972, 1977) iako mu se u poslednje vreme posvećuje više pažnje.

Lideri sluge brinu o problemima svojih sledbenika, ispoljavaju empatičnost i neguju ih. Ovi lideri na prvo mesto stavljaju svoje sledbenike koje osnažuju i pomažu im da dostignu svoj pun potencijal. Lideri sluge su etični i vode u pravcu koji služi višem cilju organizacije, zajednice ili društva uopšte (Northouse, 2016).

Ono što razlikuje lidere sluge od drugih lidera je to što stavljaju dobre osobine sledbenika iznad svojih ličnih interesa i na taj način podstiču sledbenike da se razvijaju (Hale & Fields, 2007).

Svojim ponašanjem prema sledbenicima pokazuju jako izražena moralna načela (Walumbwa, Hartnell, & Oke, 2010; Graham, 1991), a to isto čine i prema organizaciji i drugim stejkholderima (Ehrhart, 2004).

Postoje diskusije na temu da liderstvo služenjem treba da se posmatra kao osobina ili je ponašanje. S obzirom na to da se ovaj pristup liderstvu vežba i može naučiti (Spears, 2010) liderstvo služenjem treba tretirati kao ponašanje.

## 4.4. Adaptivno liderstvo

Adaptivno liderstvo je jedan od novijih pogleda na liderstvo (Heifetz, 1994) koji za cilj ima da pruži odgovor na promene u okruženju. Ovaj pristup liderstvu bavi se razumevanjem i davanjem praktičnih načina i veza između liderstva, prilagođavanja (adaptacije), sistema i promene koji istovremeno ima duboke korene u pokušajima naučnika da objasne evoluciju ljudskog života. Adaptivno liderstvo se definiše kao mogućnost lidera da mobilise sledbenike da se suoče sa izazovima i da u tome uspeju i napreduju (Heifetz, Grashow, Linsky, 2009). Na ovaj način lideri sledbenike ohrabruju da se situacije adaptivnih izazova prepoznaju, da se prilagode i suoče sa nastalim problemima, ali ih i pripremaju za situacije koje se nalaze van uobičajenih okvira i pomažu im da se sa njima suoče (Northouse, 2014).

Začetnici ovog pristupa govore o liderstvu kao praktikovanju mobilizacije ljudi da se suoče i izbore sa izazovnim promenama (Heifetz et al, 2009), dok adaptivni lideri sprovode aktivnosti koje mobilisu, motivišu, organizuju, orijentišu i usredsređuju pažnju na druge (Heifetz, 1994). Ovi lideri ohrabruju efektivnu promenu na različitim nivoima, od lidera, organizacije, zajednice i društva uopšte. Adaptivno liderstvo obuhvata ponašanje lidera i aktivnosti koje oni preduzimaju da ohrabre druge da se suoče i izbore sa promenama koje nastaju i koje sledbenici smatraju bitnim.

## 5 ZAKLJUČAK

Za svaku organizaciju je bitno da iskoristi pun potencijal ljudskih resursa na svim nivoima poslovanja. Negativno se na zaposlene odražava njihovo zapostavljanje što se dalje odražava i na njihove rezultate rada. Način funkcionisanja

organizacija se godinama menja i prilagođava promenama različitih kontekstualnih faktora što dovodi i do promene pristupa liderstvu. U početku, u centru liderstva bila je moć lidera i izraženo naredbodavno ponašanje. Autori i praktičari liderstva su osobine lidera smatrali izuzetno bitnim i samim tim su bile predmet izučavanja. Vremenom, odustajalo se od teorija u kojoj je lider rođen kao takav ili pojedinca liderom čine određene lične karakteristike, a u fokus su postepeno dolazili grupa i osobenosti sledbenika koji su činili grupu, njihova interesovanja, problemi, želje i uverenja. Uz manja odstupanja, moderne pristupe kompleksnosti leaderskog procesa odlikuje upravo stavljanje grupe i odnosa lidera prema sledbenicima u fokus, dok se samo liderstvo najviše posmatra kao ponašanje koje

može da se usavrši, a ne kao osobina ili lična karakteristika sa kojom je lider rođen.

Moderni lider ima želju i dovoljno kapaciteta da pre svega spozna sebe, razume koje su mu dobre, a koje loše strane i aktivno uči i radi na poboljšanju leaderskih veština. Ovaj tip lidera poznaje sebe i upoznaje članove grupe, prepoznaje i bori se sa kontekstualnim faktorima, razume potrebe svojih sledbenika, vodi računa o njihovim interesovanjima, problemima, ulaže u njih i motiviše ih u cilju ostvarivanja što boljih poslovnih rezultata.

Savremeni pogled na liderstvo lidera posmatra kao pojedinca sa imenom i prezimenom, privatnim životom koji je ranjiv i dostupan za svoje članove grupe kojom rukovodi i koji i sledbenike posmatra na isti način.

## CITIRANI RADovi

- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). "Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership." *Leadership Quarterly*, 16, str. 315–338.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press
- Bass, B., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior. *Leadership Quarterly*, 10(2): 181-217.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: SAGE
- Bryman, A., Collinson, D., Grint, K., Jackson, G., & Uhl-Bien, M. (2011). *The SAGE handbook of leadership*. London: SAGE
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row
- Chan, A. (2005). *Authentic leadership measurement and development: Challenges and suggestions*. Oxford: Elsevier Science
- Copeland, N. (1942). *Psychology and the soldier*. Harrisburg, PA: Military Service Publications
- Day, D. V., & Antonakis, J. (2012). *The nature of leadership*. Thousand Oaks, CA: SAGE
- Drucker, P. (2017). *What Makes an Effective Executive (Harvard Business Review Classics)*, Boston: Harvard Business Review Press
- Eagly, A. H. (2005). "Achieving relational authenticity in leadership: Does gender matter?" *Leadership Quarterly*, 16, str. 459–474.
- Ehrhart, M. G. (2004). "Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior", *Personnel Psychology*, 57(1), 61–94.
- Follet, M. P. (1924). *Creative Experience*. New York: Longmans, Green, and co.
- Fry, L. W., & Whittington, J. L. (2005). *In search of authenticity: Spiritual leadership theory as a source for future theory, research, and practice on authentic leadership*. Oxford: Elsevier
- Gardner, J. W. (1990). *On leadership*. New York: Free Press
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2005). *Authentic leadership development: Emergent trends and future directions*. Oxford: Elsevier Science

- George, B. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*, California: Jossey-Bass
- George, B., & Sims, P. (2007). *True north: Discover your authentic leadership*. San Francisco: Jossey-Bass
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Cambridge, MA: Belknap Press
- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Boston: Harvard Business School Press
- Heller, T., & Van Til, J. (1983). "Leadership and followership: Some summary propositions", *Journal of Applied Behavioral Science*, 18, str. 405–414.
- Hemphill, J. K. (1949). *Situational factors in leadership*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Educational Research
- Hickman, G. R. (2009). *Leading organizations: Perspectives for a new era*. Thousand Oaks, CA: SAGE
- Hollander, E. P. (1992). "Leadership, followership, self, and others", *Leadership Quarterly*, 3(1), str. 43–54.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891–902.
- Jago, A. G. (1982). "Leadership: Perspectives in theory and research", *Management Science*, 28(3), str. 315–336.
- Kotter, J. P. (1990). *A Force for Change: How Leadership Differs From Management*, New York: Free Press
- Mayo, A., Nohria, N. (2005). "Zeitgeist Leadership", *Harvard Business Review*, October
- Moore, B. V. (1927). "The May conference on leadership", *Personnel Journal*, 6, str. 124–128.
- Mumford, M. D. (2006). *Pathways to outstanding leadership: A comparative analysis of charismatic, ideological, and pragmatic leaders*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Northouse, P. (2016). *Leadership – Theory and Practice*. California: Sage
- Northouse, P. (2014). *Introduction to Leadership*, California: Sage
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Warner Books
- Rost, J. C. (1991) *Leadership for the Twenty-First Century*, New York: Praeger
- Sally, D. (2002) "Co-Leadership: Lessons from Republican Rome", *California Management Review*, Volume 44, Number 4, str. 84-99.
- Shackleton, V. (1995). *Business Leadership*. London: Routledge
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development." *Leadership Quarterly*, 16, str. 395–417.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press
- Tannenbaum, R., Schmidt, W. (1973). "How to Choose a Leadership Pattern", *Harvard Business Review*, May-June
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). "Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure". *Journal of Management*, 34(1), str. 89–126.

Datum prve prijave: 23.03.2018.  
Datum prijema korigovanog članka: 25.07.2018.  
Datum prihvatanja članka: 05.09.2018.

### Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

#### Style – *APA Sixth Edition*:

Mirčetić, V. (2018, 10 15). Razvoj liderstva i determinisanje modernog pristupa liderstvu. (Z. Čekerevac, Ur.) *FBIM Transactions*, 6(2), 90-97. doi:10.12709/fbim.06.06.02.10

#### Style – *Chicago Sixteenth Edition*:

Mirčetić, Vuk. 2018. „Razvoj liderstva i determinisanje modernog pristupa liderstvu.“ Urednik Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 6 (2): 90-97. doi:10.12709/fbim.06.06.02.10.

#### Style – *GOST Name Sort*:

**Mirčetić Vuk** Razvoj liderstva i determinisanje modernog pristupa liderstvu [Časopis] // *FBIM Transactions* / ur. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, 15 10 2018. - 2 : T. 6. - str. 90-97.

#### Style – *Harvard Anglia*:

Mirčetić, V., 2018. Razvoj liderstva i determinisanje modernog pristupa liderstvu. *FBIM Transactions*, 15 10, 6(2), pp. 90-97.

#### Style – *ISO 690 Numerical Reference*:

*Razvoj liderstva i determinisanje modernog pristupa liderstvu*. **Mirčetić, Vuk**. [ur.] Zoran Čekerevac. 2, Beograd : MESTE, 15 10 2018, *FBIM Transactions*, T. 6, str. 90-97.



# UPRAVLJANJE TEKUĆIM SREDSTVIMA I OBRTNIM KAPITALOM

## CURRENT ASSET MANAGEMENT AND CURRENCY CAPITAL

### **Slobodan Nićin**

Evropski univerzitet Brčko distrikt, Brčko, Bosna i Hercegovina

### **Vojislava Grbić**

Visoka škola strukovnih studija za menadžment i poslovne komunikacije,  
Sremski Karlovci, Srbija

### **Zlatan Lukić**

Univerzitet u Sarajevu, Fakultet političkih nauka, Sarajevo, Bosna i  
Hercegovina

©MESTE

JEL Category: **D24, E22, G32**

### **Apstrakt**

*Funkcionisanje preduzeća kao sistema započinje pribavljanjem njegovih elemenata: radne snage, sredstava za rad i predmeta rada (materijala) u cilju izvršavanja određenog zadatka. Ova sredstva su neophodna za obavljanje delatnosti u preduzeću i bez njih se ne može obavljati proces reprodukcije. Može se reći da su sredstva određeni ekonomski resursi koje kontroliše pravno lice, i rezultat su nekih prošlih događaja čijom upotrebom u budućnosti se očekuje priliv budućih ekonomskih koristi, tj. prihoda. Da bi preduzeće izvršilo svoj osnovni cilj i zadatak, i postiglo što veći profit za sebe i društvo u celini, angažuje pored radne snage i određena sredstva. Sredstva koja preduzeće dobija od drugih i sredstva koja stiže tokom poslovanja čine imovinu preduzeća. Imovina pretpostavlja ukupnu vrednost svih sredstava s kojima preduzeće raspolaže, ali kako deo sredstava mora vratiti ulagaču, onda se samo onaj deo koji ostaje u trajnom vlasništvu preduzeća naziva „čistom imovinom“. Tokom procesa rada sredstva se troše i osnovni zadatak preduzeća je da sredstva obnavlja, a po mogućnosti i stalno povećava, jer je to uslov povećanja obima poslovanja i kontinuiteta preduzeća. Izražavanje, merenje, kontrola i usmeravanje finansijskog uspeha korporacije je ključna upravljačka aktivnosti u pravcu kontinuiranog poboljšanja njenog finansijskog položaja. Od toga kako menadžment shvata važnost ove kontrolno – upravljačke aktivnosti, kao i od organizacione strukture konkretnog poslovnog sistema, zavisi primenjeni sistem iskazivanja finansijskog uspeha korporacije.*

*Adresa autora zaduženog za korespondenciju:*

**Slobodan Nićin**

[✉ bobanicin@yahoo.com](mailto:bobanicin@yahoo.com)

**Ključne reči:** sredstva, neto obrtni fond,  
obračunski period, kontinuitet, bilans stanja

## Abstract

*Functioning of a company as a system begins with the acquisition of its elements: labor, resources and work items (materials) in order to perform a certain task. These funds are necessary for doing business in the company and without them the reproduction process cannot be performed. It can be said that the funds are certain economic resources controlled by a legal entity and are the result of some past events whose use in the future is expected to inflow of future economic benefits, that is, the primacy. In order for an enterprise to fulfill its primary goal and task, and to achieve as much profits for itself and society as a whole, it engages the workforce and certain resources. Assets that the company receives from others and assets acquired during the course of business constitute the assets of the company. Assets presuppose the total value of all assets with which the enterprise holds, but as part of the assets must return it to the investor, then only the part that remains in the permanent ownership of the enterprise is called "net assets". During the process of working the funds are spent and the basic task of the company is to renew the funds, and if possible, it constantly increases, as this is a condition for increasing the volume of business and continuity of the company. Expressing, measuring, controlling and directing the financial success of a corporation is a key management activity in the direction of continuous improvement of its financial position. From the way the management understands the importance of this control-management activity, as well as the organizational structure of a particular business system, the applied system of expressing the financial success of the corporation depends.*

**Keywords:** Assets, Net Working Capital, Accounting Period, Continuity, Balance Sheet

## 1 TEKUĆA SREDSTVA

Prema pojavnim oblicima sredstva preduzeća mogu biti: sredstva u obliku novca (odnosno vrednosnih papira), sredstva u obliku stvari, i sredstva u obliku prava. Prema trajanju korišćenja sredstava, imovina preduzeća razvrstava se na: dugotrajnu imovinu i kratkotrajnu imovinu. Dugotrajnu imovinu čine osnovna sredstva, a kratkotrajnu imovinu čine obrtna sredstva.

Drugu značajnu grupu sredstava u aktivni čine tekuća sredstva, koja uz stalna sredstva predstavljaju najvažniji faktor za uspešno obavljanje proizvodnih ciklusa. Premda su u industrijskim preduzećima stalna sredstva najvažnija po veličini po svom udelu i značaju za odvijanje tehnološkog procesa, nemoguće je zamisliti uredno funkcionisanje proizvodnje bez određene veličine tekućih sredstava. Svaki uloženi evro stalnih sredstava zahteva i angažovanje određene količine tekućih sredstava, pa će zbog toga biti potrebno analiziranje uloge ove grupe aktivnih pozicija svakog bilansa.

Tekuća sredstva tretiraju se kao kratkoročna imovina u preduzeću. Prema tome, tekuću ili kratkoročnu imovinu čine ona sredstva za koja se očekuje da će se pretvoriti u novčani oblik u razdoblju kraćem od jedne godine. Međutim, pri definisanju tekuće kratkoročne imovine treba uključiti kriterijume normalnog trajanja proizvodnog procesa. U nekim svojim elementima biće

potrebna i svestranija i dublja analiza, jer se brzim obrtanjem ukupnih tekućih sredstava ulažu često puta velika novčana sredstva u proizvodne procese, pa je zbog toga itekako važan efekat koji ostvarujemo takvim ulaganjem. (Dervišević, 2008)

Tekuća (obrotna) sredstva čine novac potreban za tekuća planiranja, materijal i sirovine radi ulaganja u proizvodnju, vrednosti utrošene u proizvodnju i proizvodi koji čekaju prodaju.

Obrtna sredstva čini i novac dat dobavljačima pre isporuke robe, kao i potraživanja od kupaca od momenta isporuke proizvoda, odnosno pružanje usluge do momenta naplate. Ta sredstva se neprestano obrću (cirkulišu) u poslovnom procesu. Međutim, potrebno je uvek raspolagati jednim njihovim delom kako bi se nesmetano odvijao poslovni proces. Upravo za taj deo treba osigurati novac već prilikom poslovnih ulaganja, i to tako da taj iznos novca bude na raspolaganju duži vremenski period.

Treba imati u vidu činjenicu da ni jedna od navedenih definicija obrtnih sredstava nije sveobuhvatna. Najbliži pojam je tekuća aktiva. Osim toga, često se pojam obrtna sredstva poistovećuje terminima radnog kapitala, pri čemu se uvode i dva nova pojma i to:

- bruto radni kapital
- neto radni kapital.

Prema pojavnim oblicima tekuća sredstva bi se mogla svrstati u tri osnovne grupe i to:

- a) **tekuća sredstva u novčanom obliku** (gotovina u kasi i na žiro računu te ekvivalenti gotovine). Novčani oblik predstavlja početni i završni oblik obrtnih sredstava, koji može biti u blagajni ili na depozitnim računima.
- b) **tekuća sredstva u naturalnom obliku** (zalihe materijala, nedovršene proizvodnje, gotovih proizvoda, robe). Naturalni oblik – zavisno od mesta u reprodukcijom ciklusu preduzeća može da bude u različitim vidovima, to su :
- sirovine i materijal
  - nedovršena proizvodnja i
  - gotovi proizvodi
- c) **tekuća sredstva u prelaznom obliku** predstavlja vrednost pretraživanja koja mogu da nastanu po nekoliko osnova i to:
- prodaja gotovih proizvoda kupcima, i
  - davanje avansa dobavljačima ili davanje kredita.

## 2 ANALITIČKI ASPEKTI OBRJNIH SREDSTAVA

Za potrebe finansijske analize i finansijskog upravljanja u preduzeću, obrtna sredstva se dele na ukupna i neto obrtna sredstva. Pod ukupnim sredstvima podrazumevaju se sva ulaganja koja preduzeća vrše u pojedine, konkretne oblike obrtnih sredstava. Neto obrtna sredstva se definišu kao razlika između tekuće aktive i tekuće pasive, odnosno kao razlika između ukupnih obrtnih sredstava i ukupnih kratkoročnih obaveza preduzeća (Nićin i Nićin, 2017).

Kao najvažniji izvori koji dovode do priliva neto obrtnih sredstava navodi se sledeće: redovno poslovanje u slučaju kada su ukupni prihodi veći od rashoda koji su nastali kao posledica trošenja obrtnih sredstava, prodaja osnovnih sredstava i dugoročnih ulaganja za gotovinu i preuzimanje dodatnih dugoročnih zajmova.

Do smanjenja, odnosno odliva neto obrtnih sredstava najčešće dolazi po osnovu sledećih ključnih razloga: kada su prihodi od redovnog poslovanja manji od rashoda koji su nastali kao posledica trošenja obrtnih sredstava; zbog kupovine osnovnih sredstava; zbog otplate zajmova.

Ukupna obrtna sredstva najbolje reprezentuju sume tekuće aktive u bilansu stanja preduzeća. Ona se sastoje iz pojedinih konkretnih oblika

sredstava, odnosno pozicije aktive kao što su: novčana sredstva u blagajni i na računima, potraživanje od kupaca, tržišne hartije od vrednosti, menice i akcepti primljeni od kupaca, dati avans dobavljačima, zalihe i unapred plaćeni rashodi i obračunati, a nenaplaćeni prihodi (aktivna vremenska razgraničenja).

## 3 STUKTURA AKTIVE I PASIVE OBRJNIH SREDSTAVA

Za ocenu za finansijske strukture preduzeća koriste se informacije iz bilansa stanja. Aktiva bilansa stanja mora biti tako struktuisana da omogući kontinuitet finansiranja poslovne aktivnosti. Shodno tome, menadžment je više zainteresovan za strukturu obrtnih sredstava nego za strukturu poslovnih sredstava.

U strukturi obrtnih sredstava najzastupljenije su zalihe materijala, nedovršene proizvodnje i gotovih proizvoda. Zalihe su namenjene za održavanje poslovnog ciklusa. One se pretvaraju u novac u okviru jednog poslovnog ciklusa koji traje najduže do jedne godine, tako da imaju tretman tekuće imovine. Prodajom gotovih proizvoda sa zaliha, troškovi njihove nabavke se prenose na troškove prodate robe i tako suočavaju sa prihodima od prodaje. Zalihe i potraživanja od kupca se klasifikuju kao tekuća imovina, čak iako se pretvaranje te imovine u novac neće dogoditi u periodu do jedne godine.

U bilansu se tekuća imovina klasifikuje prema stepenu likvidnosti na: novac, hartije od vrednosti, potraživanja, zalihe i unapred plaćene rashode. Klasifikacija izvora finansiranja obrtnih sredstava vrši se sa aspekta ročnosti i porekla.

Prema ročnosti, izvore finansiranja obrtnih sredstava delimo na:

- kratkoročne (do jedne godine: vrednosni papiri do jedne godine, obaveze prema dobavljačima, unapred naplaćeni prihodi, naplaćeni rashodi i sl.)
- dugoročne izvore finansiranja (preko jedne godine)
- ročni (dugoročni krediti, emisija obveznica)
- neročni (trajno su raspoloživi – akcijski kapital i zadržana dobit).

Troškovi finansiranja rastu s vremenom korišćenja izvora finansiranja. Što je rok otplate kredita duži, troškovi finansiranja su veći, i obrnuto.

Prema poreklu, izvori obrtnih sredstava mogu biti vlastiti (neročni) izvori i tuđi (ročni) izvori. Vlastiti izvori finansiranja su trajnog karaktera, za razliku od tuđih, čiji rokovi se utvrđuju ugovorom.

#### 4 UPRAVLJANJE TEKUĆIM SREDSTVIMA

Treba imati u vidu da je upravljanje obrtnim sredstvima posebno važno za mala preduzeća. Potrebi posebnog izračunavanja osnovnih principa upravljanja obrtnim sredstvima najviše doprinosi činjenica da ulaganja u obrtna sredstva predstavljaju pretežan deo ukupnih ulaganja koje vrši preduzeće, kao i to da odluke o tim ulaganjima moraju da se donose skoro svakodnevno, što nije slučaj sa odlukama o ulaganju u osnovna sredstva (Ratković- Abramović, 2011).

Upravljanje obrtnim sredstvima je važno iz nekoliko razloga. Među najbitnijim je sigurno taj što obrtna sredstva preduzeća skoro uvek čine više od polovine njenih ukupnih sredstava. Čak i one firme koje se bave uslužnim delatnostima, pa zbog toga nemaju velikih sredstava u zalihama, imaju zato najčešće značajna sredstva u potraživanjima. Ako preduzeće želi napredovati i rasti ono mora stalno kontrolisati svoje zalihe i potraživanja. Prevelika obrtna sredstva mogu dovesti do ishoda prosečnih prinosa na ulaganja, ali s druge strane preduzeća sa malim obrtnim sredstvima će imati veći rizik u održavanju kontinuiteta poslovanja i teže je manipulirati radom takvog preduzeća.

Drugi bitan aspekt upravljanja obrtnim sredstvima jeste uticaj koji odluke o obrtnim sredstvima imaju na rizik, prihode i profitabilnost kompanije. Direktna odgovornost finansijskog menadžera jeste upravljanje novcem, potraživanjima od kupaca i po osnovu vrednosnih papira, ali on isto tako ima ulogu i u upravljanju zalihama. Ove upravljačke aktivnosti zahtevaju stalno, svakodnevno angažman finansijskog menadžera. Upravljanje obrtnim sredstvima je važan segment finansijskog poslovanja, stoga je neophodno razmotriti optimalnu količinu svakog pojedinog segmenta. Zadatak upravljanja obrtnom imovinom je da omogućiti preduzeću da utvrdi optimalan volumen obrtnih sredstava.

Sušтина upravljanja zalihama je da se zalihe nabavljaju i angažuju onda kada su potrebne, u optimalnim količinama i uz minimalne troškove.

Zalihe omogućavaju fleksibilnost postavljanja preduzeća i treba ih povećati dok su uštede po osnovu držanja zaliha veće od troškova njihovog držanja.

Potraživanja od kupaca nužno je svesti na što manji iznos, s jedne, i što kraći rok njihovog plaćanja s druge strane, te raznim merama smanjiti rizik naplate, jer to povlači sniženje troškova finansiranja i povećanja bruto dobitka. Osnov za uspešno upravljanje gotovinom čini projekcija novčanih primanja i izdataka novca, odnosno planiranje priliva i odliva novca, praćenje izveštaja i to kvartalnih, mesečnih, desetodnevni.

Obrtna sredstva su deo obrtnih sredstava ili imovine preduzeća. Racionalno upravljanje i dobro gazdovanje ukupnim obrtnim sredstvima i njihovim pojedinačnim oblicima svakako predstavlja najznačajniju preokupaciju finansijskog upravljanja preduzećem. To upravljanje pretpostavlja da se sa što manjim ulaganjima u ukupna obrtna sredstva, kao i njihove pojedinačne kategorije, ostvari što veći obim poslovne aktivnosti sa ciljem maksimiziranja profitabilnosti preduzeća kao celine, uz istovremeno održavanje potrebnog stepena njegove tekuće likvidnosti.

Finansijsko upravljanje obrtnim sredstvima ima osnovni cilj da održi povoljnu finansijsku strukturu preduzeća i zadovoljavajući stepen njegove likvidnosti. Razlike koje postoje između obrtnih i osnovnih sredstava na zasnivaju se samo na njihovim fizičkim svojstvima, već pre svega, na njihovim različitim funkcijama koje imaju u preduzeću, kao i njihovog finansiranja. Zbog toga, u cilju uspešnog realizovanja vrednosti i jednih i drugih sredstava, neophodno je da ih finansijski menadžment preduzeća različito tretira, što podrazumeva da se vodi računa o nekoliko značajnih momenata:

1. Ulaganja u obrtna sredstva u potpunosti se naknađuju kroz prodajne cene proizvoda ili usluga u periodima kraćim od jedne godine, odnosno u toku jednog poslovnog ciklusa preduzeća, dok je za naknadu ulaganja u osnovna sredstva potreban znatno duži vremenski period.
2. Obrtna i osnovna sredstva imaju različite stepene fleksibilnosti.
3. Finansijski principi koji se primenjuju pri upravljanju obrtnim sredstvima razlikuju se od

onih koji su relevantni za finansijsko upravljanje osnovnim sredstvima.

4. Povećanje obrtnih sredstava se najvećim delom finansira iz kratkoročnih finansijskih izvora.

Pored navedenih elemenata postoje i mnogi drugi razlozi koji neposredno ili posebno indiciraju potrebu da se problematika finansijskog upravljanja obrtnim sredstvima ipak posebno izuči i prikaže u okviru celokupne problematike finansijskog upravljanja preduzeća.

Kao najvažniji argumenti koji idu u prilog ovakvoj tvrdnji, moglo bi se navesti: značajno vreme koje se posvećuje upravljanju obrtnim sredstvima od strane menadžmenta preduzeća, obim ulaganja u obrtna sredstva preduzeća, odnos između povećanja obima prodaje (realizacije) i obrtnih sredstava, kao i značaj obrtnih sredstava za mala preduzeća.

Kao prikladan instrument upravljanja finansijama korporacije može da posluži, u skladu sa individualnim prilikama korporacije, odmerena marža sigurnosti koja se naziva neto obrtni fond ili neto obrtna sredstva.

Pomenuti nazivi, od kojih je prvi evropskog, a drugi anglo-saksonskog porekla, izražavaju računsku veličinu, izvedenu iz bilansa stanja, koja je posmatrana iz perspektive aktive – neto obrtna sredstva, a iz perspektive pasive – neto obrtni fond.

Dakle, reč je o istoj računskoj veličini, koja predstavlja višak dugoročnog kapitala preko neto imobilizacija (neto obrtni fond), odnosno višak obrtnih sredstava preko kratkoročnih obaveza (neto obrtna sredstva). U oba slučaja radi se o delu obrtnih sredstava koja su finansirana dugoročnim kapitalom – sopstvenim i pozajmljenim.

Po svojoj iskaznoj moći, neto obrtni fond predstavlja sigurnosnu mrežu, koja se u praksi analize finansijskog položaja koristi kao kriterijum za utvrđivanje i ocenu finansijskog ekvilibrijuma, kao pretpostavke održavanja likvidnosti. Karakter sigurnosne mreže proizilazi iz dugoročnosti njegovog dospeća, koja olakšava usaglašavanje brzine priliva gotovine po osnovu naplate potraživanja sa brzinom dospevanja obaveze za izmirivanje.

Potreba za neto obrtnim fondom uslovljena je okolnošću da je deo obrtnih sredstava dugoročno vezan (zalihe), ali, ne retko, iz zahteva kreditiranja liferanata kroz avanse ili kupca kroz prodaju na odloženo plaćanje. Pošto su visina zaliha, uslovi njene nabavke i brzina obrtanja potraživanja individualno uslovljeni, što znači da zavise od vrste i veličine korporacije, stope rentabilnosti, politike nabavke i prodaje, odnosa sopstvenog i pozajmljenog kapitala, uslova korišćenja dugoročnih zajmova, političke ekspanzije, pa i ljudskog faktora, dobro upravljanje finansijama korporacije pretpostavlja poznavanje potrebnog neto obrtnog fonda.

Potrebni neto obrtni fond za pojedinačne korporacije predstavlja „normalu“, koja je ishodište za komparaciju sa stanjem na određeni dan, iz koje proizilaze razlike koje se uzimaju kao kriterijum za ocenu kvaliteta finansijske strukture i mogućnosti održavanja likvidnosti i garantovanja optimalne rentabilnosti. Ako normala nije fiksirana unapred ili je analitičar ne poznaje, što je slučaj sa eksternim analitičarem, ona (normala) se fingira u visini zaliha ili u visini polovine ukupnih obrtnih sredstava, pod uslovom da su obrtna sredstva dvostruko veća (200%) od kratkoročnih obaveza, a što naročito koriste kreditori (bankari).

U slučaju fingiranja normale na pomenuti način, ocena finansijskog položaja pretpostavlja uzimanje u obzir varijacija neto obrtnog fonda u nizu sukcesivnih obračunskih perioda.

Pridavanje značaja varijacijama neto obrtnog fonda u nizu sukcesivnih obračunskih perioda rezultira iz uverenja da one:

- otkrivaju brzo i lako tendencije u razvoju finansijske strukture korporacije,
- obezbeđuju rekonstrukciju istorije finansiranja u prošlosti, koja pokazuje koji su izvori finansiranja bili predominantni, kakva je bila veličina i učestalost trošenja, koliko je bilo eksternog finansiranja u odnosu na samofinansiranje, i
- snabdevaju rukovodstvo korporacije indikacijama solventnosti na dugi rok.

Inače, promene neto obrtnog fonda u sukcesivnim obračunskim periodima, koje se ipoljavaju kao popravljane ili pogoršane finansijske strukture, uvek su rezultanta povećanja ili smanjenja bilansnih veličina iza kojih se neto obrtni fond

izvodi. Odnosna povećanja ili smanjenja su uslovljena, i to:

- prihodima većim od ukupnih rashoda bez amortizacije, tj. ako je protok novca pozitivan,
- prodajom osnovnih sredstava (dezinvestiranje),
- povećanjem dugoročnih zajmova (eksterno finansiranje),
- konverzijom kratkoročnih u dugoročne zajmove, i
- dekapitalizacijom kroz povećanje osnovnog kapitala (interno finansiranje).

U svim pomenutim slučajevima smanjuje se visina imobilizacije kao odbitne pozicije od dugoročnog kapitala ili se povećava visina dugoročnog kapitala, što ima za posledicu porast neto obrtnog fonda.

Obrnuto, nabavka osnovnih sredstava (investiranje), isplata sopstvenog kapitala i dugoročnih zajmova (definisanje) i poslovanje sa gubitkom ima za posledicu povećanje vrednosti imobilizacija i smanjenje dugoročnih kapitala, iz čega rezultira smanjenje raspona između dugoročnog kapitala i imobilizacije, a time i smanjenje neto obrtnog fonda. Odnosne promene u suprotnim smerovima, povećanje imobilizacija i smanjenje dugoročnog kapitala – mogu da prouzrokuju pojavu negativnog neto obrtnog fonda, u tom slučaju je neto obrtni fond pokazatelj finansiranja dela imobilizacija kratkoročnim obavezama što je, po pravilu, praćeno pojavom opasne nelikvidnosti, koja zvuči na uzbunu i nagoveštava predstečajnu situaciju.

Izvlačenje zaključaka o finansijskom položaju zasniva se na tabeli, koja se sastavlja na osnovu elemenata bilansa stanja.

## 5 OBRTNI KAPITAL I UPRAVLJANJE NETO OBRTNIM SREDSTVIMA

U najužem smislu obrtni kapital predstavlja razliku između kratkotrajne imovine i kratkoročnih obaveza kompanije. U praksi se još naziva i neto radni kapital. Obrtni kapital uslov je likvidnosti i finansijske stabilnosti kompanije, te u suštini daje odgovor o tome koliko je likvidne imovine kompanije na raspolaganju na održavanje i širenje poslovanja. Vrednost obrtnog kapitala može biti pozitivna ili negativna, a zavisi od strukture imovine i dugova kompanije.

Obrtni kapital = kratkotrajna imovina – kratkoročne obaveze

U pravilu se smatra da će kompanije koje imaju višu razinu obrtnog kapitala dugoročno bolje poslovati budući da su u svakom trenutku sposobne proširiti, unaprediti ili izmeniti operativno poslovanje. Što je viši nivo obrtnog kapitala, kompanija je pod manjim pritiskom tržišta i sposobnija je samostalno finansirati rast poslovanja. Upravo zbog toga mnogo finansijskih stručnjaka pri proceni vrednosti kompanije prvo uzme bilans stanja i proveriti nivo obrtnog kapitala. To im omogućuje da u trenutku donesu načelnu procenu o budućnosti kompanije i potencijalne probleme/mogućnosti.

Posebnu pažnju obrtnom kapitalu valja posvetiti kada pokrećemo poslovanje, bez obzira bio to mali preduzetnički poduhvat ili velika kompanija. Znamo da mnoge kompanije i preduzetnici najčešće propadaju i posustaju u prvih nekoliko godina od početka poslovanja. Jedan od bitnih faktora za takve događaje upravo je neadekvatno osiguranje obrtnog kapitala. Obrtni kapital su sredstva potrebna da bi kompanija premostila vreme od trenutka kada odluči da proizvede neki proizvod ili uslugu do trenutka kada primi prvu uplatu kupaca za proizvod ili izvršenu uslugu. Pojednostavljeno, to je iznos koji preostane od uplaćenog kapitala nakon što smo kupili svu potrebnu imovinu za početak poslovanja.

Menadžment obrtnog kapitala obuhvata aktivnosti koje su povezane sa kratkoročnim sredstvima i kratkoročnim dugovima iz poslovanja. Radi se o odlučivanju o obimu obrtnih sredstava i obaveza do dobavljača koji utiče na zaduženost kompanije odnosno utiče na donošenje odluka o obimu potrebnih novčanih sredstava koja su potrebna za osiguranje platne sposobnosti kompanije.

Smanjivanjem obima sredstava koja su „vezana“ u poslovnom procesu, smanjujemo potrebe po izvorima finansiranja, što snižava troškove poslovanja. Prilikom razvijanja rasprave o bruto kapitalu, njegovom značenju i menadžmentu, oslonac tražimo u računovodstvenom poimanju i podeli sredstava na stalna i obrtna sredstva (Rodić i Filipović, 2010).

Za kontinuitet poslovnog procesa neophodno je obezbediti optimalna finansijska sredstva. Nedostatak obrtnih sredstava izaziva poremećaje

u likvidnosti, a kasnije i u solvetnosti. Problem likvidnih sredstava se odnosi na kratkoročno finansiranje, odnosno upravljanje obrtnim sredstvima. Upravljanje obrtnim sredstvima obuhvata novac, novčane ekvivalente, potraživanja, zalihe i kratkoročne obaveze. Ono je najčešće usmereno na optimizaciju novca, hartija od vrednosti, potraživanja i zaliha, a pri tom izostaje optimizacija drugih likvidnih sredstava. Optimizacija se odnosi na uravnoteženje odnosa u ukupnoj strukturi sredstava. Efikasno upravljanje obrtnim sredstvima zahteva prethodnu zanalizu obrtnih sredstava sa aspekta likvidnosti.

Prema stepenu likvidnosti razlikujemo tekuću aktivu:

- I stepen likvidnosti (gotovina u blagajni, depoziti po viđenju, hartije od vrednosti koje su odmah unovčive),
- II stepena likvidnosti (hartije od vrednosti unovčive za 30 dana, potraživanja od kupaca naplativa do 30 dana) i
- III stepena likvidnosti (kratkoročna potraživanja naplativa preko 30 dana i zalihe gotovih proizvoda, zalihe sirovine i materijala).

Ovakvu podelu tekuće aktive treba shvatiti uslovno, iz razloga što neke stavke aktive svrstane u kategoriju manje likvidne aktive mogu biti brže unovčive od stavki koje su svrstane u brzo likvidnu aktivu. Unovčivost zavisi od intenziteta tržišta (pada li ili raste), ponude i potražnje finansijskih instrumenata, količine novca u opticaju, visine kamatne stope inflacije, i sl.

Uzroke nelikvidnosti treba tražiti u nedostatku trajnih obrtnih sredstava, lošem upravljanju zaliha, nenamenskom povlačenju gotovine iz optičaja (najčešće od strane vlasnika), te u ulaganju likvidnih sredstava u osnovna sredstva.

Ipak, najčešći uzrok nelikvidnosti je u slabom planiranju i kontroli priliva i odliva gotovog novca. Menadžment se uglavnom rukovodi podacima o stanju novca na žiro račun, trenutnom dugovanju i obavezama, bez planiranja novčanih tokova. Ukoliko se u nekom periodu pojavi suficit novca na žiro račun, a nema prispelih obaveza, menadžment donosi odluku o ulaganju u fiksnu aktivu ili neproduktivne namene (renoviranje, kupovinu službenog auta i sl.). Sigurno je da će takvo preduzeće morati u skorije vreme nestašicu novca pokrivati kreditima i pozajmicama.

Planiranje priliva i odliva novca, te kontrola planiranog ostvarenja sve više postoje osnovni instrumenti upravljanja finansijama. Prilivi i odlivi novca se planiraju i prate kroz gotovinski tok. Veći priliv od odliva govori da je gotovinski tok pozitivan. Ukoliko je neto rezultat perioda negativan, moguće je nedostatak sredstva pokriti suficitom prethodnog perioda. Ukoliko sredstva prethodnog perioda nisu dovoljna za pokriće deficita tekućeg perioda, preduzeće je ušlo u zonu nelikvidnosti. Pored svoje značajne uloge u finansijskom upravljanju, izveštaj o gotovinskom toku je važan instrument za ocenu buduće likvidnosti od strane kreditora.

Veliki udar na likvidnost preduzeća ima porez na dodatnu vrednost. Bez obzira što preduzeće ostvaruje pravo na odbitak ulaznog poreza za nabavku zaliha i osnovnih sredstava, ono mora u startu izdvojiti novčana sredstva. To je dodatno opterećenje za pravne obveznike koji u pojedinim periodima imaju veći ulazni od izlaznog poreza na dodatnu vrednost. Više uplaćeni porez se smatra poreskim kreditom za naredni obračunski period, osim kod izvoznih poslova gde postoji mogućnost ostvarivanja prava na povrat. Pravo na povrat nemaju pravna lica koja se nisu registrovala u sistem PDV-a, što ih dovodi u nepovratnu situaciju (Vujnović–Gligorić, 2008).

Kad se poslovni proces okonča, slobodan novac se ponovo vraća u svoje izvore. Okosnicu finansiranja predstavlja modeliranje odnosa između aktive i pasive obrtnih sredstava. Iznos optimalnog obrtnog (radnog) kapitala varira sa veličinom organizacije i prirodom njene poslovne aktivnosti. Analitičari, koji poznaju prirodu poslovanja, mogu utvrditi iznos obrtnog kapitala koji je potreban da bi kompanija bila na zadovoljavajućem finansijskom položaju. Ukoliko su kratkoročne imovine, preduzeće ima negativan iznos obrtnog kapitala. Negativan iznos obrtnog kapitala ne mora značiti da je kompanija insolventna. Mnoge kompanije iz oblasti telefonskih usluga pripadaju takvoj kategoriji.

Da li neko preduzeće ima kvalitetne izvore finansiranja obrtnih sredstava, najlakše možemo utvrditi iz bilansa stanja. Kvalitete finansiranja obrtnih sredstava ogleda se u postojanju adekvatnih dugoročnih i trajnih izvora. Ukoliko preduzeće nema takvih izvora, znači da se celokupno poslovanje finansira iz kratkoročnih

izvora i da postoji opasnost od nelikvidnosti. Podaci iz bilansa stanja nisu dovoljni da utvrdimo potrebu za trajnim obrtnim sredstvima. Da bi se utvrdile stvarne potrebe preduzeća za trajnim obrtnim sredstvima, potrebno je poznavati poslovanje preduzeća, računovodstvene evidencije, te politiku nabavke i prodaje.

## 6 ZAKLJUČAK

Preduzeće, kako bi izvršilo svoj osnovni cilj i zadatak, i postiglo što veći profit za sebe i društvo u celini, angažuje pored radne snage i određena sredstva. Tokom procesa rada sredstva se troše i osnovni zadatak preduzeća je da sredstva obnavlja, a po mogućnosti stalno povećava, jer je to uslov za povećanje obima poslovanja i kontinuiteta preduzeća.

Prema trajanju korišćenja sredstava imovina preduzeća razvrstava se na dugotrajnu i kratkotrajnu imovinu. Dugotrajnu imovinu čine osnovna sredstva, a kratkotrajnu imovinu čine obrtna sredstva. U najužem smislu obrtni kapital predstavlja razliku između kratkotrajne imovine i kratkoročnih obaveza kompanije.

Obrtna sredstva čini i novac dat dobavljačima pre isporuke robe, te potraživanja od kupaca od momenata isporuke proizvoda, odnosno pružanja usluga do momenta naplate. Ta sredstva se neprestalno obrću u poslovnom procesu.

Upravljanje obrtnim sredstvima je važno iz nekoliko razloga. Među najbitnijim je sigurno taj što obrtna sredstva preduzeća skoro uvek čine više od polovine njenih ukupnih sredstava. Zadatak upravljanja obrtnom imovinom je da omogući preduzeću da utvrdi optimalan volumen obrtnih sredstava.

Izražavanje, merenje, kontrola i usmeravanje finansijskog uspeha korporacije je ključna upravljačka aktivnosti u pravcu kontinuiranog poboljšanja njenog finansijskog položaja. Od toga kako menadžment shvata važnost ove kontrolno – upravljačke aktivnosti, kao i od organizacione strukture konkretnog poslovnog sistema, zavisi primenjeni sistem iskazivanja finansijskog uspeha korporacije.

## CITIRANA DELA

Dervišević F. (2008), *Analiza poslovanja za menadžere*, Bihać

Nićin N., Nićin S. (2017), *Poslovne finansije*, Evropski Univerzitet, Brčko

Ratković Abramović M. (2011), *Korporativne finansije*, Beogradska poslovna -Visoka škola strukovnih studija, Beograd

Rodić J., Filipović M. (2010), *Poslovne finansije*, Beogradska poslovna škola, Visoka škola strukovnih studija, Beograd

Vujnović–Gligorić B. (2008), *Poslovne finansije*, Panevroski univerzitet“ APEIRON“, Banja Luka

Datum prve prijave: 23.02.2018.

Datum prijema korigovanog članka: 01.08.2018.

Datum prihvatanja članka: 05.09.2018.

## Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

*Style – APA Sixth Edition:*

Nićin, S., Grbić, V., & Lukić, Z. (2018, 10 15). Upravljanje tekućim sredstvima i obrtnim kapitalom. (Z. Čekerevac, Ur.) *FBIM Transactions*, 6(2), 98-106. doi:10.12709/fbim.06.06.02.11

*Style – Chicago Sixteenth Edition:*

Nićin, Slobodan, Vojislava Grbić, i Zlatan Lukić. 2018. „Upravljanje tekućim sredstvima i obrtnim kapitalom.“ Urednik Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 6 (2): 98-106. doi:10.12709/fbim.06.06.02.11.

Style – **GOST Name Sort**:

**Niĉin Slobodan, Grbić Vojislava i Lukić Zlatan** Upravljanje tekućim sredstvima i obrtnim kapitalom [Časopis] // *FBIM Transactions* / ur. Ćekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, 15 10 2018. - 2 : T. 6. - str. 98-106.

Style – **Harvard Anglia**:

Niĉin, S., Grbić, V. & Lukić, Z., 2018. Upravljanje tekućim sredstvima i obrtnim kapitalom. *FBIM Transactions*, 15 10, 6(2), pp. 98-106.

Style – **ISO 690 Numerical Reference**:

*Upravljanje tekućim sredstvima i obrtnim kapitalom. Niĉin, Slobodan, Grbić, Vojislava i Lukić, Zlatan.* [ur.] Zoran Ćekerevac. 2, Beograd : MESTE, 15 10 2018, *FBIM Transactions*, T. 6, str. 98-106.



# DEMOKRATSKO OBLIKOVANJE POLITIČKE VOLJE GRAĐANA SRBIJE

## DEMOCRATIC SHAPING OF THE POLITICAL WILL OF SERBIAN CITIZENS

**Nikola Pantelić**

Poslovni i pravni fakultet, „Union – Nikola Tesla” Univerzitet, Beograd, Srbija

©MESTE

JEL Category: H12, R41

### **Apstrakt**

*Ovaj rad se, pretežno, bavi analizom, pojedinih, ustavnopravnih odredbi (i kratkim osvrtom na zakonski okvir) srpskog pravnog sistema, koje se odnose na, neka, sporna pitanja, od značaja za političke stranke. Istim se, nakon kratkog osvrta na, burno i brutalno istorijskopravno nasleđe političkih stranaka, u Srbiji XIX veka, razmatra demokracija postojeće političke platforme, u okviru koje se odvija, od vjkada, bespoštedna borba među ovim takmacima. Cilj rada je ispitivanje, eventualnih „poroznih tačaka“ srpske demokratije, kada je u pitanju konstitucionalizacija političkih stranka, odnosno izvođenje zaključka, ima li mesta za unapređenje demokracije „snage koja stvarno deluje“ i na koji način bi ona mogla da se ostvari. Nakon više od decenije egzistiranja Ustava iz 2006. godine, u ustavnosudskoj praksi i teoriji postavljena su mnoga, praktična i teorijska pitanja, na koja, još uvek nisu ponuđeni odgovori, koji bi zadovoljili (veliku) većinu teorije i prakse. Jedno od centralnih problema odnosi se na tretman „tajnog udruženja“ od strane Ustavnog suda Srbije, odnosno na sporno pitanje nadležnosti za postupanje prilikom njegove zabrane. Drugo pitanje, direktnije povezano sa pitanjem demokratije (u Srbiji) je legislativno-teorijski koncept zabrane političkih stranaka, njegova teorijska podloga, utemeljena, između ostalih, od strane Karla Levenštajna u osvit Drugog svetskog rata, te perspektiva demokratije na ovim prostorima, razmatrana kroz napred navedene probleme.*

**Ključne reči:** Ustav, Ustavni sud, Tajna udruženja, Zabrana političkih stranka, demokratija

### **Abstract**

*The article deals with the analysis of certain constitutional and legal provisions of the Serbian legal system concerning some of the issues of concern to political parties. The same goes for the tumultuous and brutal historical and legal legacy of political parties in Serbia in the 19<sup>th</sup> century as well as their reckless and constant struggle. The aim of the article is to investigate the possible weak points of Serbian democracy in terms of the constitution of political parties and to make conclusions about whether there is a place to the improvement of democracy and how it could be achieved. After more*

*than a decade of the existence of the 2006 Constitution, in constitutional practice and theory, many practical and theoretical issues have been*

*Adresa autora:*

**Nikola Pantelić**

[✉ panta\\_0008@yahoo.com](mailto:panta_0008@yahoo.com)

*set yet to provide answers that would satisfy the majority. One of the central issues concerns the examination of a "secret association" by the Constitutional Court of Serbia, or the disputed issue of jurisdiction to act on its prohibition. The second issue more directly related to the question of democracy in Serbia is the legal and theoretical concept of the prohibition of political parties whose theoretical basis was founded by Carl Levenstein during the Second World War and relates to problems related to the establishment of democracy in this region.*

**Keywords:** Constitution, Constitutional Court, "Secret Associations", Prohibition of Political Parties, Democracy

## 1 UVOD

Uprkos različitom koncipiranju političke stranke definisanje ovog pojma u nauci, ne izaziva veće probleme, tvrdi veliki pravnički um – Radomir Lukić. Razlog tome je što i u običnom, kao i u naučnom govoru, političkim strankama se, uglavnom, nazivaju iste pojave; „one političke organizacije koje se i same obično tako nazivaju“. (Lukić, 1981, str. 29) Aktuelni Zakon o političkim strankama, članom 2 političku stranku definiše kao organizaciju građana, koji su slobodno i dobrovoljno udruženi radi ostvarivanja političkih ciljeva demokratskim oblikovanjem političke volje građana i učešća na izborima.

Od momenta, kada su pre približno dva veka u Velikoj Britaniji, kao „slučajno otkriće“, nastale, njihov uticaj se proširio na veliki deo pravnih sistema. (Goati, 2007, str. 6) Iako se konstitucionalizacija političkih stranka sporo odvijala (Milosavljević, 2011, str. 126-127) (Marković R., 2017, str. 272), smatramo da je upravo taj momenat, kao i kasnija, adekvatna, zakonska razrada ustavnih odredbi, temelj demokratskog oblikovanja političke volje građana.

Ustavotvorci, prilikom konstitucionalizacije, nisu slučajno izbegavali da *materiae* constitutionis obogate tako važnim institutom, kao što su političke stranke, lako su u poslednjih 150 godina, one, samo srce gotovo svih političkih i izbornih sistema, od velikog značaja za demokratiju, tek noviji ustavi sadrže odredbe koje postavljaju njihove okvire. Ukoliko ne postoji pravna regulativa, na političke stranke, „snagu i mehanizam koji stvarno dejstvuje“ u društvu, moguće je na određeni način uticati. S druge strane, prof. Ratko Marković, smatra da se izostanak spominjanja političkih stranaka u ustavima, može protumačiti kao potpuno prepuštanje slobode delatnosti. Postoje i slučajevi kada su ustavi i zakonodavstvo država, od političkih stranaka „napravili neku vrstu državnih

organa“, čemu se izričito protivi srpski Ustav, članom 5. stavom 4.

Analizom ustavnopravnih odredbi srpskog pravnog sistema, te pojedinih propisa međunarodnih organa i tela, koje se odnose na pitanja koja su važna za političke stranke, razmotrićemo demokraciju postojeće političke platforme, u okviru koje se odvija, od vankada, bespoštedna borba među ovim takmacima. Cilj rada je ispitivanje ustavnog okvira političkih stranaka, eventualnih „poroznih tačaka“ srpske demokratije, kada je u pitanju njihova konstitucionalizacija, odnosno izvođenje zaključka, ima li mesta za unapređenje demokracije „snage koja stvarno deluje“ u našem pravnom sistemu i eventualno na koji način bi ona mogla da se ostvari.

## 2 DRUŠTVENE I POLITIČKE PRILIKE U SRBIJI XIX VEKA

Sa Prvim srpskim ustankom, počela je da se razvija moderna srpska država, u okviru koje su nastajale i svojevrzne političke grupacije – preteče današnjih, modernih političkih stranka u Srbiji. Međutim, put ka današnjem, demokratskom, višestranačju, na kome počiva politički sistem Srbije, bio je nepristupačan i dug.

Osnivanje političkih stranaka i pretresanje političkih pitanja na javnim skupovima, smatrano je protivno javnom poretku. O ovom periodu Slobodan Jovanović je, slikovito, pisao, da se o političkim pitanjima, nije smelo javno govoriti, nego samo šaputati. (Pavlović, 2005, str. 447) Iako su tadašnje političke opcije imale sopstvene (političke) programe, ideje i što je najvažnije, članove, koji su te programe i ideje zastupali, (Šuvaković, 2007, str. 120) sve do osamdesetih godina XIX veka, u Srbiji, nisu postojale političke stranke sa, jasno utvrđenim programom, ideologijom, sedištem i drugim elementima koji

jednu grupaciju, čine političkom strankom u savremenom smislu.

Prve, zakonite političke stranke, na prostoru Srbije, osnovane su Zakonom o udruženjima i zborovima, koji je donet 1. IV 1881. godine. Marko Pavlović, za ovaj Zakon tvrdi da je prekretnica u pravnom sistemu Srbije, jer je tek njime omogućeno građanima da se politički organizuju. Tačnije kako ovaj autor smatra politička udruženja, su do donošenja ovog zakona u načelu bila zabranjena; (Pavlović, Prvi zakon o udruženjima i zborovima i stranke u Srbiji, 2005)

Decenijama pre formiranja zakonitih političkih stranaka, neformalne grupe istomišljenika okupljale su se oko pojedinih ličnosti, najčešće se i nazivajući po tim ličnostima. Jovan Ristić tvrdi da je i pre 1880. godine, kada su po Srbiji počele da se razvijaju partijske zastave, kada su počeli da se razapinju partijski šatori i kada se narod podelio u neprijateljske tabore, bilo i političkih partija i političkih borbi, dodajući sledeće: „I dotle se znalo za političke partije, bez kojih Srbija nije nikada ni bila. One su imale svoje vođe i svoja središta.“ (Ristić, 1894, str. 57)

Međutim, nije samo nepostojana forma, prvih političkih organizacija i nekadašnje (ne)postojanje legislativnog okvira ono što razlikuje današnje političke stranke od njenih preteča. Ono što još više razdvaja dva perioda je dijametralno drugačiji modus operandi prilikom ostvarivanja osnovnog cilja svih političkih grupacija – osvajanja vlasti. Tokom čitavog XIX veka, borba među pristalicama različitih političkih opcija, često je bila oštra i brutalna, te nije imala ni elementarne obrise (savremene) političke utakmice. (Mitrović, 1939, str. 113)

O intenzitetu i načinu političke borbe, oličenom u političkom nasilju, na ovim prostorima, svedoče mnogi izvori: Osim verbalnih rasprava, u Kraljevini SHS - Bosni i Hercegovini, često je dolazilo do sukoba prilikom lepljenja stranačkih plakata. Takođe, pristalice političkih stranaka su kontinuirano ometale skupove drugih političkih stranaka, vikanjem, zviždanjem... Tim prilikama su često potezani noževi, štapovi, usled čega su verbalni sukobi prerastali u fizičke. (Omerović, 2015, str. 222-223) U istorijskim analima, ostaće zabeležen i neprimeren obračun Kralja Milana sa Radikalima, 1883. godine, ali i mnoga svirepa ubistva, prilikom napada radikala na naprednjake

tokom 1887. i 1889. godine. Oko 140 naprednjaka je na zverski način ubijeno. Nivo, tadašnje, političke kulture, ali i odnos prema političkom neistomišljeniku, možemo da uočimo iz likvidacija naprednjaka tokom pomenutih godina: kao najokrutnije metode izdvajamo nabijanje na kolac, odsecanje ušiju, noseva, jahanje i pečenje na ražnju. (Popović, 2014, str. 82). (Cvetković, 2011, str. 28)

Danas, pak, uprkos neizostavnom ispoljavanju netrpeljivosti, prema političkim neistomišljenicima, političke stranke imaju demokratskiji i civilizovaniji (svakako humaniji) pristup, (čak i) prilikom denuncijacije političkih protivnika. Naravno da je opšti civilizacijski pomak uticao i na borbu između političkih stranaka. Međutim, smatramo da bi u borbi za vlast, ukoliko ne bi bilo čvrste podloge, oličene u strogoj formi propisa, mnogi došli u iskušenje (uprkos „civilizacijskom pomaku“) da preduzmu „sve što je potrebno“, a to, verujemo, često, ne bi bilo, ni humano, ni civilizovano.

Postoje tumačenja današnjih političkih okolnosti, koja ukazuju na potrebu i prostor za unapređenje srpske političke scene. Međutim, ustavni i zakonodavni okvir srpskog pravnog sistema, koji se odnosi na osnivanje, organizaciju i funkcionisanje političkih stranaka, u velikoj meri doprinosi, njihovoj današnjoj demokratskoj orijentaciji, makar u poređenju sa minulim periodom.

### **3 USTAVNI OKVIR SRPSKIH POLITIČKIH STRANKA**

Konstituišući političke stranke (i sistematizujući ih, članom 5. na sam početak Ustava, među „Osnovna načela“) ustavotvorac je, garantujući stranački pluralizam, ukazao na njihovu ulogu i značaj u srpskom pravnom sistemu. Pored slobode njihovog osnivanja, te „jemčenja“ i priznanja uloge političkih stranaka u demokratskom oblikovanju političke volje građana“, predviđena su, istim članom, dva stava koja čuvaju demokratiju, upravo od političkih stranaka. „Nedopušteno je delovanje političkih stranaka koje je usmereno na nasilno rušenje ustavnog poretka, kršenje zajemčenih ljudskih ili manjinskih prava ili izazivanje rasne, nacionalne ili verske mržnje“. Poslednji stav predviđa da političke stranke ne mogu neposredno da vrše vlast, niti da je potčine sebi. Tako je član 5.

objediniio promovisanje najviših demokratskih vrednosti i ograničenje slobode političkog udruživanja, u vidu zabranjivanja političkih stranaka, koje se može, restriktivno iskoristiti.

Prof. Mirjana Pajvančić, detaljno analizirajući, između ostalog i ovaj član Ustava, oštro kritikuje upotrebu atributa „zajemčen“, tvrdeći da se na taj način relativizuje osnov za zabranu delovanja političke stranke. Profesorka dodaje da se tako sužava sadržaj pojma ljudska i manjinska prava, samo na ona „zajemčena“, ali se ne određuje bliže na koju vrstu jemstava se misli; da li su to prava zajemčena Ustavom, prava zajemčena međunarodnim ugovorima, ili prava zajemčena zakonima i slično. Bliže značenje atributa je potrebno i zbog toga što Ustav razlikuje „kvalitet jemstva ljudskih i manjinskih prava s obzirom na propis (pravni akt) koji garantuje prava“, te upućuje na upoređivanje, na primer, čl.18 st. 1 i 2 Ustava; Takođe, primedba koju stavlja Profesorka, a sa kojom se delimično slažemo, sastoji se u taksativnom navođenju razloga za zabranu političke stranke, kada je u pitanju izazivanje mržnje; samo po osnovu tri vrednosti (rasa, vera i nacija). Postavlja se pitanje zašto poimence nisu navedene („podjednako važna lična svojstva“) i ostale vrednosti, koje su, recimo pobrojane članom 21. Ustava, koji se odnosi na zabranu diskriminacije, u kome je pored rase, vere i nacije, zabranjeno diskriminisati i po osnovu pola, društvenog porekla, rođenja, političkog i drugog uverenja, imovnog stanja. (Pajvančić, Komentar Ustava Republike Srbije, 2009, str. 18-19.32-33)

U „Mišljenju o Ustavu Srbije“, u pogledu člana 5. Venecijanska komisija navodi da „pošto ovaj član podrazumeva ograničenje slobode okupljanja za političke stranke, važno je da njegova primena bude uslovljena članom 20. kojim se uređuju ograničenja ljudskih i manjinskih prava. Štaviše, sudska praksa Evropskog suda za ljudska prava u vezi sa članovima 10. i 11. Evropske konvencije o ljudskim pravima mora biti uzeta u obzir. Sa principijelnog stanovišta može se u nekim demokratskim društvima smatrati neophodnim da se sankcionišu ili čak spreče svi oblici izražavanja kojima se širi, podstiče, stimuliše ili opravdava mržnja zasnovana na netrpeljivosti (uključujući i versku netrpeljivost), pod uslovom da su bilo koje „formalnosti“, „uslovi“, „ograničenja“ ili „kazne“ koje se uvode srazmerne legitimnom cilju koji se želi postići. Sud, međutim, naglašava da se

izuzeci propisani u članu 11, kada se odnose na političke stranke, tumače striktno; samo ubedljivi i imperativni razlozi mogu opravdati ograničenje slobode udruživanja tih političkih stranaka.

Kritike člana 5. Ustava (koji predstavlja temelj našeg pravnog sistema za pitanja političkih stranaka) nisu usamljene, ni retke. Ljiljana Blagojević ukazuje na preteranu revnost ustavotvorca, u nameri da zaštiti demokratiju. Pozitivno je to što je članom 5. Ustava proklamovana sloboda osnivanja političkih stranaka, nasuprot mogućem antipodu - nedemokratskom sistemu odobravanja od strane nadležnih državnih organa. Međutim, već je u sledećem stavu, člana 5. Ustava, propisano kada je nedopušteno delovanje političke stranke, gde se kao jedini mehanizam zaštite, propisuje naknadna procena Ustavnog suda Srbije, o tome, da li ima ili nema uslova za zabranu političke stranke koja nedopušteno deluje. Dakle, primarna provera političkih stranaka nije uzeta u obzir od strane ustavotvorca. Postavilo se pitanje zašto nije predviđena mogućnost reakcije, kada se već prilikom predaje osnivačkih akata političke stranke, nadležnim organima, iz statuta, programa, programskih ciljeva, uoči njihova nedopuštenost. Čini se da nedostaje, makar ograničeno ovlašćenje dato organima koji su nadležni za upis političkih stranaka u registar da mogu da reaguju već na prvom koraku, odnosno, kada primete da je dokumentacija političke stranke neadekvatna (ne formalno, već iz suštinskih razloga). Naime, autorka ovog stava smatra da je prilikom predaje osnivačkih akata političke stranke, iz statuta, programa, programskih ciljeva, moguće uočiti nedopuštenost egzistencije neke političke stranke u srpskom pravnom sistemu. Tačnije, da nije dato nikakvo ovlašćenje organima koji su nadležni za upis političkih stranaka u registar, da odbace zahtev za upis iz tih razloga, već samo usled formalnih nedostataka,; (Blagojević, 2009, str. 19); Ipak, smatramo da je ekskluzivna nadležnost Ustavnog suda, za zabranu političkih stranaka, adekvatnije rešenje, (upravo sa aspekta očuvanja demokratije), u političkim sistemima kakav je srpski, gde, kako kažu, demokratija, nije jedina zabava u gradu, odnosno, gde još dugo neće biti imperativ čitavog društva. S druge strane, uključivanje nekih drugih organa da kontrolišu i faktički kočuju osnivanje političkih stranaka, na mala

vrata bi uvelo sistem odobrenja, u srpski pravni sistem, što ne spori ni sama autorka. Osim širokog dijapazona zloupotreba, bilo bi prikladno, u tom slučaju, izostaviti ili promeniti stav 2. člana 5 Ustava, koji predviđa slobodno osnivanje političkih stranka.

Standard „slobode udruživanja“, uspostavljen Ustavom SR Jugoslavije iz 1992. godine, zajemčen je i aktuelnim Ustavom. Takođe, građanima je garantovano i pravo da ostanu izvan svakog udruženja, dok su tajna i paravojna udruženja zabranjena.

### 3.1 Tajno udruženje

Formulacija Ustava „Zabranjena su tajna i paravojna udruženja“ postala je veoma aktuelna u pravničkim krugovima, tokom i nakon 2011. godine, kada je Ustavni sud, odlukom VIIU-171/2008 od 02. juna 2011. godine utvrdio da je organizacija „Nacionalni stroj“ tajno udruženje. Sud je toj organizaciji zabranio upis u registar (udruženja i političke stranke), a zabranio je i širenje njenih programskih ciljeva i ideja. (Ustavni sud, 2011, 1)

Nakon niza preduzetih protivzakonitih akata organizacije „Nacionalni stroj“ i delovanja koje je usmereno na izazivanje rasne i nacionalne mržnje, Republički javni tužilac, predložio je zabranu ove „tajne političke stranke“. Odlukom Ustavnog suda, utvrđeno je da je organizacija „Nacionalni stroj“ tajno udruženje, čije je delovanje zabranjeno, saglasno Ustavu“. Zaključak je uzet, na osnovu akta - Proglasa za političko delovanje „Nacionalnog stroja“ kojim se nalaže članovima te organizacije da ostanu u tajnosti. Takođe, utvrđeno je i to da organizacija nije zavedena u registrima političkih stranaka, niti udruženja, da ne postoje podaci o održavanju osnivačke skupštine, da zvanično nema lidera, niti da ima članstvo. Jedan od važnijih „nedostataka“ Organizacije, je netransparentnost; uprkos obavezi političkih stranaka i udruženja građana, da delaju transparentno. (Ustavni sud, 2011, 11-13) Njihovo delovanje, usmereno na ostvarivanje zabranjenih ciljeva je razlog delovanja po principu tajnosti. Ustavni sud je ocenio da se radi o tajnom udruženju, te je shodno članu 55. stav 3. Ustava, doneo navedenu odluku.

Da je odluka doneta konsenzusom, ovo zanimljivo pitanje, teško da bi postalo predmet interesovanja

teorije. Međutim, Odluka Ustavnog suda, u ovom predmetu, nije jednoglasno prihvaćena. Sudija dr Olivera Vučić, dana 06.06.2011. izdvojila je mišljenje u pogledu predmetne Odluke. Ukratko, sudija je rezonovala da Ustav Srbije predviđa dva nivoa zabrane. Prvi, rezervisan za samog ustavotvorca i drugi rezervisan za Ustavni sud. Zaključak se svodi na to da: „nema jače i više zabrane od one koju je izrekao sam donosilac ustava, jer nema jačeg i višeg branitelja od samog ustavotvorca“. Pored ustavotvorca - nosioca ustanovljavajuće vlasti, drugi subjekt, koji može da zabrani udruženje građana je Ustavni sud. Sudija je iznela obrazloženje zašto je jedno udruženje tajno i ne zahteva „angažovanje državnih organa koji bi, nakon potrebnih istraživanja, izrekli zabranu postojanja i delovanja takvog udruženja“. Dakle, jedno društvo je tajno jer se kosi sa vrednostima koje su sadržane u važećem pravu, sa prihvaćenim načelima i ustanovljenim institucijama. Takođe, sudija zaključuje da: „ako je jedno udruženje svesno i sa namerom tajni savez svojih članova, logika upućuje da se ta tajnost uspostavlja i s pažnjom održava iz razloga što su priroda udruženja, ciljevi čijem ostvarenju teži i način njihovog ostvarenja različiti od javno promovisanog sistema vrednosti, od društveno prihvatljivih i opravdanih zalaganja i odnosa prema tim vrednostima“. Ipak, iz obrazloženja, Izdvojenog mišljenja, uočavamo zašto je jedno udruženje tajno ali ne uočavamo ko treba i na koji način je potrebno da se dela kada se u pravnom sistemu „nađe“ tajno udruženje. Naime, kontinuirano se govori o ustavotvorcu, ali to je, ipak, apstraktan pojam, za razliku od, recimo, zakonodavca. Dakle, koji „ustavotvorac“? Stari, koji je doneo Ustav ili je potrebno formirati novog ustavotvorca, radi rešavanja tog pitanja. Posebno je interesantno što Sudija kritikuje predlagača da mu je „polazište manjkavo“ i da Ustavni sud nije nadležan da odluči o ovom pitanju, te postavlja pitanje pravnog osnova za donošenje odluke. U nastavku se iznosi, tvrdnja, koja potkrepljuje navode, da je stavom 4. člana 55. Ustava određeno (samo) u kojim slučajevima Ustavni sud može da zabrani udruženje, dok je tajno udruženje, zabranjeno po sili Ustava.

Međutim, moramo da uzmemo u obzir i druge okolnosti prisutne u životu srpskog Ustava, njegovu sistematizaciju i svojevrstu kazuistiku, koja, poput aure, okružuje mnoge njegove

odredbe. Naime, kada smo kod pitanja nadležnosti Ustavnog suda, možemo se osvrnuti na praktično pitanje i mnogo značajniji (makar u praksi) problem njegove nadležnosti za postupanje ovog organa kod ustavnih žalbi. Iako članom 167. Ustava niti bilo koji drugim članom najvišeg pravnog akta, nije propisana njegova nadležnost da postupa po ustavnim žalbama (članom 170. čak nije precizirano ni kome se ustavna žalba može izjaviti) gotovo 80% predmeta, po kojima ovaj organ postupa su upravo ustavne žalbe. Međutim, ovo pitanje je, očigledno, prenebregnuto, verovatno „metodom sistematizacije“. Član 170. Ustava, nalazi se u „Šestom delu“ Ustava, pod nazivom „Ustavni sud“, a to je, očigledno bilo dovoljno za zasnivanje nadležnosti srpskog „čuvara Ustava“ ali i zakonodavcu da u Zakonu o ustavnom sudu, članu 29. stavu 1. tački 9. odredi ko će da budu učesnici pred Ustavnim sudom, po ustavnoj žalbi.

Međutim, nevezano za pitanje ustavne žalbe, postavimo još neka, praktična pitanja: Ukoliko je Ustavni sud Srbije, organ sekundarnog značaja, (jer je primarna ustavotvorčeva volja) na koji način će se iskazati, njegova volja i šta ćemo sa pravnim posledicama, egzistiranja nekog tajnog društva, u pravnom sistemu i pitanjem pravne sigurnosti, kojoj su potrebne čvrste doznake „ustavotvorčeve volje“. Postavljamo pitanje, kako da državni organi, (ne samo Registar, već svi ostali organi i učesnici javnog života; mediji koji su izvesno vreme često gostili i konsultovali lidere ove organizacije i sl.) koji ne poznaju doktrinarnu (pret)postavku dvostrukog nivoa zaštite (ustavotvorca i Ustavnog suda) u situaciji kada Ustav, nedvosmisleno, poverava samo Ustavnom sudu ulogu „čuvara“ Ustava, dakle, kako će da reaguju kada neka organizacija zatraži svoje mesto pod srpskim, društvenim suncem. Takođe, problem je i postavljanje pojmovne granice „tajnosti“. Šta sve treba da uđe (ili da ne uđe) u korpus jedne (tajne) organizacije da bi se ona nazvala tajnom. Uostalom, zar Ustavni sud Srbije i nije organ koji kao „čuvar Ustava“, tumači i u javnost iznosi ustavotvorčevu volju, putem svojih akata. Ukoliko prihvatimo tvrdnje da je postojanje i poštovanje forme tj. procedure, jedan od nosećih stubova demokratije, koncept o „neformalnom“ čuvaru Ustava, oličenom u očiglednoj volji ustavotvorca, veoma je problematičan i što je veći problem, podložan zloupotrebama.

### 3.2 Ustavna postavka za primenu međunarodnog pravnog okvira

Članovima 16. i 20. Ustava, ustavotvorac je prihvatio i visoko pozicionirao međunarodna pravila i praksu, koja se odnose i na pitanja političkih stranka. Najpre je članom 16. Ustava propisano da su opšte prihvaćena pravila međunarodnog prava i potvrđeni međunarodni ugovori, sastavni deo pravnog poretka Republike Srbije i da se neposredno primenjuju, te da (međunarodna pravila) moraju da budu u skladu sa Ustavom. S druge strane, član 20. stav 3. Ustava glasi: „Pri ograničavanju ljudskih i manjinskih prava, svi državni organi, a naročito sudovi, dužni su da vode računa o suštini prava koje se ograničava, važnosti svrhe ograničenja, prirodi i obimu ograničenja, odnosu ograničenja sa svrhom ograničenja i o tome da li postoji način da se svrha ograničenja postigne manjim ograničenjem prava.“ Prof. Marinković navodi, da Ustav ovim članom „sintetički izražava praksu međunarodnih institucija, kojima je povereno sprovođenje povelja međunarodnih ljudskih prava, u pogledu dopuštenog obima, njihovog ograničenja u demokratskom društvu.“ (Marinković, 2014, str. 118-119)

### 3.3 Ustavnosudska zabrana političkih stranka

Poslednji stav (4.) člana 55. Ustava odnosi se na možda i najvažniji instrument očuvanja demokratije – zabranu političkih stranaka. Ustavom je propisano da Ustavni sud može da zabrani samo ono (političko) udruženje čije je delovanje usmereno na nasilno rušenje ustavnog poretka, kršenje zajemčenih ljudskih i manjinskih prava ili izazivanje rasne, verske, nacionalne mržnje. S obzirom na to da je postupak pred Ustavnim sudom kontradiktoran, deo teorije, postavlja pitanje da li njegove sudije, mogu da ga uspešno sprovedu, odnosno da li su oni dovoljno osposobljeni za tu vrstu dokaznog postupka; (Slavnić, 2003). Aleksandar Fira, proučavajući uporednopravna iskustva, takođe je izrazio zabrinutost, kada je u pitanju, ova nadležnost suda i za nju namenjena, kontradiktornost postupka, te je izneo predlog da je bolje da se postupa u većima, poput Saveznog ustavnog Suda Nemačke, koji to radi u dva veća; (Fira, 1991, str. 320-323)

Ustavotvorac je razradu postupka, u kome se odlučuje o zabrani političke stranke poverio Zakonu o Ustavnom sudu („Sl. glasnik RS“, br. 109/2007, 99/2011, 18/2013 – odluka US, 103/2015 i 40/2015 i dr. zakon). Predlog za zabranu političke stranke, (sindikalne organizacije, udruženja građana ili verske zajednice), može da podnese Vlada, Republički javni tužilac ili organ nadležan za upis u registar političkih stranaka, sindikalnih organizacija, udruženja građana ili verskih zajednica. Ustavni sud, ne može, po sopstvenoj inicijativi da pokrene postupak za zabranu političke stranke, niti druge asocijacije, a to pravo nemaju ni druga pravna, ni fizička lica. Pojedini pravni sistemi, poput Nemačkog, kao rešenje (nadležnih za pokretanje postupka zabrane) predviđaju isključivo političke organe – parlament i vladu. Prof. Stojanović, s druge strane, smatra da je necelishodno dati aktivnu legitimaciju za podnošenje predloga za zabranu političke stranke, političkim organima – parlamentu i vladi. (Stojanović, 1996, str. 315)

Prilikom podnošenja predloga za zabranu političke stranke, zakonodavac je predvideo obavezu navođenja razloga i dokaza, zbog kojih se traži zabrana političke stranke. Na ovaj način su podnosioci obavezani da pre podnošenja akta, kojim zahtevaju zabranu političke stranke, sagledaju i procene činjenično stanje i normativni okvir, na kojima baziraju svoje predlog.

Zabrana političkih stranaka je sredstvo sa višedecenijskom teorijskom i praktičnom podlogom. Iza kovanice „militantna demokratija“ (Beširević, 2013), nalazi se teorijska misao o ovom institutu, nastala i razvijala se naučnom aktivnošću nemačkog imigranta - Karla Levenštajna. Levenštajnu su bila potrebna, svega, dva članka da utre put pojmu iza koga danas stoje obimna naučna tumačenja i sudska praksa, nacionalnih i međunarodnih sudova. U središtu njegove misli nalazila se propast Vajmarske Nemačke. Doslednost načelima demokratije, smatrao je Levenštajn, stajala je propasti tu državu. Vajmarska demokratija, dakle, nije bila u stanju da se odbrani od totalitarnih težnji i antidemokratskih masovnih pokreta (Sajo, 2004, str. 1) što je u velikoj meri omogućilo nacistima nesputan prodor do vlasti. (Adamović & Pantelić, 2015, str. 350-352) Demokratija mora da posegne za procedurama koje će se suočiti sa negativnim odnosom prema demokratiji, koje ispoljavaju

nedemokratske političke stranke ili će da bude uništena. (Lowenstein, 1937, str. 431)

Iako je zabrana političkih stranaka instrument, koji nedemokratske pojave neutrališe u korenu, mnogi upozoravaju na problem koji se zabranom ne može rešiti. Uprkos zabrani jedne političke stranke, ostaju njeni članovi, a sa njima i ideologija. Raspuštanje jedne političke stranke, onemogućava delovanje njenih članova samo kada je u pitanju politički život te stranke. Međutim, njihovo političko delovanje, raspuštanjem njihove stranke nije ograničeno, niti je onemogućeno. (Pantelić, *Pravno - politički dometi zabrane političkih stranaka u Nemačkoj*, 2015, str. 182) Ni krivične sankcije, ni politička ograničenja, ne računajući neposredna politička ograničenja vezana za konkretnu stranku (npr. gubitak poslaničkih mandata) ne pogađaju članove te stranke koji, posle izvesnog vremena, mogu da nastave sa političkim radom i sprovođenjem ideologije, zbog koje je, najčešće, stranka i zabranjena. (Čok, 1993, str. 18) Zabrana, nesekularnih, političkih stranaka u Republici Turskoj, je najbolji pokazatelj opravdanosti ove primedbe. (Pantelić, *Zabrana političkih stranaka u Turskoj; budućnost turskog sekularizma*, 2017, str. 727)

Zabranom političke stranke moguće je iz različitih pobuda podstaći ekstremiste na još izraženiju političku borbu. Umesto toga, možda je celishodnije, ne skretati pažnju javnosti na političke stranke, uglavnom slabog političkog potencijala, već ih, kako je to primetio jedan od sudija u predmetu zabrane KPD, treba pustiti da se same ugase. (Pantelić, *Pravno - politički dometi zabrane političkih stranaka u Nemačkoj*, 2015, str. 382) S druge strane, potiskivanjem partije u političko podzemlje, ova kontrola ne bi bila moguća. (Schafer, 2012)

#### **4 POLITIČKE STRANKE I DEMOKRATIJA U SRBIJI**

U poređenju sa počecima moderne srpske države, demokratija u Srbiji je značajno napredovala. Međutim, nisu usamljene tvrdnje, da postoji još puno prostora za njen razvoj. „Pod plaštom partijskog pluralizma, i u Srbiji je umesto demokratizacije, izvršena još veća autokratizacija političkog sistema“. U sistemu partijske vladavine, koncentracija vlasti se vrši iza kulisa

parlamentarne demokratije, čime se demokratija svodi na običnu proceduru. (Marković D. , 2009, str. 74-75) Aktuelni stranački sistem u Srbiji, nema svetlu perspektivu, a njegov demokratski potencijal je mali. (Milosavljević, 2011, str. 126-127) Iz napred navedenih redova, proizilazi da se stav 4. člana 5. Ustava, kojim se, ukratko rečeno, zabranjuje formiranje „partijske države“ možda i ne primenjuje striktno. Sa kojih razloga bi to (pod pretpostavkom da je tačno) moglo da se ostvari. Odgovor na ovo pitanje, mogao bi, možda, da se potraži u „Društvenom ugovoru“, čija glava „VIII“ nosi naslov „Svaki oblik vladavine nije pogodan za svaku zemlju“. Žan Žak Ruso, citira Monteskejeve reči da „sloboda nije plod svih podneblja, ona zato i nije na domašaju svih naroda“. (Ruso, 2016, str. 112)

U našoj pravnoj misli postoje stavovi koji su otvoreno protiv ove političke orijentacije. Francuski đak - Živojin Perić, tvrdi da je demokratija protivprirodan politički sistem. Svoj stav Profesor je obrazložio nedvosmisleno: „Ja sam gospodo protiv demokratije, protiv vlade i njene većine još i zato što demokratija počiva na principu jednakosti, principu koji ne odgovara prirodi i koji je jedna pogrešna racionalistička tvorevina XVIII veka. (Pavlović, Srpska pravna istorija, 2005, str. 298)

Analizirajući političke stranke današnjice, kao i izbore 2012. godine, stručnjaci sa Fakulteta političkih nauka, utvrdili su da se politički sistem Srbije, još uvek nalazi „u previranju i konsolidaciji“, da se ne može smatrati ukorenjenim i stabilnim. Takvo stanje (ih) ne čudi, jer smatraju da od uvođenja minimalne izborne demokratije (2001. godine) do demokratske institucionalizacije, mora da prođu makar četiri izborna ciklusa. Srbija je, poput ostalih postkomunističkih tranzicija, zbog svoje složene prirode (politička i socioekoomska

tranzicija) nametnula drugačije ideološke pozicije od onih u stabilnim demokratijama. (Stojiljković & Spasojević , 2013)

Možda je problem sa kojima se susreće srpska (demokratska) javnost, preveliko i nerealno očekivanje. Poslednjih pola veka, tvrdi Đovani Sartori, demokratija ima niz loših ideoloških konstrukcija. Naime, šezdesetih godina XX veka stasala je generacija („univerzitetskih kampusa“) koja je verovala da se „prava demokratija“ sastoji od toga da se sve većem broju ljudi, da sve veća vlast. Problem te konstrukcije je u tome što je pogrešna, smatra Sartori. Naime, demokratija nije samo vlast naroda, već vlast naroda nad narodom, iz čega proizilazi da neko mora nekoga da kontroliše, da bi se uspostavio odnos vlasti. Navedeno implicira komplikovano pitanje: kako može ceo jedan narod, sačinjen od desetina ili stotina miliona ljudi, da vlada nad samim sobom. (Sartori, 2003, str. 165-166)

Uprkos sve glasnijem negodovanju o ugroženosti institucija, te tendencijama o eventualnim ustavnim promenama, koje, uprkos, jasnim signalima iz EU, promovišu koncentraciju, a ne podelu vlasti (Pajvančić, Amandmani na Ustav Republike Srbije- komentar na deo o sudovima, 2018), uzimajući u obzir društveno – političko nasleđe, mi smo optimisti. Na pitanje, da li je demokratija sposobna za budućnost, mogao bi, eventualno, da usledi filozofski odgovor: iako ne raspolaže zapanjujućom sposobnošću za blistavu budućnost, demokratija poseduje resurse, s kojima nedemokratije teško mogu da drže korak: angažovano građanstvo, visok nivo obrazovanja i obuke, socijalne i kulturne fundamente i mogućnost fleksibilnog reagovanja na nove izazove. (Hefe, 2016, str. 302-303)

## CITIRANA DELA

Adamović, V., & Pantelić, N. (2015). Autonomija ličnosti i instrumenti militantne demokratije. *Pravni Život*, 578(12), 349-365.

Beširević, V. (2013). *Militantna demokratija - nekada i sada*. Beograd: Pravni fakultet Univerziteta Union u Beogradu.

Blagojević, L. (2009). *Ustavopravni položaj političkih stranaka u Srbiji*. Beograd: Pravni fakultet univerziteta Union u Beogradu.

Cvetković, S. (2011). *Između srpa i čekića II*. Beograd: Službeni glasnik.

Čok, V. (1993). Bitni elementi postupka zabrane političkih stranaka. *Strani pravni život*(3), 18.

- Fira, A. (1991). Ustavni sud u ustavu Republike Srbije od 1990 godine. *Arhiv za pravne i društvene nauke*(2-3), 320-323.
- Goati, V. (2007). *Političke partije i politički sistemi*. Podgorica: Centar za monitoring.
- Hefe, O. (2016). *Da li je demokratija sposobna za budućnost - O modernoj politici*. Novi Sad: Akademska knjiga.
- Lowenstein, K. (1937). Militant Democracy and Fundamental Rights I. *The American Political Science Review*(31), 431.
- Lukić, R. (1981). *Političke stranke*. Beograd: Naučna knjiga.
- Marinković, T. (2014). *Granice slobode političkog udruživanja: uporednoteorijska studija*. Beograd: Dosije.
- Marković, D. (2009). *Demokratija i partokratija*. Beograd: Institut za političke studije.
- Marković, R. (2017). *Ustavno pravo*. Beograd: Pravni fakultet BU.
- Milosavljević, B. (2011). *Uvod u teoriju prava*. Beograd: Službeni glasnik.
- Mitrović, Ž. (1939). Srpske političke stranke. *politika*, 113.
- Omerović, E. (2015). *političko nasilje u Bosni i Hercegovini (1918-1921)*. Sarajevo: Institut za istoriju.
- Pajvančić, M. (2009). *Komentar Ustava Republike Srbije*. Beograd: Fondacija Konrad Adenauer.
- Pajvančić, M. (2018, feb 21). *Amandmani na Ustav Republike Srbije- komentar na deo o sudovima*. Preuzeto mart 15, 2018 sa Cepri: <http://www.cepris.org/2018/02/21/prof-dr-marijana-pajvancic-amandmani-na-ustav-republike-srbije-komentari-na-deo-o-sudovima/>
- Pantelić, N. (2015). Pravno - politički dometi zabrane političkih stranaka u Nemačkoj. *Strani pravni život*(3), 167-184.
- Pantelić, N. (2017). Zabrana političkih stranaka u Turskoj. Budućnost turskog sekularizma. *Pravni život*, IV(12), 727.
- Pavlović, M. (2005). Prvi zakon o udruženjima i zborovima i stranke u Srbiji. *Slobode i prava čoveka i građanina u konceptu novog zakonodavstva Republike Srbije. IV*, str. 447. Kragujevac: Pravni fakultet Univerziteta u Kragujevcu.
- Pavlović, M. (2005). *Srpska pravna istorija*. Kragujevac: Nadežda Pavlović.
- Popović, L. (2014). *Srpska politička tradicija u delu Slobodana Jovanovića*. Beograd: Fakultet političkih nauka BU.
- Ristić, J. (1894). *Jedno namesništvo 1868-1872*. Beograd: Narodna štamparija.
- Ruso, Ž. Ž. (2016). *Društveni ugovor*. Beograd: Filip Višnjić.
- Sajo, A. (2004). *Militant Democracy*. Utrecht: Eleven International publishing.
- Sartor, Đ. (2003). *Uporedni ustavni inženjering*. Beograd: Filip Višnjić.
- Schafer, F. (2012). Sollte die NPD verboten werdwn? *Konrad -Adenauer-Gymnasium Meckenheim*, 8. Preuzeto April 10, 2015 sa [http://www.meckenheimkag.de/mediapool/138/1387546/data/Facharbeiten/SoWi/Facharbeit\\_Sollte\\_die\\_NPD\\_verboten\\_werden\\_2012.pdf](http://www.meckenheimkag.de/mediapool/138/1387546/data/Facharbeiten/SoWi/Facharbeit_Sollte_die_NPD_verboten_werden_2012.pdf)
- Slavnić, L. (2003). Konstitucionalizacija politike - političke stranke i Ustavni sud, predlozi za novi Ustav Srbije. *Srpska politička misao*, 1-4.
- Stojanović, D. (1996). Ustavno-sudska zabrana političkih stranaka. *Pravni život*(12), 315.

Stojiljković, Z., & Spasojević, D. (2013). Teorijsko - metodološki okviri za izučavanje stranačkih programa i unutarstranačke demokratije u Srbiji. *Zbornik (Ne)demokratsko redizajniranje političkih partija u Srbiji*. Beograd: Konrad Adenauer Stiftung.

Šuvaković, U. (2007). Političke partije u političkom sistemu koncipiranom donošenjem Ustava Republike Srbije 2006. godine. U *Ustav Republike Srbije iz 2006. - Neki elementi novog političkog sistema* (str. 120). Beograd: Institut za političke studije treći milenijum.

Datum prve prijave: 28.03.2018.  
Datum prijema korigovanog članka: 31.07.2018.  
Datum prihvatanja članka: 05.09.2018.

### **Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?**

#### *Style – APA Sixth Edition:*

Pantelić, N. (2018, 10 15). Demokratsko oblikovanje političke volje građana Srbije. (Z. Čekerevac, Ur.) *FBIM Transactions*, 6(2), 107-116. doi:10.12709/fbim.06.06.02.12

#### *Style – Chicago Sixteenth Edition:*

Pantelić, Nikola. 2018. „Demokratsko oblikovanje političke volje građana Srbije.“ Urednik Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 6 (2): 107-116. doi:10.12709/fbim.06.06.02.12.

#### *Style – GOST Name Sort:*

**Pantelić Nikola** Demokratsko oblikovanje političke volje građana Srbije [Časopis] // *FBIM Transactions* / ur. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, 15 10 2018. - 2 : T. 6. - str. 107-116.

#### *Style – Harvard Anglia:*

Pantelić, N., 2018. Demokratsko oblikovanje političke volje građana Srbije. *FBIM Transactions*, 15 10, 6(2), pp. 107-116.

#### *Style – ISO 690 Numerical Reference:*

*Demokratsko oblikovanje političke volje građana Srbije. Pantelić, Nikola.* [ur.] Zoran Čekerevac. 2, Beograd : MESTE, 15 10 2018, *FBIM Transactions*, T. 6, str. 107-116.



# PRIMENA BEŽIČNIH RAČUNARSKIH MREŽA I BEZBEDNOSNI PROBLEMI

## APPLICATION OF WIRELESS COMPUTER NETWORKS AND SECURITY PROBLEMS

**Dušan Regodić**

Poslovni i pravni fakultet Univerziteta „Union - Nikola Tesla“, Beograd,  
Srbija

**Gojko Grubor**

Univerzitet Sinergija, Bijeljina, Bosna i Hercegovina

**Radomir Regodić**

Zavod za izdavanje udžbenika, Beograd, Srbija

©MESTE

JEL Category: **G32, L86**

### **Apstrakt**

Savremeni uslovi poslovanja i način života doveli su do komercijalne ekspanzije i povećanje broja korisnika bežičnih mreža i pojave upotrebe pametnih telefona. Paralelno sa povećanjem broja korisnika sve je veći broj onih koji nisu upoznati sa sigurnosnim problemima. Bežične računarske mreže nose sa sobom brojne sigurnosne probleme. Laptopovi, pametni telefoni, tableti, i drugi uređaji se danas ne mogu zamisliti bez podrške za povezivanje na bežičnu mrežu. Međutim, nisu svi korisnici bežičnih mreža dobronamerni. Postoje zlonamerni ljudi koji će iskoristiti svoja znanja o bežičnim mrežama, i ne samo kompromitovati podatke koji se šalju kroz mrežu, nego i ukrasti poverljive informacije koje korisnici šalju, kao što su brojevi kreditnih kartica, šifre, itd. nesvesni ko ih sve vidi. Zbog toga je neophodno znati koje opasnosti sa sobom nosi upotreba bežičnih mreža. Kako su napadači uvek korak ispred, neophodan je stalan rad na zaštiti i sigurnosti korisnika bežičnih mreža. Cilj istraživanja ovog rada je da se prikažu bezbednosni problemi u bežičnim računarskim mrežama, slabosti same infrastrukture, i nedovoljna razvijenost bezbednosnih protokola. Društveni cilj ovog rada je da se ukaže svim korisnicima na realne probleme, odnosno pretnje sa kojima se susreću korisnici bežičnih mreža. Sam problem istraživanja, brojne slabosti i bezbednosni problemi u bežičnim računarskim mrežama imaju za cilj podizanje nivoa svesti korisnika i unapređenje nedovoljne razvijenosti upotrebe bezbednosnih protokola.

**Ključne reči:** Bežične računarske mreže, slabosti, pretnje, napadi, šifra.

*Adresa autora zaduženog za korespondenciju:*

**Dušan Regodić**

[✉ dusanregodic5@gmail.com](mailto:dusanregodic5@gmail.com)

### **Abstract**

Modern business conditions and lifestyles have led to commercial expansion and the increase in the number of wireless network users and the



*emergence of smartphones. In parallel with the increase in the number of users, there is an increasing number of those who are not familiar with security issues. Wireless computer networks carry many security problems with them. Laptop computers, smartphones, tablets, and other devices today can not be imagined without an access to a wireless network. However, not all users of wireless networks are well-intentioned. There are malevolent people who will use their knowledge of wireless networks, to compromise data sent across the network. They also steal confidential information sent by users, such as credit card numbers, passwords, etc. Therefore, it is necessary to understand the dangers of using wireless networks. As attackers are always a step ahead, it is necessary to work continuously on the protection and security of wireless users. The aim of this paper is to present security issues in wireless computing networks, weaknesses of the infrastructure itself, and insufficient development of security protocols. The social goal of this work is to elaborate about the real problems or threats that wireless network users encounter. The main two problems of the research, numerous weaknesses and security issues in wireless computing networks, are aimed at raising the level of user awareness and improving the insufficient development of the use of security protocols.*

**Keywords:** Wireless network, vulnerabilities, threats, attacks, password.

## 1 UVOD

Bežične računarske mreže su u svoju komercijalnu ekspanziju krenule u drugoj polovini 80-tih godina prošlog veka. Iako klasične žičane mreže imaju dosta prednosti u odnosu na bežične, pre svega u vidu pouzdanosti, bezbednosti i brzini, bežične mreže su svoju primenu pronašle pre svega zbog cene i jednostavnosti instalacije, odnosno svoje mobilnosti. Korisnik više nije vezan za radni sto, nego je u stanju koristiti mrežu sa svojim laptopom ili drugim mobilnim uređajem, svuda u zoni pokrivenosti signala bežične mreže. Jednu od najvećih primena bežične mreže su ostvarile u pružanju usluga Interneta na javnim mestima, kao što su kafići, aerodromi, biblioteke, sportski stadioni, veliki tržni centri itd. A takođe sa padom cena uređaja, postale su veoma popularne i u domaćinstvima.

Međutim jedna od glavnih prednosti u odnosu na žičane mreže, mogućnost prenosa informacija kroz vazduh korišćenjem radio signala, što i omogućava mobilnost uređaja unutar zone pokrivenosti, predstavlja i najveću slabost bežičnih mreža. Pošto se informacije kreću slobodno kroz vazduh, čak i oni kojima nisu namenjene mogu da ih uz određene alate snimaju, čitaju ili menjaju. Uvođenjem E – poslovanja i Internet plaćanja, informacije koje idu kroz mrežu su osetljivije nego ikad. Nedovoljna upućenost u bezbednosne probleme sa kojima se suočavaju bežične mreže, može dovesti da korisnici svoje podatke nenamerno podele sa zlonamernim korisnicima mreže. Ovo je razlog zašto je bezbednost u bežičnim mrežama veoma

aktuelna tema. Da bih se bavili sa bezbednošću, moramo biti upoznati sa slabostima i ranjivostima bežičnih računarskih mreža. Sa povećanjem upotrebe bežičnih mreža u procesu komunikacije, napadači su posvetili više vremena proučavanju njihovih slabosti i mana, kao i pronalaženju novih načina za njihovo iskorištavanje. Nedostatak kablova i fizičkih barijera, i prenos informacija kroz vazduh, učinili su razmenu informacija putem bežične tehnologije podložniji prisluškivanju i presretanju. Imajući ovo u vidu, ovaj rad se bavi sigurnosnim problemima u bežičnim mrežama. Opšta hipoteza istraživanja je da bežične računarske mreže ne nude adekvatnu sigurnost korisnicima. Posebne hipoteze su:

1. Sigurnosni protokoli još nisu razvijeni do tog nivoa, da bi sigurnost bila približna kao onoj koju nude klasične žičane mreže.
2. Alati potrebni za napade na bežične mrežesu napadačima lako dostupni na Internetu i neki od njih ne zahtevaju visok nivo informatičkog znanja da bi se koristili.

Postoji veliki broj literature koja se bavi sigurnošću u bežičnim računarskim mrežama. Autori su pri istraživanju pošli od radova (Kumkar, Tiwari, Gupta, Shrawne, 2012), (Raza, Iqbal, Sharif, Haider, 2012), (Grubor, Milosavljević, 2010), (Rufi, 2006), (Nichols, Lekkas, 2002) iz ove oblasti.

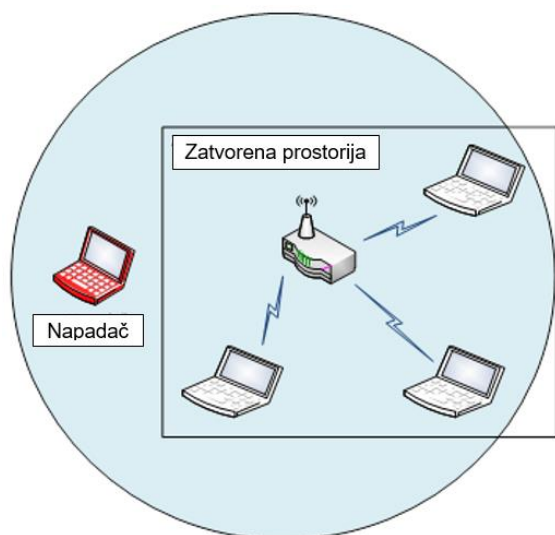
## 2 BEZBEDNOSNI PROBLEMI BEŽIČNIH RAČUNARSKIH MREŽA

Veća dostupnost informacionih resursa daje bežičnom umrežavanju veću produktivnost i brojne prednosti u odnosu na žičane mreže.

Podešavanje i nameštanje bežične mreže je lakše, brže i jeftinije. Istovremeno, bežična tehnologija stvara nove pretnje i menja sigurnosnu politiku kada su rizici u pitanju. Komunikacija u bežičnim računarskim mrežama odvija kroz vazduh, koristeći radio signale, rizik od presretanja tih informacija je veći nego kod žičanih mreža. U koliko poslata poruka nije šifrovana, ili je šifrovana slabim algoritmom, napadač može da je pročitati i samim tim je smanjena poverljivost podataka. Iako bežično umrežavanje dodaje nove rizike ka bezbednosti mreže sa novim pretnjama, bezbednosni ciljevi ostaju isti kao i kod žičanih mreža, a to su: očuvanje poverljivosti, obezbeđenje integriteta i održavanje dostupnost informacija i informacionog sistema.

Prednosti bežičnih računarskih mreža su: pogodnost, mobilnost, produktivnost, raspoređivanje, mogućnost proširivanja i cena. Međutim za neka mrežna rešenja, bežično povezivanje može biti veoma nepoželjno iz više razloga, a to su: sigurnost, domet, pouzdanost i brzina.

Bežične računarske mreže su posebno ranjive iz razloga što je teško sprečiti pristup samoj mreži, slika 1. Jedina prednost toga je što napadač mora fizički biti blizu mreže, što može da ograniči broj potencijalni napadača.



Slika 1: Arhitektura bežične računarske mreže

Međutim, sa antenom, koje su danas lako dostupne, napadač može da hvata i šalje signal se velike udaljenosti. Iz tog razloga da bi se obezbedila bežična računarska mreža,

administrator mora biti upoznat sa slabostima, pretnjama i rizicima bežičnih računarskih mreža. Sve veća upotreba bežičnih LAN (eng *local arena network*) mreža i veliki rast pristupa Internetu sa mobilnih telefona zahtevaju potpuno nove pristupe bezbednosti. Ponekad mali ekrani i nepostojanje fizičke tastature na mobilnim telefonima i tablet uređajima iziskuju promene standardnih pogleda na pristup, identifikaciju i ovlašćenja.

## 2.1 Slabosti i ranjivosti bežičnih mreža

Ranjivost se može definisati kao slabost u okviru informacionog sistema koju pretnja može eksploatisati. Slabosti su prisutne u mreži, kao i u pojedinačnim uređajima koji čine mrežu. Neki primeri su bežični mreža koja ne koristi šifrovanje, slabe šifre na pristupnim tačkama (eng *Access point* ili AP), ili pristupna tačka koja šalje bežične signale van zgrade. Mreže obično imaju jednu ili sve sledeće slabosti (Grubor, Milosavljević, 2010):

- Tehnologija kao slabost;
- Konfiguracija kao slabost; i
- Bezbednosna politika kao slabost.

Računarske mreže i tehnologije imaju suštinske bezbednosne slabosti (Wekhande, 2006):

- Slabosti TCP/IP protokola -HTTP, FTP i ICMP su nesigurni. *Simple Network Management Protocol* (SNMP), *Simple Mail Transfer Protocol* (SMTP) i SYN „poplave“ se odnosena nesigurnu strukturu na kojima je TCP dizajniran.
- Slabosti operativnih sistema - UNIX, Linux, Macintosh, Windows NT, 9x, 2K, XP, i OS/2 operativni sistemi imaju sigurnosne probleme koji se moraju rešiti.
- Slabosti mrežne opreme - Razne vrste mrežne opreme, kao što su ruteri, *firewall*-ovi i svičevi, imaju bezbednosne slabosti koje moraju biti pronađene i od kojih se mora zaštititi. Ove slabosti mogu biti: zaštita šifrom, nedostatak autentifikacije, protokoli rutiranja, *firewall* propusti, itd.

Mrežni administratori moraju da upoznaju slabosti konfiguracije, pravilno podese računare i mrežne uređaje da bi ih otklonili (Barnes, Bautts, Lloyd, Ouellet, Posluns, Zendzian, O'Farrell, 2002):

- Neosigurani korisnički nalozi—Podaci korisničkih naloga mogu biti preneti nesigurno preko mreže, izlažući korisnička imena i šifre za prisluškivačima.

- Sistemski nalozi sa šiframa koje se lako mogu pogoditi - Ovaj uobičajeni problem je rezultat loše odabranih šifri.
- Loše podešene Internet usluge - Uobičajeni problem je da uključite *JavaScript* u pretraživačima, što omogućava napade preko neprijateljskih *JavaScript* kada pristupate neproveranim sajtovima.
- Neosigurana fabrička podešavanja u okviru proizvoda - Mnogi proizvodi imaju podrazumevane postavke koje omogućavaju bezbednosne rupe.
- Loše podešeni mrežni uređaji—Loše podešavanje same opreme može izazvati značajne probleme bezbednosti. Na primer, loše podešene pristupne liste, ruting protokoli mogu otvoriti velike bezbednosne probleme.

Slabosti bezbednosne politike mogu stvoriti nepredviđene pretnje bezbednosti. Mreža može predstavljati sigurnost rizik, ako korisnici ne slede uputstva politike bezbednosti (Raza, Iqbal, Sharif, Haider, 2012):

- Nedostatak pisane bezbednosne politike – Ne postojanje pisane bezbednosne politike onemogućava njenu primenu ili sprovođenje.
- Nedostatak kontinuiteta - Loše izabrane, lako otkrivene ili fabričke šifre mogu dozvoliti neovlašćen pristup mreži.
- Ne postojanje kontrola - Neadekvatno praćenje i revizija omogućuju napade i neprekidnost neovlašćenog korišćenja, što troši resurse kompanije.
- Promene instaliranog softvera i hardvera ne prate politiku - Neovlašćene promene mrežne topologije ili instalacija neodobrenih aplikacija mogu da stvore bezbednosne nedostatke.

Ranjivost se takođe može definisati kao slabost u komunikacionom mediju ili protokolu zbog kog je ugrožena bezbednost mreže. Većina postojećih slabosti u bežični mrežama su uzrokovane od strane medija za prenos. Pošto se saobraćaj na mreži emituje kroz radio signale, on je lako dostupan svakome ko ima odgovarajuću opremu. Slede tipične slabosti koje postoje u glavnoj komponenti bežičnih računarskih mreža, a to je pristupna tačka (AP) (Zhang, Zheng, Ma, 2008):

- Domet signala ovlašćenog AP - Ova ranjivost je o mogućnosti proširenja jačine AP signala izvan zadatih perimetara. Shodno tome, pozicioniranje AP-a i jačina signala moraju biti

prilagođeni kako bih obezbedili dovoljnu pokrivenost za određenu oblast.

- Fizičko obezbeđenje ovlašćenog AP - AP treba da bude pravilno postavljen kako bi se pre svega izbeglo slučajno oštećenje, ali i onemogućio ne primetan pristup ne ovlašćenim licima samom AP-u.
- Piratski (*Rogue*) AP - Ova ranjivost je vrsta čovek-u-sredini napada, gde napadač može postaviti neovlašćen (ili piratski) AP na mrežu i konfigurisati ga da izgleda legitimno, što mu omogućuje da dobije pristup osetljivim podacima korisnika bežične mreže. Ovo se događa kada su korisnički uređaji podešeni da se povežu na najjači dostupni signal.
- Jednostavnost instalacije i upotrebe AP-a-U cilju da koriste prednosti internih mreža, zaposleni mogu uvesti neovlašćene bežične mreže. Jednostavna instalacija i konfiguracija AP-a čine ovaj izvodljivim za legitimne ili nelegitimne korisnike.
- AP konfiguracija - Ako AP je slabo konfigurisan ili neovlašćen, onda može da pruži otvorena vrata napadačima. Ovo je izazvano pomoću osnovnih fabričkih podešavanja koja samim tim poništavaju bezbednosne parametre i mehanizme šifrovanja.
- Slabosti protokola i ograničenja kapaciteta na ovlašćenim AP-ovima - Ova ograničenja omogućavaju napade uskraćivanja usluga, od napadača koji koriste neovlašćene AP-ove.

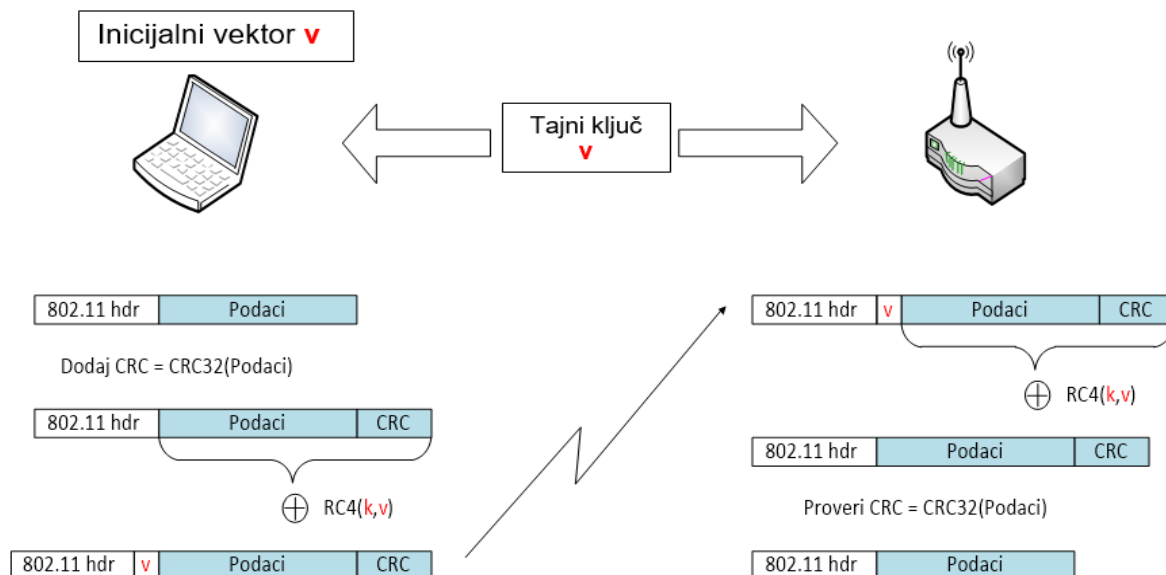
## 2.2 Slabosti bezbednosnih protokola

Tradicionalni bezbednosni mehanizam za bežične računarske mreže je WEP. WEP je algoritam za šifrovanje dizajniran 1999. godine zajedno sa 802.11b standardom da pruži bežičnu sigurnost. Međutim, nekoliko ozbiljnih slabosti je identifikovano i WEP je zamenjen *Wi-Fi Protected Access* (WPA) 2003. godine. A zatim potpuno sa IEEE 802.11 i standardom (koji je poznat poznat kao WPA2) 2004. godine. Uprkos ozbiljnim bezbednosnim propustima, WEP i dalje obezbeđuje minimalan nivo bezbednosti.

Prva mera bezbednosti uvedene za bežične računarske mreže je bio WEP (*Wired Equivalent Privacy*). WEP odnosno bezbednost ekvivalentna onoj koju nudi žičana mreža je šema sa ciljem da obezbedi bežične računarske mreže i deo je IEEE 802.11 standarda. Zato što bežične mreže

prenose poruke preko radio signala, posebno su osjetljive na prislušivanje. WEP je trebalo da obezbedi uporedivu poverljivost kao kod tradicionalne žičane mreže. WEP za šifrovanje koristi RC4 algoritam za poverljivost i CRC-32 checksum za integritet. Standardni 64-bitni WEP

koristi 40-bitni ključ, kome se dodaje 24-bitni inicijalizacijski vektor (IV) da bi dobili RC4 ključ, slika 2. Međutim WEP je osjetljiv na napade, zbog ranjivosti RC4 algoritma, koji se može probiti i omogućiti pristup mreži (Hulin, Locke, Mealey, Pham, 2010).



Slika 2: Funkcionalni model WEP protokola

Inicijalni vektor (IV) se šalje kao čisti tekst (*plaintext*) sa šifrovanim paketom. Dakle, svako može lako da oslušne ovu informaciju iz radio signala i tako sazna prva tri karaktera ili tajni ključ. IKSA (*Key Scheduling Algorithm*) i PRGA (*Pseudo Random Generation Algorithm*) odaju informacije tokom prvih nekoliko iteracija njihovog algoritma. XOR (ekskluzivno ili) je jednostavan proces koji se lako može koristiti da se dobije nepoznata vrednost, ako su druge dve vrednosti poznate. Format je  $(B + 3, 255, x)$ , gde je B bajt tajnog ključa koji se razbija.

U cilju otkrivanja WEP ključa bežične pristupne tačke, mora se sakupiti veliki broj IV. Normalan mrežni saobraćaj obično ne generiše IV veoma brzo. Teoretski, ako se strpljivo, može se skupiti dovoljno IV za razbijanje WEP ključa, jednostavno osluškujući mrežni saobraćaju i snimajući ih (Kumkar, Tiwari, Tiwari, Gupta, Shrawne, 2012). U cilju ubrzavanja procesa može se koristiti tehnika ubrizgavanja (eng *injection*). Ubrizgavanje podrazumeva slanje izabраниh paketa sa pristupne tačke iznova i iznova veoma brzo. Ovo omogućava da se snimi veliki broj IV u kratkom vremenskom periodu. Kada se uhvati veliki broj IV, koriste se da se otkrije WEP ključ. U praksi WEP

se lako razbija pomoću alata kao što su *Aircrack*, itd. Slabosti WEP-a su (Kumkar, Tiwari, Tiwari, Gupta, Shrawne, 2012):

- WEP ne sprečava falsifikovanje paketa.
- WEP ne sprečava ponovne napade (eng *replay attacks*). Napadač može jednostavno snimiti i ponovo slati pakete po želji, i da će biti prihvaćeni kao legitimni.
- WEP koristi RC4 algoritam. Ključevi koji se koriste su veoma slabi, a mogu se otkriti na standardnim računarima u roku od nekoliko sati do nekoliko minuta, i to koristeći slobodno dostupan softver.
- WEP više puta koristi iste inicijalne vektore. Raznolikost dostupnih kriptanalitičkih metoda može da dešifruje podatke bez znanja ključa za šifrovanje.
- WEP omogućava napadaču, bez da bude otkriven, da izmenite poruku bez poznavanja ključa za šifrovanje.
- Nedostaje upravljanje ključevima.

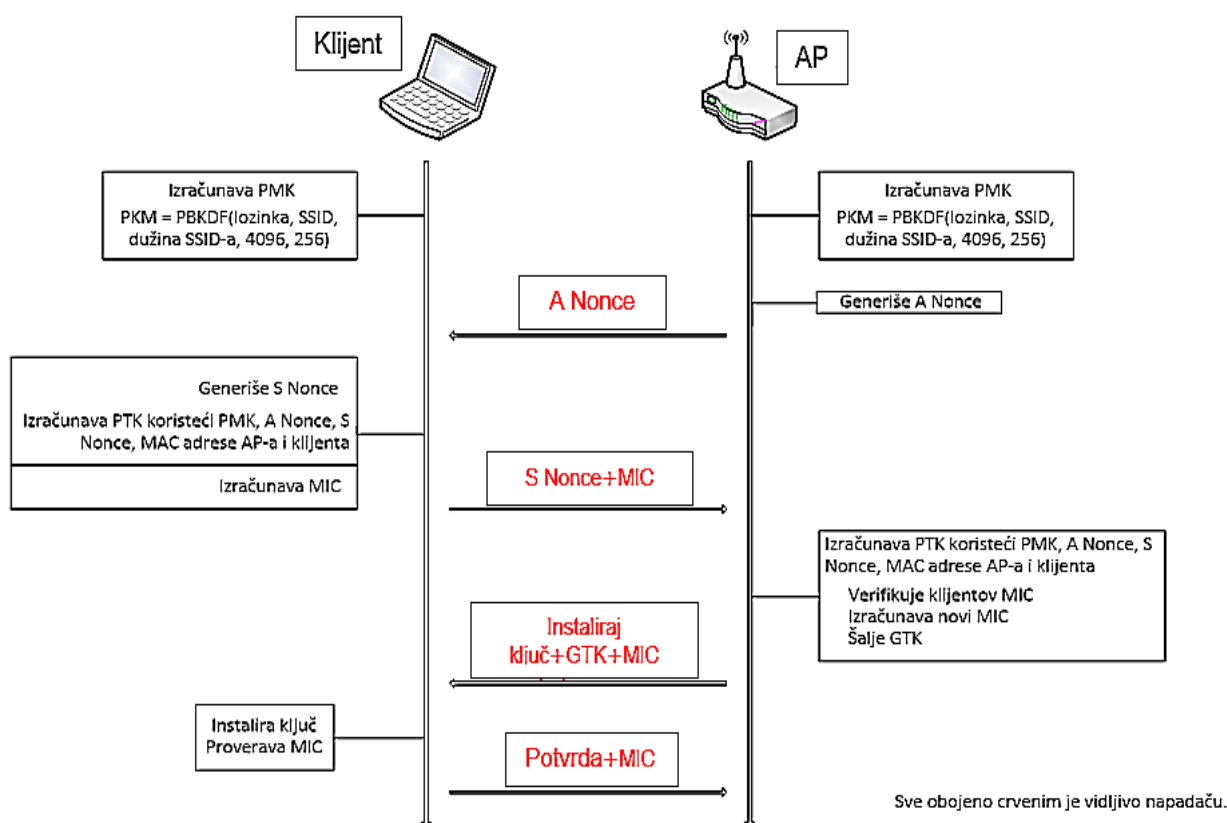
*Wi-Fi Protected Access* (WPA), je poboljšani bezbednosni standard za bežične mreže, dizajniran da zameni manje bezbedan WEP protokol. WPA koristi 128-bitnu enkripciju ključa i dinamičke ključeve za sesiju da obezbedi

privatnost bežične mreže. WPA je dizajniran za upotrebu sa 802.1X serverima za autentikaciju, koji raspodeljuje različite ključeve za svakog korisnika. Međutim, može da se koristi u manje bezbednom *pre-shared key* (PSK) modu, gde je svaki korisnik dobije istu frazu za prolaz (eng *pass-phrase*). Podaci se šifruju pomoću RC4 algoritma za šifrovanje sa 128-bitnim ključem i 48-bitnim inicijalnim vektorom (IV). Jedan od glavnih poboljšanja u odnosu na WEP je *Temporal Key Integrity Protocol* (TKIP), koji dinamički menja ključeve u toku rada sistema. Kada je u kombinaciji sa mnogo većim IV, postaje otporniji na napade kojima je WEP bio ranjiv. Pored autentifikacije i šifrovanja, WPA takođe pruža znatno poboljšan integritet podataka. WPA u odnosu na WEP koristi sigurniji algoritam za

autentikaciju pod nazivom MichaelMIC (*Message Integrity Code*), koji uključuje i brojač okvira što ga čini još sigurnijim u odnosu na WEP (Zhang, Zheng, Ma, 2008).

WPA je uradio odličan posao rešavanja problema u WEP-u. Sa samo softverskom nadogradnjom, WPA je ispravio skoro svaki bezbednosni problem koji je WEP stvorio ili ignorisao. Međutim, WPA je stvorio nove problem (Hulin, Locke, Mealey, Pham, 2010):

- Jedna greška dozvoljava napadaču da izazove napade uskraćivanja usluga, ako napadač uspe da zaobiđe i nekoliko drugih slojeva zaštite.
- Drugi propust postoji u metodu kojom WPA inicijalizuje svoje šifrovanje.



Slika 3: WPA rukovanje iz četiri koraka

Tokom rukovanja pristupna tačka i svaka stanica trebaju individualni PTK ključ (*Pairwise Transient Key*), da štiti jednosmernu komunikaciju između njih. PTK je izveden iz PMK ključa (*Pairwise Master Key*), i fiksnog stringa, MAC adrese pristupne tačke, MAC adrese klijenta i dva slučajna broja. WPA-PSK slabost je zasnovana na PMK ključu, koji je izveden iz sklopa zajedničke šifre, SSID-a, dužine SSID-a i *nonce*-a (broj ili bit

koji se koristi samo jednom u svakoj sesiji). Algoritam je  $PMK = PBKDF2$  (šifra, SSID, SSID dužina, 4096, 256). Dobijeni string sepretresa 4.096 puta da generiše 256-bitnu vrednost, a zatim u kombinaciji sa vrednosti *nonce*-a. Kao što je već pomenuto, PTK je izvedena iz PMK pomoću rukovanja iz četiri koraka (*4-Way Handshake*) i svi podaci koji se koristi za izračunavanje njegove vrednosti prenose se u obliku čistog teksta (eng

plain text), slika 3. Po zauzimanju rukovanja, imaju se podaci potrebni da se šifra podvrgne napadu korišćenjem rečnika (Raza, Iqbal, Sharif, Haider, 2012).

WPA2 je nadogradnja na WPA. Konkretno MIC (Michael) algoritam je zamenjen sa CCMP (Counter Cipher Mode with Block Chaining Message Authentication Code Protocol) kodom za autentikaciju poruka, koja se smatra u potpunosti bezbedna (Kumkar, Tiwari, Gupta, Shrawne, 2012), i RC4 je zamenjen sa AES (Advanced Encryption Standard). WPA2 daje bežičnim mrežama kako poverljivost podataka tako i integritet. Tabela 1. prikazuje poređenje bezbednosni protokola za bežične računarske mreže.

Tabela 1. Bežični bezbednosni protokoli

Opis	WEP	WPA	WPA2
Autentikacija	Nema	IEEE 802.1x/EAP/PSK	IEEE 802.1x/EAP/PSK
Kriptografski algoritam	RC4	RC4	AES
Veličina ključa	40 ili 104 bita	128 bita	128 bita
Metod enkripcije	WEP	TKIP	CCMP
Dužina inicijalizacijskog vektora	24 bita	48 bita	48 bita
Brojač okvira	Ne	Da	Da

### 2.3 Pretnje bežičnih računarskih mreža

Pretnja je indikacija o nameri da se izazovu smetnje u informacionom sistemu (Grubor, Milosavljević, 2010). Neki primeri pretnji su hakeri, nezadovoljni zaposleni, kao i zlonamerni softver (virusi, trojanci, itd.). Postoje četiri osnovna klase pretnji bezbednosti mreže. Lista koja sledi opisuje svaku klasu pretnji u par reči.

- *Nestrukturisane pretnje* - Nestrukturisane pretnje su uglavnom od strane neiskusnih pojedinaca koji koriste lako dostupne hakerske alate kao što su skripte i razbijači šifri.
- *Strukturisane pretnje* - Strukturisane pretnje dolaze od napadača, koji su više motivisani i tehnički kompetentni. Ovi ljudi znaju systemske slabosti i mogu da razumeju i razviju zlonamernan kod i skripte..
- *Spoljne pretnje* - Spoljni pretnje mogu nastati od strane pojedinca ili organizacije koji rade

izvan kompanije, inemaju ovlašćen pristup računarskom sistemu ili mreži.

- *Unutrašnje pretnje* - Unutrašnje pretnje se dešavaju kada neko ko ima ovlašćen pristup mreži, da li sa nalogom na serveru ili fizički pristup na mrežu, vrši zloupotrebu.

Kako su vrste pretnji, napada i eksploatacija napredovali, dodeljivani su nazivi da bi se opisale različite vrste napadača (Grubor, Milosavljević, 2010). Neki od najčešćih termina su:

- *Haker (eng Hacker)* je opšti pojam koji je istorijski korišćen da opiše stručnjaka za programiranje. Međutim ovaj termin se najčešće koristi u negativnom smislu da opiše osobu koja pokušava da dobije neovlašćen pristup mrežnim resursima sa zlom namerom.
- *Kraker (eng Cracker)* je termin za koji se generalno smatra da preciznije opisuje osobu koja pokušava da dobije neovlašćen pristup mrežnim resursima sa zlom namerom.
- *Spamer (eng Spammer)* je pojedinac koji šalje veliki broj neželjenih e-mail poruka. Spameri često koriste viruse da preuzmu kontrolu nad kućnim računarima da bi ih iskoristili za slanje svojih masovnih poruka.
- *Fišer (eng Phisher)* koristi e-mail ili druga sredstva u pokušaju da prevare druge da im odaju osetljive informacije, kao što su brojevi kreditnih kartica ili šifre. Fišer se maskira kao pouzdana stranka koja bi imala legitimnu potrebu za tim informacije.
- *Beli šešir (eng White hat)* je termin koji se koristi da se opiše osoba koja koriste svoje sposobnosti da pronade ranjivosti u sistemima ili mrežama, a zatim izvesti vlasnike sistema o ovim ranjivostima, da bi one mogle biti ispravljene.
- *Crni šešir (eng Black Hat)* je još jedan termin za pojedince koji koriste svoje znanje o računarskim sistemima da se probiju u sisteme ili mreže, a za koje nisu ovlašćeni da ih koriste.

WLAN odnosno bežični LAN, radi na isti način kao i žičani LAN, osim što se podaci transportuje preko bežičnog medija, odnosno najčešće radio talasa, u odnosu na kablove. Shodno tome WLAN ima mnoge iste ranjivosti kao žičani LAN, plus neke koje su specifične za njega. Razmotrićemo neke od uobičajenih pretnji sa kojima se suočavaju bežične računarske mreže.

### 2.3.1 Prisluškivanje

Glavna pretnja jepotencijal da neovlaštena lica prisluškuje radio signale koji se razmenjuju između bežične stanice i jednog AP-a, kompromitujući poverljivost informacija. Prisluškivanje je pasivan napad. Kada AP šalje poruku preko radio talasa, svi ostali korisnici opremljeni kompatibilnim prijemnikom, koji se nalaze u rasponu prenosa signala mogu da oslušuju poruke. Osim toga, prisluškivač može da oslušuje poruke bez promene podataka, tako da pošaljalac i primalac poruke nisu ni svesni toga (Kumkar, Tiwari, Gupta, Shrawne, 2012).

Da bi neko prisluškivao bežičnu mrežu može da se nalazi i na određenoj udaljenosti od mreže, a može čak biti i van fizičkih granica sredine u kojoj mreža funkcioniše. To je zato što radio signali koje emituje bežična mreža mogu da propagiraju van oblasti u kojima nastaju, a mogu da prodiru zidove zgrade i druge fizičke prepreke, u zavisnosti od tehnologije prenosa koju koriste i snage signala. Oprema sposobna da presreće bežični saobraćaj je na raspolaganju potrošačima u obliku bežičnih adaptera i drugih proizvoda kompatibilnih sa standardom 802.11.

### 2.3.2 Neovlašćeno korišćenje

Druga pretnja bezbednosti bežičnih mreža je potencijal za napadače da uđu u sistem bežične mreže maskirani kao ovlašćeni korisnici. Jednom unutra, napadač može kršiti poverljivost i integritet mrežnog saobraćaja slanjem, primanjem, menjanjem ili falsifikovanjem poruka. Ovo se smatra aktivnim napadom, i može se sprovesti pomoću bežičnog adapter koji je kompatibilan sa ciljanom mrežom ili pomoću ugroženog (ili ukradenog), uređaja koji je povezan na mrežu.

Jedan od načina neovlašćenog pristupa je napadač koji obmanjuje bežične stanice postavljanjem piratskog AP-a. Kada se bežična stanica prvi put uključi ili kada se implementira u novi sistem, ona bira AP sa kojim će se povezati na osnovu jačine signala. Ako bude prihvaćena od strane AP-a, stanica počinje da koristi radio kanal koji i AP koristi. Postavljanjem lažnog AP-a sa jakim signalom, napadač može da privuče stanicu na njegovu mrežu u cilju krađe tajnih ključeva i šifri. Nasuprot tome, napadač može odbaciti pokušaje prijavljivanja, ali snimiti poruke prenete tokom procesa prijavljivanja u istom cilju. Prvi tip napada je veoma teško sprovesti, jer napadač mora imati

detaljne informacije da bi mogao da prevari stanicu uveravajući je da je pristupila svojoj matičnoj mreži. Druga vrsta napada je lakše za sprovesti, jer napadač zahteva samo prijemnik i antenu koji su kompatibilan sa ciljanim stanicama. Ovaj napad je takođe teži za otkriti, jer su neuspeli pristupi relativno uobičajeni u bežičnoj komunikaciji (Raza, Iqbal, Sharif, Haider, 2012).

### 2.3.3 Smetnje i ometanje

Treća pretnja bezbednosti bežičnih mreža su radio smetnje koje mogu ozbiljno smanjiti propusni opseg (protok podataka). U dosta slučajeva smetnje su slučajne, jer bežične mreže koriste ne licencirane radio talase, gde recimo i drugi elektromagnetni uređaji rade 2.4GHz radio frekventnom opsegu i mogu se preklapati sa saobraćajem bežičnih računarskih mreža. Potencijalni izvori mešanja uključuju predajnike visoke energije, koji mogu biti u amaterske, vojne, industrijske, naučne svrhe. Druga briga je rad dve ili više bežičnih mreža u istoj zoni pokrivenosti.

Naravno, smetnje mogu biti i namerne. Ako napadač ima moćan predajnik, on može da generiše radio signal dovoljno jak da nadvlada slabije signale, i samim tim ometa komunikaciju. Ovo stanje poznato kao ometanje (eng *jamming*), odnosno uskraćivanje usluga (eng *Denial-of-service-DoS*) (Raza, Iqbal, Sharif, Haider, 2012). Dve vrste ometača mogu da se koriste u cilju ometanja bežičnog saobraćaja, i to ometači velike snage koje pokrivaju ceo frekvencijski spektar kog koristi ciljani signali, i ometači manje snage koji pokrivaju samo deo frekvencije koju koriste ciljani signali. Oprema za ometanje je dostupna potrošačima, ili može biti napravljena od strane napadača koji poseduju to znanje. Pored toga, ometanje se može vršiti sa lokacije udaljene od ciljane mreže (najčešće iz vozila parkiranog u blizini).

### 2.3.4 Fizičke Pretnje

Bežične računarske mreže se mogu oboriti oštećenjem ili uništenjem osnovne fizičke infrastrukture. Kao kod žičane mreže, i infrastruktura bežične mreže oslanja se na različitim fizičke komponenti, uključujući pristupne tačke, kablove, antene i bežične adaptere i softver. Oštećenja na bilo koji od ovih komponenti može dovesti do smanjenja signala, smanjiti granicu pokrivanja signalom, ili smanjiti protok,

samim tim ometati sposobnost korisnika za pristup podacima i informacijama. Ako su dovoljno velika, oštećenja fizičke infrastrukture mogu čak dovesti i do gašenja bežične mreže. Infrastrukturne komponente su osjetljivi na uslove životne sredine u kojima rade, pogotovo ako su napolju. AP-ove mogu da se ometaju sneg, led, i drugi radio signali. Antene montirane na vrhu stubova ili objekata mogu biti savijene od strane vetra ili leda, menjajući ugao prostiranja signala. Ovo može biti posebno problematično za antene sa uskom širinom snopa signala. Zatim AP-ovi mogu biti oštećeni obližnjim udarom groma. Konačno, nesreće, kao i nepravilno rukovanje može oštetiti bežične adaptere i bežične stanice (Hulin, Locke, Mealey, Pham, 2010).

Fizičke komponente takođe mogu biti predmet napada. Na primer, napadač može da iseče kablove koji povezuje AP sa žičanom mrežom. Napadač takođe može biti u mogućnosti da ošteti ili uništi izložene AP-ove ili antene povezane sa njim.

Rizici u vezi sa ugroženim bežičnim mrežama su: pun pristup podacima koji se prenose ili su čak smešteni na serveru; ukradene šifre; presretnuta e – pošta; tačka koja omogućava ulaz kroz takozvana zadnja vrata (eng *back-door*) u vašu žičanu mrežu; napadi uskraćivanja usluga koji izazivaju zastoje i smanjenje produktivnosti; povrede državnih ili međunarodnih zakona i propisa koji se odnose na privatnost, finansijsko izveštavanje, itd.; "zombiji" -napadači koji koriste vaš sistem da napadnu druge mreže, i to tako da vi izgledate kao negativci; *spamovanje* – napadač koristi vaše-*mail* server ili radne stanice za slanje spam-a, trojanaca, virusa ili drugih besmislenih *e-mail*-ova.

### 3 NAPADI NA BEŽIČNE RAČUNARSKE MREŽE

Napadači imaju mnogo razloga za napade na bežične mreže. Oni možda žele da pristupe resursima na mreži, kao što su poverljivi podaci, ili da ostvare pristup ka žičanoj mreži. Drugi napadači možda jednostavno žele da se priključe na Internet, ne želeći da plaćaju za tu uslugu. Zatim to može biti napadač koji želi da pošalje veliku količinu elektronske pošte (eng *spam mail*) koji neće moći da se prati nazad do njega, ili neko ko je napisao crva, i želi da ga distribuiše sa

sigurne lokacije. Na kraju to može biti napadač koji želi da poremeti bežičnu mrežu, da li iz lične satisfakcije, ili iz želje da napravi štetu konkurentu. Bežične računarske mreže imaju slabosti kao i sve žičane mreže, tako i slabosti svojstvene 802.11 mrežama.

Bežične mreže su predmet i pasivnih i aktivnih napada. Pasivni napad je onaj u kom napadač hvata signale, dok je aktivni napad onaj u kom napadač i šalje signale. Pasivni napadi su izuzetno lako sprovediti, i praktično se nemogu otkriti. Napadi na bežične računarske mogu biti:

#### Netehnički napadi

Ove vrste napada koriste različite ljudske slabosti, kao što su nedostatak svesti, nebriga, i suviše poverenja prema strancima. Takođe postoje fizičke ranjivosti koje napadač može da iskoristi da bi pristupio važim bežičnim uređajima, koje su nekada najjednostavnije za iskoristiti. Ovi napadi uključuju:

- Pristup do bežičnih uređaja koji su korisnici sami instalirali i ostavili neobezbeđene.
- Takozvani socijalni inženjering napadi, kada se napadač predstavlja kao neko drugi i ubeđuje korisnike da mu daju previše informacija o vašoj mreži.
- Fizički pristup pristupnim tačkama, antenama i drugim uređajima bežične infrastrukture da bi ih rekonfigurisali ili ukrali podatke sa njih.

#### Mrežni napadi

Postoji mnogo tehnika koje napadači mogu da koriste da sebi omoguće pristupu vašu bežičnu mrežu (Grubor, Milosavljević, 2010). Ti napadi mogu biti:

- Instaliranje lažnih bežičnih pristupnih tački i varanje bežičnih klijenata u povezivanje sa njima.
- Snimanje podataka sa mreže iz daljine, šetajući ili vozeći se okolo.
- Napad na mrežne transakcije putem obmane MAC adresa (eng *MAC spoofing*) maskiranjem kao legitimnog bežičnog korisnika, postavljanje čovek-u-sredini napada,..itd.
- Iskorištavanje mrežnih protokole kao što SNMP (*Simple Network Management Protocol*).
- Napadi uskraćivanja usluga.
- Ometanje radio signala.

## Softverski napadi

Kao da bezbednosni problemi sa 802.11 protokolom nisu bili dovoljni, sada morate da brinete i o operativnim sistemima i aplikacijama na računarima klijenata koji koriste bežičnu mrežu, koji mogu biti ranjivi na napada (Beaver, Davis, 2005). Evo nekih primera softver napada:

- Hakovanje operativnog sistema ili drugih aplikacija na računarima klijenata koji koriste bežičnu mrežu.
- Upadi preko fabričkih podešavanja kao što su SSID i šifre koje se lako utvrđuju.
- Razbijanje WEP ključeva i ulazak mrežni sistem šifrovanja.
- Dobijanje pristupa iskorištavanjem slabog sistema autentikacije.

Napadi na mreže su klasifikovani u sledeće četiri primarne klase (Raza, Iqbal, Sharif, Haider, 2012).

**Izviđanje**— Izviđanje (eng. *reconnaissance*) je neovlašteno otkrivanje i mapiranje sistema, usluga i slabosti. U suštini to je prikupljanje informacija o bežičnoj mreži, sa ciljem da se iskoriste prilikom neke druge vrste napada.

**Pristup**—Pod ovim se po podrazumeva sposobnost neovlaštenog korisnika da dobije pristup uređaju ili resursu za koji on nema korsnički nalog i šifru. Da bi to postigao napadač obično koristi softverske alate koji iskorištavaju poznate slabosti sistema ili aplikacija koji se napadaju.

**Uskraćivanje usluga**—Pod ovim napadima se podrazumeva da napadač onemogućava ili kviri mreže, sisteme ili servise, sa namerom da onemogući usluge korisnicima kojima su namenjene. Napadi uskraćivanja usluga uključuju ili obaranje sistema ili usporavanje istog do tačke kada je ne upotrebljiv.

**Crvi, virusi i trojanci**—Maliciozni program je kod koji se tajno ubacuje u drugi program sa namerom da se nanese šteta, unište podaci, pokrenu destruktivni programi ili kompromituje bezbednost informacija.

I na kraju podela napada prema cilju koji napadač želi da ostvari (Grubor, Milosavljević, 2010), a zatim ćemo opisati neke od najčešćih napada:

- Napadi neovlaštenog pristupa – cilj ovih napada je da se prodre u bežičnu računarsku mrežu koristeći ili zaobilazeći mere kontrole

pristupa na bežičnoj mreži. Neki od napada sa ovim ciljem su: *War Driving, Rogue Access Points, Ad Hoc Associations, MAC Spoofing.*

- Napadi na poverljivost – Ovi napadi za cilj imaju presretanje privatnih informacija poslanih preko bežične mreže, bez obzira da li su poslani sa enkripcijom ili bez. U ove napade se ubrajaju: *Eaves dropping, WEP Key Cracking, Evil Twin AP, AP Phishing, Man in the Middle.*
- Napadi na integritet - Ovi napadi šalju pakete sa lažnim podešavanjima, podacima itd. preko bežične mreže sa ciljem da se obmane primalac poruke, ili da se izvrši priprema za neku drugu vrstu napada, npr. DoS. Ovi napadi su: *802.11 Frame Injection, 802.11 Data Replay, 802.1X EAP Replay, 802.1X RADIUS Replay.*
- Napadi na dostupnost - Ovi napadi za cilj imaju otežavanje ili onemogućavanje pružanja usluga bežične mreže legitimnim korisnicima. U ove napade ubrajamo raznenapade uskraćivanja usluga: *802.11 Associate/Authenticate Flood, 802.11 TKIP MIC Exploit, 802.11 Deauthenticate Flood, 802.1X EAP-Start Flood* itd.

## 3.1 Wardriving

*Wardriving* je praksa traženja bežične mreže u pokretu (Grubor, Milosavljević, 2010). Prvobitno se mislilo na ljude u potrazi za bežičnim mrežama koji se vozi u automobilima, ali je to danas termin koji se generalno odnosi na ljude u potrazi za bežičnim mrežama dok se kreću.

Zahvaljujući odsustvu fizički barijera, bežičnom medijumu, a samim tim i bežičnoj mreži se lako dostupno. Danas je provera za prisustvo neke vrste bežične mreže veoma jednostavno, dovoljno je samo uključiti bežični interfejs i čekati. Ova akcija je sami osnov *wardriving*-a, termin koji se prvobitno odnosio na aktivnost „voziti unaokolo i tražiti bežične mreže“. Danas ova aktivnost podrazumeva tri koraka: 1. pronalaženje bežične mreže, 2. Određivanje geografski koordinata pomoću GPS uređaja, i 3. Objavljivanje lokacije na specijalizovanim sajtovima da se obogati *wardriving* zajednica.

Sa povećanjem broja bežičnih mreža, posebno onih na osnovu isplativih IEEE 802.11 tehnologija, potraga za bežičnim signalimaje veoma jeftina aktivnost. Jedan od razloga je i to što se IEEE

802.11 tehnologija prvobitno oslanjala (i još uvek se oslanja) na slabe bezbednosne mehanizme. Pored toga, mnogi korisnici nesvesno koriste svoje bežične mreže, bez aktiviranja bilo kakvih mehanizama za poverljivost, integritet i dostupnost, što otvara vrata napadačima.

Drugi termin koji je nastao uz *wardriving* je **warchalking**. *Warchalking* je crtanje (*chalk* - kreda) simbola na javnim mestima (zidovi, trotoari, zgrade, znakovi, drveće) da se ukaže na postojanje bežične mrežne konekcije, koja obično nudi Internet vezu, tako da i drugi mogu imati koristi od besplatnog bežičnog pristupa.

### 3.2 Napadi na šifre

Napadi na šifre mogu biti realizovan pomoću nekoliko metoda, uključujući napad sirove sile (eng. *brute force attack*), trojance, lažiranje IP adresa i snimanje paketa. Iako lažiranje IP adresa i snimanje paketa mogu dati korisničke naloge i šifre, pod napadima na šifre se obično smatraju ponavljani pokušaji da se identifikuje korisnički nalog ili šifra, ili oboje. Ovi napadi se vrše pomoću programa koji su danas veoma lako dostupni. Preko njih napadač pokušava doći do nekog resursa na mreži, kao što je server. I ako uspe, ima iste privilegije kao nalog koji je kompromitovan, a ako nalog ima više privilegije, napadač može napraviti zadnja vrata (eng. *back door*) koji će mu omogućiti kasnije ponovni pristup. Dva metoda otkrivanja šifri su napad rečnikom i napad sirovom silom.

Napad rečnikom (eng. *dictionary attack*) je metod probijanja sigurnosnih sistema, pre svega otkrivanja šifre tih sistema, i to na taj način što unosi svaku reč iz rečnika kao moguću korisničku šifru. Napad rečnikom se takođe može koristiti za pronalazak ključa kojim se šifruju poruke ili podaci (Grubor, Milosavljević, 2010). Ovi napadi se vrše pomoću programa, u kojima se može podesiti da se recimo počine sa rečima koja imaju veću šansu da se koriste kao šifre, npr. vlastita imena, imena lokacija itd. Napad rečnikom radi iz prostog razloga što veliki broj korisnika računara koristi obične reči kao šifre. I ovaj metod je veoma brz u pronalazanju šifru i tom slučaju. Međutim ovi napadi su retko uspešni protiv sistema koji koriste šifre od više reči, a možemo reći neuspešni protiv sistema koji u šiframa koriste nasumične kombinacije velikih i malih slova, brojeva i specijalnih karaktera.

Za razliku od napada rečnikom, napad sirovom silom (eng. *brute force attack*) će u svojim iteracijama proći kroz svaku moguću kombinaciju znakova npr: aaaaaaa, aaaaaab, aaaaaac, aaaaaad, itd. Prilikom podešavanja programa za ove napade može se navesti da li će se koristiti samo slova od A do Z, ili i cifre od 0 do 9, ili i specijalni karakteri. Šifra će se uvek pronaći ako se sastoji od karaktera koji su izabrani da se koriste u proveru. Međutim najveći nedostatak ovih napada je vreme potrebno da se pronađe šifra. Ako na primer korisnik unese šifru od 8 karaktera, i gde su svi karakteri mala slova engleske abecede, to znači  $26^8$  mogućih kombinacija, što je jednako 208827064576. Ako jedan računar može da proveru 1000 šifri u jednoj sekundi, onda je potrebno vreme da bi se proverile sve šifre  $208827064576/1000 = 208827064,576$  sekundi, što je opet 58007,52 sata (Beaver, Davis, 2005). Ovo pokazuje da je napad sirovom silom efikasniji kada su u pitanju kraće šifre.

### 3.3 MAC Spoofing

Jedan od prvih pokušaja obezbeđivanja bežičnih računarskih mreža je bio da se sprovede filtriranje MAC adresa. Ova jednostavna tehnologija je uključivala listu MAC adresa kojima je dozvoljeno da se povežu na AP, i listu MAC adresa kojima nije bio dozvoljen pristup na AP.

Ova radnja se zasniva na činjenici da su sve IEEE 802.11 kartice za pristup mreži bežičnim putem imaju fizičku adresu poznatu kao MAC adresa. MAC adresu drajver mrežne kartice obično čita sa samog hardvera, ali korisnik može namestiti da drajver mrežne kartice ignoriše ono što je pročitao sa hardvera i koristi drugu MAC adresu.

Problem predstavlja to što mnogi uređaji imaju MAC adresu koja je navedena kao parametar za konfigurisanje, a MAC adresa može biti lako ukradena ili lažirana (eng. *spoofed*). Jedna od definicija *spoofing*-a je da je napadač u mogućnosti da prevari mrežnu opremu da misli da je veza koju ostvaruje validna i da omogući pristup mrežnim resursima. Ako napadač otkrije važeću MAC adresu, on lako može promeniti MAC adresu svoje kartice da odgovara važećoj. Pored ugrađenog interfejsa većine bežičnih kartica, postoje razne aplikacije koje se mogu koristiti za promenu MAC adrese vaše bežične kartice, kao što je SMAC (Spoof MAC Address) ili TMAC (*Technitium Mac Address Changer*).

Koristeći jednostavne alate za prisluškivanje, napadač može brzo odrediti MAC adresu korisnika koji je povezan na AP. A ako su povezani to znači da je korisnikova MAC adresa u listi trenutno dozvoljenih adresa na tom AP-u. Sve što napadač sada treba da uradi je da konfigurise svoju MAC adresu, a zatim se poveže sa datim AP-om (Beaver, Davis, 2005).

### 3.4 Prisluškivanje

Pod prisluškivanjem (eng. *eavesdropping*) se podrazumeva radnja prikupljanja informacija iz mreže hvatanjem paketa koji se prenose, odnosno neovlašteno presretanje privatne komunikacije. Informacije ostaje netaknuta, ali je njenoj privatnosti ugrožena. Termin proizilazi iz situacije kada jedna osoba prisluškuje razgovor druge dve osobe bez njihovog znanja. Izraz koji se takođe često koristi kada se misli na prisluškivanje bežičnih mreža je *sniffing* (njušenje). Prisluškivanje ima svrhu kada se hvataju ne šifrovani podaci, ili šifrovani, kada se poseduje ključ za njihovo dešifrovanje. Od prisluškivanja nema neke koristi ako se hvataju šifrovani podaci koje nismo u stanju da dešifrujemo.

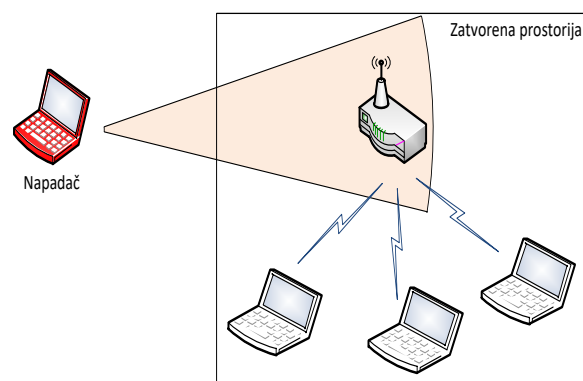
Zahtevi znanja i veština potrebnih za prisluškivanje bežičnog prenosa nisu previsoki, a tehnologija, hardver i softver je lako dostupan. Danas postoje brojne aplikacije koje se mogu koristiti u svrhu prisluškivanja, kako besplatne tako i komercijalne. Neke od njih su: *OmniPeek Personal*, *AiroPeek*, *Network Instruments Observer*, *AirMagnet Laptop Analyzer*, *Jawin CAPSA*, *WireShark* itd (IEEE Std 802.11b, 1999).

Kada koristite ne zaštićenu mrežu napadač koji prisluškuje mrežu će biti u stanju da hvata podatke kao što su: Internet prezentacije koje posjećujete, podaci koji se šalju preko mreže, korisničke naloge i šifre koje koristite za pristup raznim servisima itd.

### 3.5 Uskraćivanje usluga

Postoje mnoge metode onemogućavanja dostupnosti (eng. *Denial-of-Service - DoS*) bežičnih pristupnih tačaka. Ovi napadi ne dozvoljavaju napadaču da dobije neovlašten pristup mreži, ali oni su u stanju da poremete usluge legitimnim korisnicima. Pošto bežične mreže koriste radio signale za prenos podataka,

da se poremeti usluge dovoljno je samo emitovanjem buke na kanalu, slika 4.



Slika 4: Ometanje pristupne tačke

Međutim, ovo zahteva veliku snagu prenosa i lako je ući u trag izvoru prekida. Tako, neki od glavnih ciljeva DoS napada su da izbegnu otkrivanje, i održavanje ometanja najdužem mogućem roku (Beaver, Davis, 2005).

Napad održavanje ometanja (*The Transmit Duration attack*) koristi algoritam za izbegavanje sudara 802.11 protokola. 802.11 okviri sadrže polje u kome se nalazi vreme trajanje prenosa, koje omogućava čvoru da rezerviše kanal i do tridesetog dela sekunde. Ako napadač ubacuje pakete u mrežu sa maksimalnim trajanjem prenosa, onda će drugi čvorovi morati čekati da počnu sa svojim prenosom. Tako napadač tada može zauzeti kanal mreže slanjem 30 paketa u sekundi. Ovo je jednostavan, i efikasan način da napadač obori mrežu, ali to zahteva mogućnost ubrizgavanja paketa u mrežu.

DoS napad nasumičnim uništavanjem paketa (*The Random Packet Destruction DoS attack*) dizajniran je da bude energetski efikasan, težak za detekciju, a lak za izvođenje. Ovaj napad je dizajniran da funkcioniše čak i kada ne postoji način da se upadne u mrežu ili ubrizga pakete u mrežu. Sve što je neophodno da ovaj napad radi je sposobnost da detektuje prenose paketa preko bežične mreže. Napad slučajno uništava pakete sa verovatnoćom  $p$  na mreži emitujući buku na kanalu u kratkim vremenskim periodima (minimum oko 10 mikrosekundi). Pod pretpostavkom da se TCP koristi za mrežni saobraćaj, istraživači su pokazali da ako je  $p$  40%, stopa gubitka TCP paketa će biti oko 20%, što je dovoljna da sruši mrežu. Dok to ne utiče značajno na propusnost, za napad sepokazalo da degradira CBR (*constant bit rate*) saobraćaj, kao što su VoIP (*Voice over*

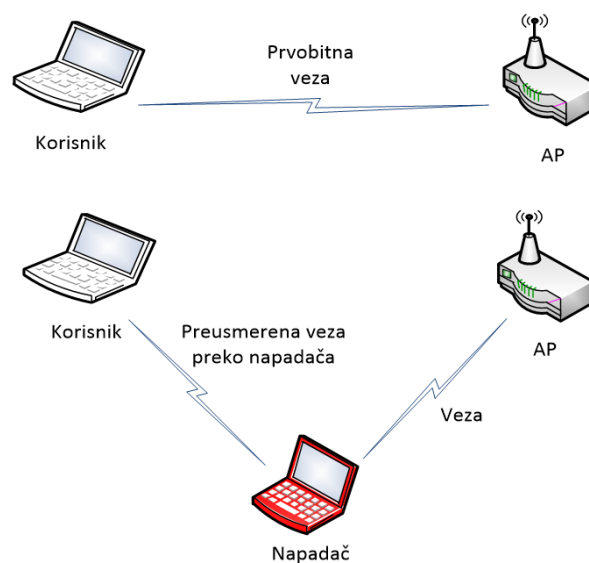
IP), povećanjem neželjenih odustajanja i odlaganja. DoS napadi mogu ciljati različite slojeve mreže kao što su (IEEE Std 802.11a, 1999):

- Sloj aplikacije : DoS napad se dešava kada se šalje velika količina legitimnih zahteva. Ima za cilj da onemogući drugim korisnicima pristup servisu, primoravajući server da odgovora na velikom broj transakcionih zahteva.
- Transportni sloj: DoS napad je kada su šalje mnogo zahteva za uspostavljanje veze. Meta je operativni sistem računara koji se cilja. Tipičan napad u ovom slučaju je SYN „plavljenje“.
- Mrežni sloj: DoS napad zahteva da mreža dozvoli pristup korisniku. Tada napadač može preplaviti mrežu sa saobraćajem da odbije pristup drugim uređajima. Ovaj napad se može sastojati od sledećih koraka:
  - zlonamerni čvor učestvuje u saobraćaju, i samo ubacuje po nekoliko paketa podataka. Ovo izaziva pogoršavanje veze.
  - zlonamerni čvor odašilje falsifikovano ažuriranje rute saobraćaja ili stara ažuriranja ruta. Ovo može rezultirati neuspelim rutama, što pogoršava performanse.
  - zlonamerni čvor smanjuje *time-to-live* (TTL) polje u zaglavlju IP paketa, tako da paket nikada ne stiže do odredišta.
- Sloj veze: DoS koji cilja sloj veze može se izvršiti na sledeći način:
  - Ako smo pretpostaviti da postoji jedan kanal koji se iznova koristi, držeći kanal zauzetim u čvoru, dovodi do DoS napada na tom čvoru.
  - Koristeći poseban čvor koji stalno odašilje lažne podatke, baterija tog čvora može da se isprazni.
- Fizički sloj: Ova vrsta DoS napada se može vršiti emitujući veoma jakeradio frekventne smetnje na kanalu koji se koristi. To će izazvati smetnje u svim bežičnim mrežama koje rade u tom ili blizu tog kanalu.

### 3.6 Otimanje sesije

Napadač može izmeniti pakete koje šalje dadeluju kao da su od nekog drugog. Ovo se može koristiti da ubede korisnici da je napadač legitimna

pristupna tačka, ili da se napadač predstavi kao legitimni korisnik pristupne tačke, slika 5.



Slika 5: Otimanje sesije

Ako napadač uspešno izvrši napad, i ubedi korisnike da je legitimna pristupna tačka, sav saobraćaj bežične mreže će ići preko napadačevog uređaja, tako da će on biti u mogućnosti da vidi šifre ili druge informacije koje korisnici šalju preko mreže, ubeđeni da koriste legitimnu pristupnu tačku. Otimanje sesije (eng *Hijacking*) se obično koristi kao deo nekog drugog napada.

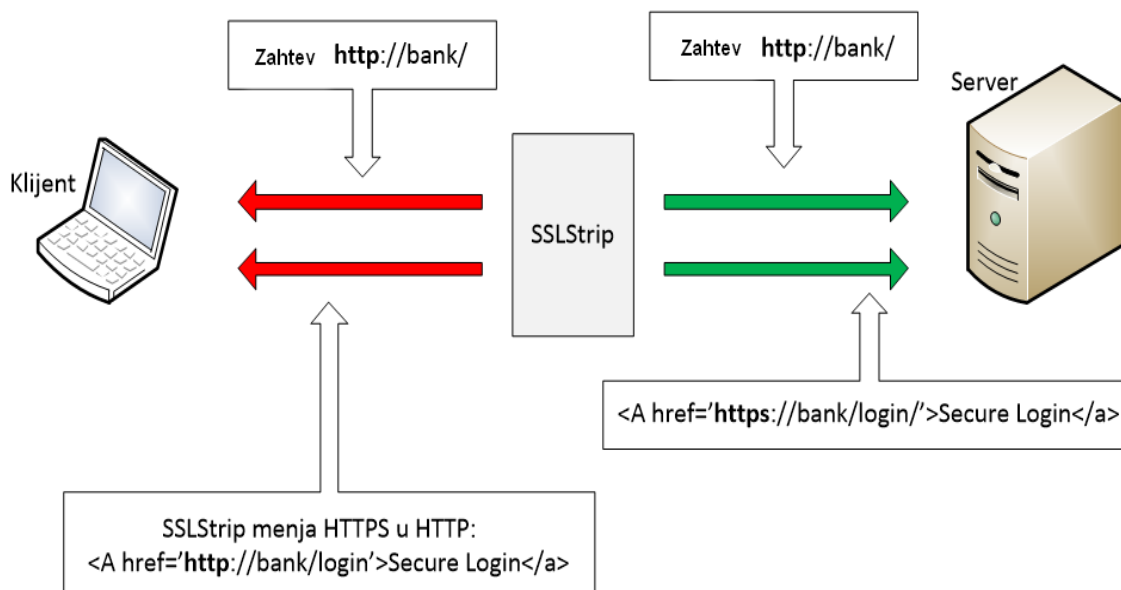
Jedna česta upotreba ovih napada je napad deautentikacijom koji se koristi u napadima na WPA, u kojima napadač šalje pakete za deautentikaciju klijentu kao da je u pitanju pristupna tačka, i pristupnoj tački kao da je u pitanju klijent. Ovaj napad može da omogući napadaču da povрати SSID mreže koja ga ne uključuje u *beacon* pakete. Kada se klijent ponovo poveže, paketi u postupku rukovanja će sadržati SSID pristupne tačke, omogućavajući napadaču da ga snimi. Napadi deautentikacijom mogu da se koriste kao ciljani DoS napadi, onemogućavajući samo određenog klijenta da koristi mrežu (Hulin, Locke, Mealey, Pham 2010).

#### 3.6.1 Čovek u sredini

Ovaj napad pokušava da ubaci napadača u sredinu (eng *middle – Man In The Middle*) komunikacije, odnosno između legitimne pristupne tačke i korisnika (Zhang, Zheng, Ma, 2008). Za ovaj tip napada nije neophodno da se napadač fizički nalazi u blizini korisnika mreže, niti

čak da se nalazi u prostoriji ili zgradi, potrebno je samo da je u dometu radio signala. Jedan od načina da se izvede je da napadač koristi napad deautentikacijom da izbací klijenta sa mreže, a zatim se maskira kao pristupna tačka kada se klijent ponovo poveže. Onda napadač može uhvatiti podatke koje šalje klijent i izmeniti ih po želji. Napadač sada možete pročitati sav nešifrovan saobraćaj koji klijent šalje, ali neće imati pristup SSL šifrovanim podacima za povezivanje. Jedan od načina da se zaobiđe ovo ograničenje je da seprepravi sajt za

preusmeravanje i linkovi koji se šalju klijentu uklanjanjem „https://“, iz njih, da se smanji verovatnoća da će se SSL koristiti za šifrovanje sesije, slika 6. Jedan alat koji pomaže u takvim napadima je *Marlinspike's sslstrip*. Sslstrip obezbeđuje nekoliko napada na HTTP saobraćaj, onemogućujući korisnicima pristup HTTPS verzijama sajtova i prepravljajući da bezbedni sajtovi koriste običan HTTP, što omogućava napadaču da snimi podatke za povezivanje. Ova vrsta napada zahteva da je napadač u stanju da se poveže sa mrežom koju napada.



Slika 6: Sslstrip šematski prikaz

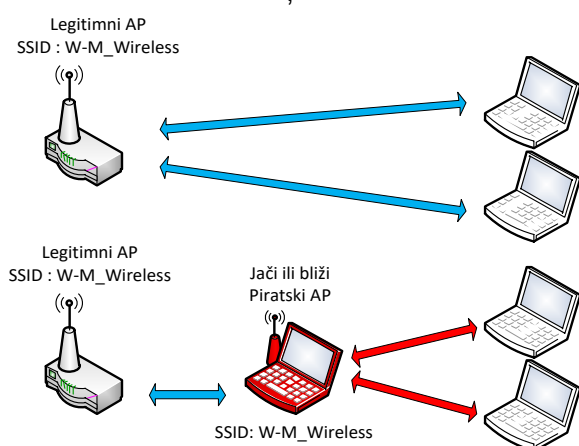
### 3.6.2 Piratska pristupna tačka

Ovo je jedna vrsta „čovek u sredini“ napada, i podrazumeva da napadač postavi neautorizovanu pristupnu tačku na bežičnu mrežu, a zatim je konfigurira da izgleda legitimna korisnicima mreže. To mu omogućava pristup podacima na mreži, a sve to iz razloga jer se korisnički uređaji, ako nisu drugačije podešeni, povezuju na pristupnu tačku sa najjačim signalom. Po definiciji ako je pristupna tačka postavljena na mrežu bez direktne konsultacije sa informatičkim osobljem, i koja ne podleže kontroli, odgovornosti i nadgledanju informatičkog osoblja, ta pristupna tačka se naziva piratska pristupna tačka (eng *Rogue Access Point*) (IEEE Std 802.11a, 1999).

Kako se cene pristupnih tačaka smanjuju, tako postaje sve jednostavnije za napadača da ih postavi u bežičnu lan mrežu. Napadač će pokušati da postavi piratsku pristupnu tačku što bliže mestu

gde se odvija bežični saobraćaj, ali gledaće da to ne bude preblizu legitimne pristupne tačke, jer bi to dovelo do velikog broja ponavljanog udruživanja, što bi privuklo pažnju o postojanju nove pristupne tačke. Kada je pristupna tačka pozicionirana, napadač podešava MAC i SSID pristupne tačke da odgovara onom koji koristi legitimna pristupna tačka. Kada korisnik upali računar na području koje je pokriveno sa bežičnom mrežom, osnovna mrežna podešavanja će ga udružiti sa pristupnom tačkom koja odašilje jači signal, što je u ovom slučaju piratska pristupna tačka, slika 7.

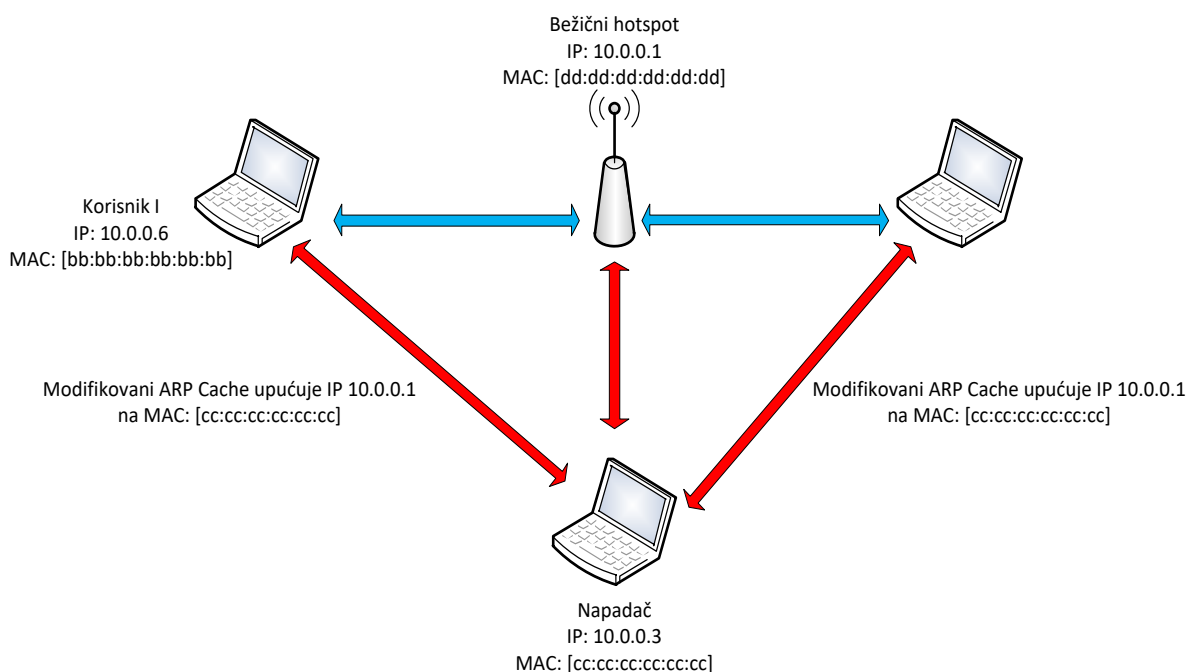
Kada je piratska pristupna tačka postavljena, napadač je u stanju da analizira sav saobraćaj koji prolazi kroz nju. Tako će napadač biti u mogućnosti da snima ključeve za autentikaciju, šifre, poverljivu e-poštu ili da menja i koriguje podatke koji idu preko pristupne tačke itd.



Slika 7. Piratska pristupna tačka

### 3.6.3 ARP trovanje

ARP trovanje (eng *ARP poisoning*) je ubičajeni napad na mrežu koji se može koristiti da se postavi čovek u sredini napada. Može se realizovati na dva načina: menjajući ARP odgovore ili slanje lažnih IP paketa. ARP (*Address Resolution Protocol*) se koristi da pronade MAC adresu domaćina sa određenom IP adresom. Ako napadač može dobiti ARP tabele ulazana mrežni prolaz (eng *gateway*) da bi klijentske čvorove uputio na sebe, onda se svi paketi koje klijent pokušava da pošalje van mreže, ići prvo kod napadača slika 8. Ovaj metod zahteva pristup mreži razbijanjem mrežnog ključa (IEEE Std 802.11, 1999).



Slika 8. ARP trovanje

## 4 ZAKLJUČAK

Da bi se uspešno zaštitili od zlonamernih korisnika na bežičnoj mreži, neophodno je poznavati koje su slabosti bežične mreže, načine nanošenja štete, i koje tehnike će koristiti da bi te slabosti iskoristile. Cilj ovog rada je bio da prikaže navedene probleme. Radom je potvrđena opšta hipoteza da bežične računarske mreže ne nude adekvatnu sigurnost korisnicima.

Bežične mreže još ne nude odgovarajući nivo sigurnosti, u čemu su daleko ispod nivoa sigurnosti žičnih mreža. Kao osnovna komponenta bežičnih mreža pristupna tačka je

prva na udaru napadača. Kako su pristupne tačke postale komercijalno dostupne, osmišljena su fabrička podešavanja, sa ciljem da korisnicima koji nisu stručnjaci za mreže olakšaju podizanje njihove bežične mreže. Iako nude opcije za podizanje nivoa bezbednosti, neupućeniji korisnici će najradije sve ostaviti po fabričkim podešavanjima. Zatim *hotspot* uređaji po kafićima, aerodromima, itd. najčešće ne nude ni jedan stepen sigurnosti, jer njima nije cilj zaštita korisnika, nego najčešće da im omoguće pristup Internetu. U tim slučajevima napadaču ništa ne predstavlja prepreku da presreće i snima podatke koje korisnici šalju ili primaju sa Interneta. A i ako

nude neki oblik bezbednosti to je često u vidu WEP ili WPA protokola, a kao što smo i videli, njih je relativno lako zaobići, ako napadač ima odgovarajući alat. WEP protokol je nastao 1999 god, a i danas se nudi kao sigurnosna opcija, WPA je takođe dosta star, ali za razliku od WEP-a ima viši stepen sigurnosti. WPA2 protokol je podigao nivo sigurnosti, ali zahteva noviju opremu, što je trošak za većinu korisnika, tako da su na javnim mestima pretežno, ako ne i uvek ranjivi na napade.

Zbog navedenog, korisnici javnih bežičnih mreža, ne bi trebali da šalju osetljive podatke putem njih. Pregledanje Internet sadržaja, čitanje novina na Internetu, nekom ko prisluškuje saobraćaj, neće biti od velike koristi, ali ako se korisnik loguje na e-mail, ili na neki sajt gde korisnički nalog ima visoka prava, a da ne govorimo o podacima kao što su brojevi kreditnih kartica, ili bankovni računi, sve to napadač može da iskoristi da bi vam naneo štetu. Napadi izviđanja ne predstavljaju pravu opasnost, u smislu nanete štete, oni se najčešće koriste kao deo pripreme za izvršenje novog napada čije posledice mogu biti mnogo veće. Najveću štetu korisnicima bežičnih računarskih mreža nanose napadi otimanja sesije i uskraćivanje usluga. Uskraćivanje usluga neće ostaviti datog korisnika bez poverljivih informacija, ali će mu onemogućiti

rad sa mrežom, da li pristup ka Internetu, pristup ka žičanoj mreži, ili pristup ka mrežnim resursima kao što su serveri. Dok napadač prilikom otimanja sesije, postavljaajući se kao čovek-u-sredini, striktno za cilj ima praćenje i snimanje saobraćaja koji ide kroz mrežu. Ako se ovaj napad izvede u nekoj kompaniji, u tom slučaju korisnici ni ne sumnjaju da je mreža kompromitovana, i šalju osetljive informacije preko mreže, što napadač može neometano da snima. Ovi napadi zahtevaju visoko znanje iz oblasti informatike, a često zahtevaju od napadača da se nalazi u neposrednoj blizini mreže koju napada.

Sve veća upotreba bežičnih LAN (eng *local arena network*) mreža i veliki rast pristupa Internetu sa mobilnih telefona zahtevaju potpuno nove pristupe bezbednosti. Na osnovu navedenog može se zaključiti da bežične računarske mreže još uvek ne bi trebalo da se povezuju u sklopu mreža kroz koje se kreću osetljive informacije. Preporučuje se postavljanje žične mreže u skladu sa potrebama i mogućnostima. Administrator mora biti upoznat sa slabostima, pretnjama i rizicima bežičnih računarskih mreža. Danas i velike korporacije iz mrežne oblasti, kao što je Cisco, ne mogu da garantuju ni približno onaj nivo bezbednosti njihovih uređaja za bežične mreže, kao za klasične žičane mreže.

## CITIRANA DELA

- Barnes, C., Bautts T., Lloyd D., Ouellet E., Posluns J., Zendzian D. M., O'Farrell N., (2002), *Hack Proofing Your Wireless Network*, Syngress Publishing, Rokland.
- Beaver, K., & Davis P. T., (2005), *Hacking Wireless Networks For Dummies*, Wiley Publishing, Indianapolis.
- Grubor, G., & Milosavljević M., (2010), *Osnove zaštite informacija*, Singidunum, Beograd.
- Hulin K., Locke C., Mealey P., & Pham, A. (2010). *Analysis of Wireless Security Vulnerabilities, Attacks, and Methods of Protection*, The University of Texas.
- IEEE Std 802.11a-(1999) „Part 11: Wireless LAN Medium Access Control (MAC) and Physical Layer (PHY) specifications: High-speed Physical Layer in the 5 GHz Band“.
- IEEE Std 802.11b-(1999) „Part 11: Wireless LAN Medium Access Control (MAC) and Physical Layer (PHY) specifications: Higher-Speed Physical Layer Extension in the 2.4 GHz Band “.
- Jie Chen „IEEE 802.11 (part 2)“.
- Kumkar V., Tiwari A., Tiwari P., Gupta A., Shrawne S., (2012), *Vulnerabilities of Wireless Security protocols*, International Journal of Advanced Research in Computer Engineering & Technology.
- Nichols R. K., Lekkas P. C., (2002), *Wireless Security Models, Threats, and Solutions*, The McGraw-Hill Companies, New York.

Ohrman, F., & Roeder, K. (1999). *Wi-Fi Handbook: Building 802.11b Wireless Networks*. IEEE Std 802.11, Part 11: *Wireless LAN Medium Access Control (MAC) and Physical Layer (PHY) Specifications*.

Raza M., Iqbal M., Sharif M., Haider W., (2012), *World Applied Sciences Journal*, IDOSI Publications.

Rufi A., (2006), *Network Security 1 and 2 Companion Guide*, Cisco Press, Indianapolis.

Wekhande V., (2006), *Wi-Fi technology: Security issues*, Rivier College, Našua.

Zhang Y., Zheng J., Ma M., (2008), *Handbook of Research on Wireless Security*, Information Science Reference, London.

Datum prve prijave: 16.03.2018.

Datum prijema korigovanog članka: 23.07.2018.

Datum prihvatanja članka: 05.09.2018.

### Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

#### Style – *APA Sixth Edition*:

Regodić, D., Grubor, G., & Regodić, R. (2018, 10 15). Primena bežičnih računarskih mreža i bezbednosni problemi. (Z. Čekerevac, Ur.) *FBIM Transactions*, 6(2), 117-133. doi:10.12709/fbim.06.06.02.13

#### Style – *Chicago Sixteenth Edition*:

Regodić, Dušan, Gojko Grubor, i Radomir Regodić. 2018. „Primena bežičnih računarskih mreža i bezbednosni problemi.“ Urednik Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions (MESTE)* 6 (2): 117-133. doi:10.12709/fbim.06.06.02.13.

#### Style – *GOST Name Sort*:

**Regodić Dušan, Grubor Gojko i Regodić Radomir** Primena bežičnih računarskih mreža i bezbednosni problemi [Časopis] // *FBIM Transactions* / ur. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, 15 10 2018. - 2 : T. 6. - str. 117-133.

#### Style – *Harvard Anglia*:

Regodić, D., Grubor, G. & Regodić, R., 2018. Primena bežičnih računarskih mreža i bezbednosni problemi. *FBIM Transactions*, 15 10, 6(2), pp. 117-133.

#### Style – *ISO 690 Numerical Reference*:

*Primena bežičnih računarskih mreža i bezbednosni problemi*. **Regodić, Dušan, Grubor, Gojko i Regodić, Radomir**. [ur.] Zoran Čekerevac. 2, Beograd : MESTE, 15 10 2018, *FBIM Transactions*, T. 6, str. 117-133.



# SLIČNOSTI I RAZLIKE U DEFINISANJU POJMA MENADŽMENT

## SIMILARITIES AND DIFFERENCES IN DEFINING OF MANAGEMENT

**Miroslav Stanić**

Visoka škola za kriminalistiku i bezbednost u Nišu, Niš, Srbija

**Neđo Danilović**

Poslovni i pravni fakultet Univerziteta Union "Nikola Tesla", Beograd, Srbija

©MESTE

JEL Kategorija rada: **Y80**

### **Apstrakt**

*Polazeći od toga da svaki pojam ima svoju genezu, a u skladu sa razvojem savremenog društva, u predmetnom radu se razmatra problem potpunijeg definisanja sadržaja pojma menadžmenta, u kontekstu unapređenja naučne misli o upravljanju savremenim društvom, kroz indentifikaciju postojanja ključnih elemenata u definicijama menadžmenta od strane autora različite provincije. Identifikacija ključnih elemenata ovog kategorijalnog pojma omogućava potpunije sagledavanje prednosti i nedostataka analiziranih definicija menadžmenta. Dakle, predmet ovoga rada jeste da se komparacijom sličnosti i razlika definicija različitih autora o menadžmentu sagleda mogućnost potpunijeg određenja sadržaja ovog pojma, kao jednog od ključnih kategorijalnih pojmova za dalji razvoja naučne misli u oblasti upravljanja. Vremenski gledano, predmet rada obuhvata period od pojave menadžmenta kao naučne discipline do današnjih dana. Pored uvodnih i zaključnih napomena, predmet rada obuhvata i razvoj teorija menadžmenta i pojmovno određenje (sadržaja i suštine) menadžmenta.*

**Ključne reči:** *Upravljanje, menadžment kao naučna oblast; pojam menadžmenta; ključni elementi definicije menadžmenta; aspekti menadžmenta.*

### **Abstract**

*Starting from the fact that each term has its own genesis, and in accordance with the development of a modern society, the present paper discusses the problem of more fully defining the content of the notion of management, in the context of the advancement of scientific thought on the management of contemporary society, by identifying the existence of key elements in the definitions of management by the author different provinces. The identification of the key elements of this categorical concept enables a complete consideration of the advantages and disadvantages of the analyzed management definitions. Therefore, the object of this paper is*

*to compare the similarities and differences*

*between the definitions of different authors on*

*Adresa autora zaduženog za korespondenciju:*  
**Miroslav Stanić**  
[✉ miroslavstanic50@yahoo.com](mailto:miroslavstanic50@yahoo.com)

*management with the possibility of a complete definition of the content of this term, as one of the key categorical concepts for the further development of scientific thought in the field of management. On the other hand, the subject of work includes a period from the emergence of management as a scientific discipline to the present day. In addition to introductory and concluding remarks, the subject of work includes the development of management theory and conceptual determination (content and substance) of management.*

**Keywords:** *Management, management as a scientific area; management concept; key elements of the definition of management; aspects of management.*

## 1 UVOD

Od nastanka ljudske civilizacije, zbog oskudnosti prirodnih resursa i čudljivosti prirode, zadovoljavanje ljudskih potreba prevazilazilo je njihove pojedinačne mogućnosti. Da bi ljudi zadovoljili svoje potrebe oni su počeli da se udružuju u grupe. Kako bi grupni napori dali zadovoljavajuće rezultate javila se potreba za vođama – liderima koji ostvaruju uticaj na grupu, radi ostvarivanja zajedničkog cilja. Reč je o liderstvu koje nastaje u grupi. Izučavanje načina na koji lider utiče na sledbenike (i obrnuto) datira još od vremena Arisotela (Northouse, 2008, pp. 2-6). Danas se liderstvo izučava kao jedno od važnih pitanja upravljanja - menadžmenta.

Sa razvojem ljudskog društva nastale su brojne organizacije (od države, vojske i crkve do univerziteta, pozorišta, sportskih klubova .....). Njihovim nastajanjem javila se potreba za stvaranjem posebne veštine upravljanja njima. U kontekstu organizacije, menadžment se javlja kao način da se poveća stepen organizovanosti (odnosno smanji haotično stanje - entropija u organizacijama) i da se organizacije vode na efektivniji i efikasniji način (Northouse, p. 6). Otuda su organizacije tesno povezane sa menadžmentom i obrnuto. Organizacije koje su dobro vođene, uspele su da opstanu i u najtežim uslovima za njihovo funkcionisanje.

I pored toga što je fenomen menadžmenta izuzetno star, prvi počeci menadžmenta kao nauke javljaju se negde krajem 18. i početkom 19. veka, sa pojavom inudustrijske revolucije i prerastanja agrarnog društva u industrijsko. Ti počeci se vezuju za Henria Towna (*Henry Towne*, 1844-1924) koji je još 1886. godine izrazio potrebu za kreiranjem posebne menadžerske nauke. Postavljajući bazična pitanja posla menadžera i zadataka menadžmenta, Henri Toun je ukazao na to da uloge inženjera i biznismena treba objediniti u jednoj ličnosti, a da

menadžment predstavlja pravi način za njihovo kombinovanje (Towne, 1986; u Erić, 2000, str. 106). Kako na dalji razvoj menadžmenta kao nauke tako i na rast potreba za menadžmentom uticale su karakteristike industrijalizacije, posebno: specijalizacija, standardizacija, potreba sinhronizacije napora i rada velikog broja ljudi, koncentracija resursa, maksimiranje rezultata i tokovi koncentracije i centralizacije kapitala (Erić, str. 6). Do pojave industrijske revolucije, menadžment se tretirao kao skup veština.

U današnje vreme zahvaljujući razvoju menadžmenta kao nauke, "najvažniji kapital svakog pojedinog menadžera u ostvarivanje njegove upravljačke uloge je znanje o tome kako raditi s drugima i pomoću drugih" ljudi (Heler, 2009, str. 9). Cilj je da njihovo delovanje (donošenjem odluka i preduzimanjem akcija) u savremenim uslovima funkcionisanja organizacija bude što efikasnije i da se zasniva na tom znanju. Reč je o kontinuelnom donošenju odluka i preduzimanju takvih upravljačkih akcija od strane menadžera kako bi se obezbedilo da organizacija ispuni svoje ciljeve efektivno i efikasno, u uslovima relevantnog uticaja okruženja. Od efikasnosti delovanja, odnosno ostvarivanja upravljačkih akcija menadžera u najvećoj meri zavisi uspešnost preduzeća i zaposlenih. "Organizacione performanse su jedina vrednost koju menadžeri mogu kreirati u uslovima nedovoljnih ili nikakvih resursa, što je vrlo značajno za preduzeća koja su u krizi. S druge strane, preduzeća koja i sada uspešno posluju, jačajući svoj organizacioni potencijal, obezbeđuju uslove da se uspešno bore na tržištu na kome će uskoro nastupiti i najznačajnije svetske kompanije" (Dulanović i Jaško, 2002, str. 5).

Menadžment u opštem smislu predstavlja posebnu naučnu disciplinu koja se bavi izučavanjem problema upravljanja u različitim organizacijama (ekonomskim i neekonomskim). "Nekada su u konvencionalnom menadžmentu

rad, red i disciplina bili principi kojima su se sprovodile tuđe namere, danas rad, red i disciplina su principi koji se koriste za sprovođenje sopstvenih namera" (Đuričin, Janošević, Kaličanin, 2012, str. 14).

Ova činjenica ukazuje da je reč o menadžmentu kao društvenoj nauci čiji su principi podložni promenama i permanentnoj evaluaciji. Menadžment je neophodan za normalno funkcionisanje različitih tipova organizacije, počev od porodice, škole, fakulteta, bolnice, preko sportskih klubova, kulturnometničkih društava, privrednih organizacija, pa sve do države, vojske, itd. Polazeći od toga da je njegova funkcija da obezbedi da organizacija ispuni svoje ciljeve (kratkoročne i dugoročne) efektivno i efikasno, u radu se razmatraju najpoznatije teorije menadžmenta kako bi se bolje sagledao pregled razvojnog puta ideja u ovoj oblasti od značaja za potpunije određenje sadržaja pojma menadžmenta.

## 2 RAZVOJ TEORIJE MENADŽMENTA

Potreba za kreiranjem, odnosno razvojem menadžmenta kao nauke posebno dolazi do izražaja krajem 19. i početkom 20. veka zbog sve snažnijeg privrednog razvoja, a time i do povećanja broja industrijskih preduzeća, koji zahtevaju drugačije pristupe upravljanju. Iz ovih i drugih razloga upravljanje preduzećima (kao organizacijama sa lukrativnim ili unosnim ciljevima), kao i drugim organizacijama, izrasta u posebnu naučnu disciplinu. Cilj razvoja menadžmenta kao nauke je povećanje efektivnosti i efikasnosti funkcionisanja organizacija u uslovima koji se stalno menjaju. S obzirom na to, vremenom sa razvojem upravljanja menjala su se i područja istraživanja, odnosno teorije (škole) i pristupi menadžmentu koji se mogu sistematizovati u sledeće grupe:

1. naučno upravljanje i klasične organizacione teorije (klasične škole),
2. škola međuljudskih odnosa,
3. kvantitativna škola,
4. bihevioristički pristupi,
5. sistemski i situacioni pristupi, kao i niz drugih koncepata koji nisu predmet ovog rada.

Analiza razvoja (ovih i drugih) teorija menadžmenta, koje su rezultat istraživanja u kontekstu stalnih promena uslova funkcionisanja

organizacija, doprinosi preciznijem određenju sadržaja pojma menadžmenta, kao društvene nauke.

**1) Klasična škola menadžmenta** obuhvata naučno upravljanje i klasičnu organizacionu teoriju, koja ima dva osnovna pravca: teoriju administrativnog i teoriju birokratskog upravljanja.

a) *Naučno upravljanje* se javlja početkom 20. veka (1900-1930) sa radovima Frederika Tejlora (*Frederic Taylor*, 1856-1915), u ono u prvi plan ističe fizičke (tehničko-tehnološke) faktore u posmatranju upravljanja. U tom periodu akcenat je na industrijskom inženjeringu i analizi ekonomske efikasnosti upravljanja (Massie, 1987, p. 26). Na osnovu rezultata svog naučnog rada, Tejlor je postavio sledeće glavne principe naučnog upravljanja (Kapustić, 1984, str. 17):

- zamena primitivnih metoda "naučnim" metodama, određivanje najboljeg načina za obavljanje svakog pojedinačnog posla (koji će obezbediti radnicima povećanje produktivnosti);
- naučna selekcija i razvoj radnika (sastoji se u pravilu "stavi pravog čoveka na pravo mesto");
- naučno obrazovanje i usavršavanje radnika (rad menadžera na obučavanju, obrazovanju i razvijanju sposobnosti radnika daje mogućnost primene novih metoda rada od strane radnika);
- saradnja i podela odgovornosti između menadžera i radnika.

Primena ovih principa trebala je da dovede do većih i boljih rezultata kakao za menadžere, tako i zaposlene. Jedna od poznatih Tejlorovih misli bila je: "Znati tačno šta očekuješ od svojih ljudi da urade, i onda obezbediti da oni to i urade na najbolji i najjeftiniji način" (Ekonomika politika, 25. maj 1992). Njegova osnovna ideja koja se odnosila na motivaciju radnika, sastojala se u tome da menadžeri treba naučno da izmere produktivnost i postave visoke ciljeve koji radnici treba da dostignu, kako bi se predupredio njihov pokušaj da rade što manje. Ovaj pristup motivaciji radnika bio je u suprotnosti sa onima po kojima bi oni trebali biti stimulisani većim nadnicama ili unapređenjem (Hindle, 2006, p. 149). Osnovni doprinos naučnog menadžmenta se sastoji u tome što je doveo do promene odnosa menadžera prema poslu, kao i do formulisanja principa povećanja produktivnosti u nekoj fabrici, u periodu njegovog nastajanja.

b) *Klasična organizaciona teorija* predstavlja drugi deo klasične škole (administrativno upravljanje i birokratski koncept organizacije). Poseban doprinos njenom nastajanju dali su Anri Fajol (*Henri Fayol*, 1841-1925) i Maks Veber (*Max Weber*, 1864-1920). Fajol je prvi teoretičar koji je objasnio aktivnosti koje obavlja industrijska organizacija, indentifikovao administrativne (upravljачke) aktivnosti i formulisao 14 principa upravljanja. Reč je o sledećim principima: deoba rada, autoritet, disciplina, jedinstvo komande, jedinstvo usmeravanja (upravljanja), podređivanje pojedinačnih interesa opštem interesu, nagrađivanje, centralizacija, hijerarhija, materijalni i socijalni rad, jednakost u postupanju s celokupnim osobljem, trajnost službe, inicijativa i jedinstvo zaposlenih (Kapustić, str. 25). Primarne aktivnosti menadžmenta, kako ih je prvobitno identifikovao Fajol, aktuelne su i danas. Prema njemu "menadžment predstavlja proces predviđanja, organizovanja, komandovanja (naređivanja) i kontrole". To je proces "koji omogućava organizacijama da dostignu svoje (očekivane) ciljeve planiranjem, organizovanjem i kontrolisanjem njihovih resursa" (Jovanović, 2005, str. 3). Preovlađujuća funkcija menadžmenta je da se obezbedi red i konzistentnost u organizaciji, (Nothause, pp. 6-7). kao i da se bavi traganjem za adaptivnim i konstruktivnim promenama.

Uopšteno gledajući, Fajola su kao i Tejlora zaokupljali isti problemi – kako povećati uspešnost rada. Za razliku od Tejlora koji se bavio uglavnom pitanjima naučne organizacije rada, Fajol se smatra tvorcem klasične organizacione teorije. *Naučno upravljanje* je u prvi plan isticalo kocept "ekonomskog čoveka", koji je orijentisan ka maksimiranju ekonomskih ciljeva. Teorija naučnog upravljanja je bila više orijentisana ka pogonu, radionici, odnosno ka nižem nivoima menadžera – predradnika, nadzornika i supervizora. Nasuprot tome *administrativna teorija* je bila orjentisana ka najvišim nivoima menadžmenta u organizaciji, donekle zanemarujući uloge nižih nivoa.

Maks Veber (*Max Webber*) je kao predstavnik koncepta birokratske organizacije (kao pravca klasične organizacione teorije), među prvima uočio da se i privredne organizacije mogu posmatrati kao svojevrzne piramide u kojima postoji značajan stepen birokratizacije odnosa.

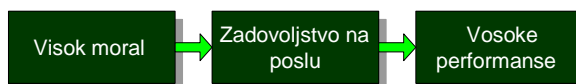
Smatrao je da birokratija treba da bude zasnovana na logici, redu i legitimnom autoritetu (Erić, str. 118). I pored toga što je M. Veber početkom 20. veka postavio osnove za formalnu analizu organizacionih struktura, kasnije je kritikovan da je koncept birokratije krut, visoko formalizovan i da stvara otpore promenama u okruženju organizacije.

Kao rezime o dostignućima klasične škole, koja i danas važe, može se navesti sledeće (Srića, 1981, str. 28):

- podela organizacije na odeljenja (takozvana „departmentalizacija“),
- podela organizacije na pojedine poslovne funkcije (npr. nabavka, proizvodnja, prodaja),
- izgradnja hijerarhijskih struktura (linijski, štabni i funkcionalni odnosi),
- princip podele poslova između funkcija u organizaciji.

Predstavnici klasične škole upravljanja (na engleskom govornom području), shvataju organizaciju kao značajni instrument upravljanja (Kapusić, str. 19)

**2) Škola međuljudskih odnosa** razvila se u periodu od 1930. do 1950. godine. Poseban doprinos razvoju ove škole dao je Elton Majo (*Elton Mayo*, 1880-1949), polazeći od bazične pretpostavke da su ljudi samosvesna socijalna i društvena bića. Na osnovu rezultata svojih istraživanja sprovedenih u američkom gradiću Hotorn (u periodu od 1924. do 1932. godine), definisao je menadžment kao "usmeravanje ljudi i odnosa između njih" (Mayo, 1993; citirano kod Erić, str. 127). Smatrao je da značaj i uloga tehničkih faktora i veština ne treba da budu prenaplašene i da obavezno treba da budu iza socijoloških i psiholoških (Erić, str. 128). Osnovni "model", odnosno način razmišljanja predstavnika škole ljudskih odnosa može se ilustrovati na sledeći način:



Prema ovoj školi, pristup liderstvu treba da se zasniva na razvoju socijalnih i humanističkih veština, jer prema Mejou zadovoljstvo na poslu, odnosno poboljšanje odnosa među ljudima predstavlja ključni faktor povećanja

produktivnosti, a ne neki fizički faktor (jačina osvetljenja, vlažnost i sl.).

Osnovni doprinos škole međuljudskih odnosa je u tome što se fokus interesovanja od tehničkih faktora pomera ka ljudima, počev od analize ljudskih potreba, odnosa, ponašanja, motivacije, do analize grupnog rada, uloga timova, liderstva, itd. Kritike upućene ovoj školi bile su najčešće usmerene ka tome da je usko orijentisana na socijalne aspekte i da zadovoljstvo na poslu ne dovodi uvek do rasta rezultata.

**3) Kvantitativna škola** 50-ih godina 20. veka doprinela je većem korišćenju kvantitativnih metoda. Drugi nazivi za kvantitativni pristup menadžmentu su: operaciona istraživanja ili nauke o upravljanju (*Management Sciences*). Ona nastaje neposredno posle Drugog svetskog rata. Tada se veliki broj stručnjaka iz oblasti operacionih istraživanja usmerenih u vojne svrhe preorijentisao na rešavanje mirnodopskih problema (upravljanje zalihama, alokacija pojedinih faktora, korišćenje kapaciteta itd.). U drugoj polovini 20. veka kvantitativni pristup u menadžmentu je povezan sa razvojem niza metoda i tehnika (model mrežnog planiranja; linearno i nelinearno programiranje; teorija igara; teorija odlučivanja; teorija verovatnoće itd.) (Erić, str. 139), koje kao set kvantitativnih oruđa pomažu menadžerima u racionalnom odlučivanju (odnosno poboljšavanju efikasnosti odlučivanja).

Od nedostataka kvantitativnog pristupa treba izdvojiti to što koristi matematičke modele koji često ne odražavaju stvarnost i koji ograničavaju ljudski faktor, posebno u smislu kreativnosti i inovacija. Kvantitativni pristup nije ostvario uticaj na menadžment kao što je to ostvario pristup međuljudskih odnosa ili kasnije bihevioristički pristup.

**4) Bihevioristički pristupi** nastaju iz škole međuljudskih odnosa krajem 50-ih i početkom 60-godina 20. Veka (Mils, 1965, p. 27). Najpoznatiji predstavnici ovog pristupa su *Abraham H. Maslow*, *D. McGregor* - teorije X i Y, *C. Argyris*, *R. Likert*, *K. Davis*, *F. Herzberg* i drugi. Oni su ukazali na to da su ljudi najznačajniji resurs organizacije, a otvaraju i nova pitanja (motivisanje, ponašanje, grupe, timove, konflikte, liderstvo i druga). Ta nova pitanja se povezuju sa društvenim naukama (kao što su psihologija, socijologija, antropologija, itd.), koje su sve do

kraja 50-ih godina 20. veka imale relativno slab uticaj na razvoj menadžmenta kao nauke (Erić, str. 134).

Kada je reč o istraživanju u oblasti psihologije, *Abraham Maslov* (*Abraham Maslow*, 1908-1970), američki psiholog, dao je svoj originalni pristup teoriji *hijerarhije ljudskih potreba*. On je u svom radu "Teorija ljudske motivacije" istakao kako način motivisanja zavisi u najvećoj meri od vrste potreba koje čovek želi da zadovolji. Prema Maslovu, potreba predstavlja fiziološki ili psihološki nedostatak koji osoba oseća i koji je prinuđena da zadovolji. Svaki čovek ima pet osnovnih potreba (Maslow, 2004, p. 24):

- a. *fiziološke potrebe* (za hranom, vodom, vazduhom, odmorom, grejanjem itd.),
- b. *potrebe bezbednosti* (da se ljudi osećaju sigurno, npr. potreba za zaštitom od opasnosti - kuća, porodica, zakonska zaštita, policija, osiguranje, sindikati, itd),
- c. *potrebe pripadnosti* (vezane za socijalne aktivnosti kao što su prijateljstvo, druženje, želja za prihvatanjem, poverenje, emocije, ljubav),
- d. *potrebe uvažavanja* (vezane za osećaj važnosti, priznanja, status, položaj, itd) i
- e. *potrebe samoaktuelizacije* (kreativnost, uključivanje u izazovne projekte, itd).



Slika 1. Piramida ljudskih potreba

Zadovoljavanje navedenih potreba ljudi se odvija po principu progresije od nižih ka višim. Potrebe se na jednom nivou ne aktiviraju dok se potrebe na prethodnom nivou ne zadovolje (slika 1). Sa aspekta menadžmenta, neophodno je da menadžeri znaju potrebe zaposlenih, jer njihovo zadovoljenje dovodi do lakšeg ostvarivanja ciljeva organizacije.

Doprinos analizi biheviorističkog pristupa u razvoju menadžmenta pored Maslova dali su i

drugi autori koji su se bavili teorijom ljudske motivacije Douglas McGregor (*Doglas McGregor*), Frederik Herzerberg (*Frederick Herzberg*), Viktor Vrum (*Victor Vroom*), Edvin Lok (*Edwin Locke*) i drugi. Oni su nasuprot stavovima predstavnika škole naučnog upravljanja uočili da pored novca, postoje i da utiču još najmanje tri grupe faktora na motivisanje (Erić, str. 134-136):

- a. formulisanje ciljeva,
- b. ostvarivanje ciljeva i
- c. participacija zaposlenih u donošenju odluka.

Paraleleno sa mikro istraživanjima početkom 60ih godina 20. veka odvijala su se i makro istraživanja u oblasti menadžmenta. Ona su bila usmerena ka integraciji socijalnih sistema organizacije sa tehničkim i radnim sistemima, doprinoseći daljem razvoju biheviorističkih pristupa. Najveći doprinos tom razvoju dali su Vilijem Fut Vajt (*William Foote Whyte*), Vajt Bake (*Wight Bakke*) i Herbert Sajmon (*Herbert Simon*) i drugi autori, time što su uspjeli da povežu ideje biheviorista sa sistemskim, odnosno neoklasičnim pristupom menadžmentu (Erić, str. 136). Povezujući razvoj menadžmenta sa društvenim naukama, bihevioristički pristupi doprinose tom razvoju što:

- a. ukazuju na sve veći značaj pojedinca i grupa u funkcionisanju organizacija; i
- b. predstavljaju polaznu osnovu za nastanak posebne naučne discipline koja se bavi ponašanjem ljudi u organizaciji – organizaciono ponašanje (na individualnom, grupnom i organizacionom nivou).

Osnovni nedostaci biheviorističkih pristupa ogledaju se u tome da kompleksnost pojedinaca čini teškim bilo kakav oblik predviđanja njihovog ponašanja i da uvažavanjem ljudskog faktora ne treba da se zanemare drugi faktori (npr. tehnički, ekonomski i drugi).

**5) Sistemski i situacioni pristupi** javljaju se u periodu od 1950. godine pa do zadnje decenije 20. veka, kao orijentacija ka eksternom okruženju i promenama u njemu. *Sistemski pristup* posmatra organizaciju kao sistem koji se sastoji od međusobno povezanih elemenata koji se nalazi u interakciji sa okolinom. Fokus je na organizaciji kao celini koja ima težnju prilagođavanja spoljnjem okruženju, a ne na njen veći ili manji broj delova (podsystema). Ti delovi poseduju određena svojstva i funkcije koje su u

direktnoj ili indirektnoj vezi sa svojstvima ili funkcijama drugih elemenata sistema (te veze mogu biti materijalne, energetske i ili informacijske). Sistemski pristup kao pravac u teoriji organizacije i menadžmenta ima polaznu osnovu u radovima iz opše teorije sistema i kibernetike vrlo je raširen u angloameričkoj literaturi. On se temelji na ideji da svaki ulaz u neki sistem predstavlja izlaz iz nekog drugog poslovnog sistema (Srića, str. 31). U fokus se dakle stavljaju otvoreni sistemi, način njihovog uzajamnog povezivanja i međuzavisnosti njihovog zajedničkog delovanja.

Uopšteno gledajući, uz pomoć sistemskog pristupa može se efikasnije upravljati razvojem organizacije kao svrsishodnim i otvorenim sistemom, težeći optimizaciji njegovih procesa i aktivnosti. Njegov glavni doprinos sastoji u stvaranju osnova za razumevanje jedne od najvažnijih karakteristika savremenog menadžmenta – interdisciplinarnost. Osnovni nedostaci ovog pristupa menadžmentu su da je apstraktan i da nije lako primenljiv.

*Situacioni pristup* se pojavio krajem 60-ih i početkom 70-ih godina XX veka. Osnovna ideja ovog koncepta vezuju se za Meri P. Folet (*Mary Praker Folet*) koja je još 20-ih godina 20. veka shvatila "*snagu situacije*". Ona je uočila da menadžment mora kontinuelno da se prilagođava u zavisnosti od konkretne situacije u kojoj se organizacija nalazi (George, 1968; u Erić, str. 131, 145). Za razliku od predstavnika klasične škole koji su tražili "jedan najbolji način" za menadžere da upravljaju u različitim situacijama, situacioni pristup kaže, nema "najboljeg načina", već način upravljanja zavisi od situacije. Prema shvatanju Džeja Gibrata (*Jay Galbraith*), razvoj kontigentne teorije (koja se javlja početkom 70-ih godina) zasniva se na rezultatima velikih empirijskih istraživanjima (Galbraith, 1983, p. 2). Jedna od studija koja je doprinela razvoju ove teorije bilo je istraživanje Džoane Vudvord (*Joan Woodward*). Ona je na osnovu analize poslovanja 100 britanskih firmi (koje su se razlokvale po delatnosti i veličini), uočila da nema većih razlika u rezultatima između kompanija koje su sledile klasične principe i onih koji nisu. Te razlike u performansama uzrokovali su drugi faktori, a jedan od njih je bila i tehnologija koju su organizacije koristile (Woodvard, 1965, p. 45). Reč je o tome da menadžeri u uslovima

dinamičnih promena u okruženju privrednih i drugih organizacija ne mogu reagovati na univerzalan način, jer ne postoje opšta pravila, principi i pristupi upravljanja različitim tipovima – modelima organizacija. Zadatak savremenog menadžmenta se sastoji u indentifikovanju pristupa, tehnika i principa upravljanja koji u određenoj situaciji, pod određenim uslovima i u određeno vreme, najbolje doprinose ostvaranju ciljeva organizacije.

Situacioni pristup ima sledeće prednosti: a) pomaže u razumevanju različitih praktičnih pristupa menadžmentu; i b) omogućava fleksibilnost organizacija u nestabilnom okruženju – odnosno fleksibilno delovanje menadžera u tim uslovima (zbog rasta nivoa međunarodne konkurencije, promene uloge države, sindikata i drugih faktora u okruženju organizacije).

Ono što je karakteristično za nastanak i razvoj teorije situacionog pristupa i drugih teorija menadžmenta je to da su uslovljeni razvojem okruženja, zavisno od perioda u kome menadžment funkcioniše. Promene u okruženju kao posledice, prvenstveno socijalno-ekonomskog i tehnološkog razvoja u industrijskoj ili informatičkoj eri (Đurićin i saradnici, str. 46, 215), direktno utiču na pomeranje težišta među aktivnostima menadžmenta. Primera radi, za razliku od konvencionalnog menadžmenta (koji funkcioniše u uslovima industrijske ekonomije) gde je karakteristična kontrola, kod modernog menadžmenta fokus se pomera prema planiranju. Ova razlika je posledica toga što "konvencionalno okruženje karakteriše relativna stabilnost faktora i predvidivost relacija koje postoje između njih" (Đurićin i saradnici, str. 11). Period od pojave strategijskog menadženta (sedamdesetih i osamdesetih godina 20. veka) pripada modernom konceptu razvoja menadžmenta kao nauke. On je nastao i razvija se kao kontinuirani i iterativni proces usmeren ka obezbeđivanju usklađenosti organizacije sa modernim okruženjem. To "okruženje karakteriše dinamičnost strukture faktora i nepredvidivost relacija koje postoje između njih" (Đurićin i saradnici, str. 76). U tim uslovima, strategije posledično predstavljaju centralne planske odluke visokog stepena elastičnosti povezujući izbor ciljeva organizacija sa načinom njihovog ostvarivanja (Đurićin i saradnici, ibidem). "Strategije predstavljaju odluke i postupke usmerene ka ostvarivanju

ciljeva jedne organizacije, pri čemu su njene mogućnosti i resursi usklađeni sa šansama i opasnostima koje postoje u njenom okruženju" (Goulter, 2010, p. 26). Na osnovu strategijskih i drugih odluka menadžeri preduzimaju takve akcije kojima će se organizacija usmeriti ka njenim postavljenim ciljevima. Reč je o tome da "savremene organizacije (ekonomske ili neekonomske) zahtevaju od modernog (strategijskog) menadžmenta stalne upravljačke akcije da bi delovale i razvijale se u složenom i dinamičnom okruženju u kome funkcionišu" (Jovanović, 2005, str. 1-2). Odgovor na ovo pitanje (dobrim delom) sadržan je u definiciji pojma strategijskog menadžmenta, pod kojim se prema M. Kolter (*Mary Coulter*) podrazumeva postojanje sledećih uzastopnih i međusobno povezanih aktivnosti - faza koje dovode do određenog ishoda: procesa analiziranja trenutne situacije; razvijanja - formulisanja određenih strategija; sprovođenja tih strategija u delo i njihove evaluacije, modifikacije ili izmene u zavisnosti od potrebe", (Coulter, 2012, p. 26).

Uvažavajući uticaj razvoja okruženja na funkcionisanje savremenih organizacija, kao rezime razvoja misli o menadžmentu može se konstatovati da on obuhvata poznavanje osnovnih dostignuća analiziranih i drugih pristupa u ovoj oblasti. Njihove najvažnije karakteristike u modernim uslovima mogu se sumirati na sledeći način:

- a. ne postoje univerzalne teorije, definicije i podele u oblasti upravljanja, uključujući i problem semantičke neusaglašenosti mnogih pitanja, termina i pojmova;
- b. mnoge škole ili pravci se tretiraju samo kao način za izvršavanje određenih menadžerskih zadataka;
- c. pitanja motivacije i liderstva privlače sve veću pažnju istraživača, pošto utiču na performanse organizacija;
- d. sve više na značaju dobijaju pitanja organizacionog ponašanja, to jest ponašanja pojedinaca i grupa u organizacijama, ali i samih organizacija u okruženju;
- e. raste stepen promena i širi se front potrebnih znanja za menadžere koja se odnose na: zadovoljavanje potreba potrošača, moral i etiku, socijalnu i društvenu odgovornost, kulturu, timove, restrukturiranje, reinžinjerin, itd. (Erić, str. 146-147).

Uopšteno gledajući, iako među analiziranim pristupima postoji izvesni antagonizam (jedan drugi u većoj ili manjoj meri ne priznaju), svaki od njih je legitiman i pruža svoje odgovore na pojedina pitanja u oblasti menadžmenta. Mada se radi o postojanju velikog broja škola, teorija (pristupa) i radova o upravljanju, oni često u savremenoj praksi pokazuju tendencije integrisanja i preplitanja.

### 3 POJMOVNO ODREĐENJE MENADŽMENTA

U određenim jezicima, kao što su švedski, francuski i srpski, engleska reč "management" se doslovno prevodi. U srpskom jeziku koriste se i reči upravljanje, a kod nekih autora i rukovođenje, koje je pricesna funkcija upravljanja. U drugim zemljama postoje i drugi prevodi. Najčešći izvedeni pojmovi koji se vezuju za pojam menadžmenta su: planirati, odlučiti, organizovati, voditi, postići ciljeve, motivisati, dominirati, čak i manipulirati. Zajedničko svima njima je to da su jednosmerni procesi, koji samo delimično određuju sadržaj pojma menadžmenta, za koga nemamo jedinstvenu i univerzalnu definiciju (Adizes, 2008, p. 92). Iz tog razloga je veoma bitno doći do definicije koja će što jasnije odrediti sadržaj pojma menadžmenta, odnosno omogućiti što potpunije razumevanje suštine menadžerskog posla.

U cilju lakšeg razumevanja suštine upravljanja, u analizi definicija menadžmenta primenom pristupa indentifikacije postojanja ključnih elemenata u njima, može se početi od definicije Anri Fajola (*Henri Fayol*, 1916). Po njemu menadžment predstavlja proces predviđanja, organizovanja, komandovanja (naređivanja) i kontrole. Ova definicija sa manje ili više prilagođavanja, aktuelna je i danas. U njoj možemo identifikovati postojanje sledećih bitnih elemenata: a) menadžment je proces i b) menadžment pretpostavlja ostvarivanje ciljeva neke organizacije. Dobra strana ove definicije je to što sadrži odgovor na pitanje šta menadžeri rade. Obavljaju poslove planiranja, organizovanja i kontrolisanja resursa u organizacijama radi dostizanja njihovih ciljeva. Ne može se govoriti o njenim lošim stranama, jer je prihvatljiva i danas.

Na isti način se može analizirati i definicija Džeja Galbrajta (*Jay Galbraith*). Po njemu "upravljanje predstavlja usmeravanje ili navođenje sistema iz početnog ka nekom željenom stanju" (Galbraith, 1983, p. 1). U ovoj definiciji, prema D. Eriću možemo indentifikovati postojanje tri izuzetno bitne komponente (Erić, str. 17):

- a. početno stanje u kome se sistem nalazi,
- b. upravljačku aktivnost koju menadžeri obavljaju i
- c. željeno stanje ka kome se teži, koje možemo nazvati i pojmom cilj.

Pozitivna strana ove definicije je njena širina. Pomoću nje je moguće objasniti upravljanje mnogim sistemima, kao što je preduzeće (željeno stanje može biti osvajanje tržišta, povećanje profita, smanjenje troškova...). Međutim, ono što nije dobro u ovoj definiciji je to što ne objašnjava karakter menadžerskog posla. Naime, prema ovoj definiciji i neke druge aktivnosti (npr: upravljanje motornim vozilom), koje u osnovi nisu menadžment mogu se podvesti pod taj pojam. Reč je o tome da ne daje odgovor na pitanje šta menadžeri rade.

Nedostatak Galbrajtove definicije može se sagledati njenim upoređivanjem sa potpunijom definicijom koju je dala Meri P. Folet (*Mary P. Folet*) još početkom 20. veka. Po njoj "upravljanje predstavlja sposobnost da se stvari obave preko (pomoću) ljudi", odnosno u zavisnosti od prevoda, "umeće da se određena zamisao ostvari preko drugih" (Đuričin i saradnici, str. 217). Ova definicija menadžmenta ukazuje na činjenicu da menadžeri ostvaruju organizacione ciljeve angažovanjem drugih ljudi", po čemu se po sadržaju i razlikuje od galbrajtove definicije. Menadžeri retko sami obavljaju sve aktivnosti na ostvarivanju ciljeva. U tome leži suština menadžerskog posla – menadžeri rade sa ljudima i stvari obavljaju pomoću njih (Erić, str. 18). U vezi s tim treba pomenuti P. Drakera (*P. Drucker*) koji zastupa stanovište da upravljanje određenim poslom (biznisom), drugim menadžerima i zaposlenima čini srž menadžerskog posla (Drucker, 1980, p. 14). Pregled prednosti i nedostataka pojedinih definicija menadžmenta identifikacijom postojanja ključnih elemenata u njima, prikazan je u tabeli 1.

Tabela 1. Sličnosti i razlike definicija menadžmenta

	Definicija menadžmenta	Identifikovani ključni elementi definicije	Dobre strane definicije	Loše strane definicije
	1	2	3	4
1	Proces predviđanja, organizovanja, komandovanja (naređivanja) i kontrole (Henri Fayol, 1916).	menadžment je proces pretpostavlja ostvarivanje ciljeva neke organizacije.	postoji odgovor na pitanje šta menadžeri rade	-
2	Upravljanje je usmeravanje ili navođenje sist. iz početnog ka nekom željenom stanju (Jay Galbraith, 1983).	početno stanje u kome se sistem nalazi, upravljačka aktivn. koju menadžeri obavljaju, željeno stanje ka kome se teži (cilj)	moguće je objasniti upravljanje mnogim sistemima)	ne objašnjava karakter menadž. posla (mogu se podvesti i druge aktivnosti koje nisu menadžment)
3	Upravljanje je "sposobnost da se stvari obave pomoću ljudi", ili "umeće da se određena zamis. ostvari preko drugih" (Mary P. Folet, 1920).	menadžeri rade sa ljudima i obavljaju stvari pomoću njih menadžeri ostvaruju organizacione ciljeve angažovanjem drugih ljudi.	ukazuje na karakter upravljačkog posla	izostaje odgovor na pitanje šta rade menadžeri?
4	Proces planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole napora svih član. organizacije i korišćenje svih organizacionih resursa radi ostv. post. ciljeva org. ( J.Stoner, E.Freeman, D.Gilbert, 1995).	menadžment je proces, menadžmentom se obavljaju stvari uz pomoć drugih ljudi, menadžment se javlja u kontekstu organizacije, menadžment pretpostavlja ostvarivanje ciljeva neke organizacije.	postoji odgovor na pitanje šta menadžeri rade (menadžeri plan. organizuju, vode, i kontrol. napore članova organizacije)	odgovor na pitanje šta menadžeri rade asocira na postojanje idealnog menadžera (da li je rešenje u alternativnom pristupu upravljanja)

U okviru ove analize obuhvaćene su i sledeće definicije menadžmenta:

- menadžment je "mehanizam preko koga se povezuju svi delovi organizacije i usmeravaju ka ostvarivanju jedinstvenog cilja" (Silver, 1981, p. 7);
- menadžment predstavlja "aktivnosti koje obuhvataju obavljanje određenih funkcija kako bi se izvršilo efikasno pribavljanje, alokacija i korišćenje ljudskih napora i fizičkih resursa radi ostvarivanja određenih ciljeva" (Wren, 1994; u Eric, str 19);
- "menadžment je postizanje organizacionih ciljeva na efektan i efikasan način kroz planiranje, organizovanje, vođenje i kontrolu organizacionih resursa" (Daft, 1994, p. 8);
- "upravljanje predstavlja kontinuelni proces kojim se pokreće i usmerava poslovna aktivnost radi ostvarivanja svrhe poslovanja" (Milosavljević i Todorović, 1995, str. 3);
- menadžment je "proces ostvarivanja organizacionih ciljeva kroz obavljanje četiri osnovne funkcije – planiranje, organizovanje, vođenje i kontrolu" (Bartol & Martin, 1996, p. 6);

- menadžment je "proces dostizanja organizacionih ciljeva angažovanjem ljudi i drugih resursa organizacije" (Certo, 2000, p. 6);
- menadžment je "proces planiranja, organizovanja, motivisanja i kontrole u pravcu postizanja određenih kompanijskih ciljeva" (Jovanović-Božinov Mića, 2009, str. 6).

Jednu od najpotpunijih definicija menadžmenta dali su Dž. Stoner (*James Stoner*), E. Frimen (*Edward Freeman*) i D. Džilbert (*Daniel Gilbert*). Prema njima menadžment predstavlja "proces planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole napora svih članova organizacije i korišćenje svih organizacionih resursa kako bi se ostvarili postavljeni organizacioni ciljevi" (Stoner, Freeman and Gilbert, 1995, p. 7). Ova definicija menadžmenta kao procesa ukazuje na to šta menadžeri rade. Oni planiraju, organizuju, vode i kontrolišu napore članova svoje organizacije. To je novi momenat u ovoj definiciji. Ostalo u pomenutoj definiciji se suštinski ne razlikuje od onoga što su već rekli Galbrajt i Foletova, ali je indentično sa sadržajem definicije koju je dao Fajol. Međutim, ono što je prednost kod definicije

grupe autora, prema Isaku Adizesu (*I. Adizes*) to je upravo problem savremene literature u oblasti menadžmenta. Naime, u njoj se iznosi šta rukovodilac treba da radi (u smislu kao da je to ono što je organizaciji potrebno) iako to niko ne može da obavi, jer po njemu ne postoji i ne može da postoji "idealni menadžer" (Adizes, pp. 18-19), o čemu će biti nešto više reče u produžetku rada.

Na osnovu analize navedenih (i drugih) definicija menadžmenta, sa težištem na definiciji grupe autora, može se identifikovati postojanje ključnih elementa u njima, koji su od značaja za jasnije i razumljivije određivanje sadržaja pojma menadžmenta, kao i potpunije razumevanje njegove suštine. Reč je o sledećim elementima:

1. menadžment je proces, koji omogućava organizacijama da ostvare svoje ciljeve
2. menadžmentom se obavljaju stvari uz pomoć drugih ljudi, što u osnovi čini suštinu menadžerskog posla,
3. menadžment se javlja u kontekstu organizacije kao sredina u kojoj se ostvaruje funkcija menadžmenta,
4. u menadžmentu se pretpostavlja ostvarivanje postavljenih ciljeva organizacije, odnosno menadžmentom se obezbeđuje efektivno i efikasno ostvarivanje ciljeva neke organizacije. Ovi elementi su ne samo polazna osnova za potpunije definisanje menadžmenta, već i za analizu pojedinih aspekata funkcije menadžmenta, odnosno različitih shvatanja od značaja za pristup definisanju ovog pojma.

Tabela 2. Pregled shvatanja menadžmenta kao procesa od strane pojedinih autora

Izvor	Aktivnosti	Izvor	Aktivnosti
Fayol, H. (1916)	– Planiranje – Organizovanje – Komandovanje – Koordinacija – Kontrola	Certo, S. (2000) Certo, T.	– Planiranje – Organizovanje – Uticanje – Kontrola
Massie, J., L. (1987)	– Odlučivanje – Organizovanje – Kadrovanje – Planiranje – Kontrolisanje – Komuniciranje – Vođenje	Daft, R. (1994)	– Planiranje – Organizovanje – Vođenje – Kontrola
Wren D.A. (1994) Voich, D.	– Planiranje – Organizovanje – Kadrovska polit. – Vođenje – Kontrola	Stoner, J., Freeman, E. Gilbert, D. (1995)	– Planiranje – Organizovanje – Vođenje-liderstvo – Kontrola

### 3.1 Aspekti funkcije menadžmenta

Na osnovu analize prethodnih definicija menadžmenta i onih koje nisu navedene, može se zaključiti (sa stanovišta teorije i prakse) da se funkcija menadžmenta pojavljuje u više aspekata, koji se nalaze u međusobnoj povezanosti i zavisnosti, odnosno međusobnoj interakciji:

*Prvo*, menadžment se posmatra i definiše kao (upravljački) proces koji omogućava organizacijama da ostvare (dostignu) svoje ciljeve efektivno i efikasno, u kratkoročnom i

dugoročnom periodu. Međutim i dalje ostaju sledeća otvorena pitanja o tom procesu:

- koje aktivnosti treba da obuhvata (kao odgovor na pitanje šta menadžeri rade)?
- kako taj proces utiče na povećanje uspešnosti rada (odnosno da li omogućava organizacijama dostizanje njihovih ciljeva)?
- koje (upravljačke) principe primeniti radi uspešnog odvijanja tog procesa?

Kada je reč o obuhvatu aktivnosti (videti tabelu 2), postoji dilema da li su osnovnim aktivnostima menadžmenta kao procesa - planiranje,

organizovanje, vođenje i kontrola, iscrpljene sve aktivnosti ovog procesa, bez mogućnosti izbora menadžera da primeni svoj pristup u ostvarivanju upravljačkih aktivnosti? Takođe, ostaje otvoreno pitanje da li menadžment kao proces podrazumeva da menadžeri jednosmerno ostvaruju uticaj na napore svih članova organizacije, ili je i obrnuto, da i oni ostvaruju uticaj na njih (Northouse, p. 2). S obzirom da postojanje različitih pristupa menadžmentu i postojanje različitih stilova koje menadžeri koriste u procesu upravljanja, ima razloga da se po ovom pitanju pristupa fleksibilnije. Uvažavajući ovu činjenicu, definicija menadžmenta koju su dali Dž. Stoner (*J. Stoner*), E. Frimen (*E. Freeman*) i D. Džilbert (*D. Gilbert*), mogla bi biti korigovana.

Naime, uz zadržavanje osnovnih aktivnosti menadžmenta (kao procesa), nešto fleksibilnija definicija ovog pojma, u odnosu na onu koju je dala ova grupa autora, mogla bi da glasi: Menadžment predstavlja proces planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole, uključujući i druge aktivnosti kojima se u zavisnosti od pristupa, usmeravaju naponi svih članova organizacije i korišćenje svih organizacionih resursa kako bi se ostvarili postavljeni ciljevi organizacije.

Kada je reč o uticaju menadžmenta kao procesa na povećanje uspešnosti rada, onda se misli na uspešnost odvijanja određenog posla, pri čemu je osnovna mera te uspešnosti učinak - efekat? Na primer: povećanje uspešnosti poslovanja preduzeća meri se kroz odnos između ulaganja i rezultata.

Principe uspešnog odvijanja procesa upravljanja, je (kako je već navedeno) prvobitno definisao Fajol. Upravljački principi kao rezultat istraživanja u oblasti menadžmenta označavaju ponašanje menadžera i ostalih subjekata upravljanja koje (trba da) garantuje efikasno upravljanje organizacijama u modernom okruženju, odnosno u uslovima stalnih promena za njihovo funkcionisanje. Izbor i primena tih principa omogućava profesionalcima da donose adekvatnije odluke, mada nemaju onaj stepen validnosti i pouzdanosti kao principi u prirodnim naukama. Dakle, menadžeri su ključni nosioci procesa menadžmenta, jer odlučuju o načinu korišćenja organizacionih resursa radi ostvarivanja ciljeva organizacije.

*Drugo*, suština menadžmenta se sastoji u ostvarivanju ciljeva organizacije pomoću ljudi. S obzirom da menadžeri rade sa ljudima i preko njih, oni moraju donositi upravljačke odluke (kao što su ciljevi, strategije, politike, planovi, programi, projekti, budžeti, procedure, pravila, postupci, itd). Odluke predstavljaju prvi neposredni rezultat njihovog rada. Suština (menadžerskog posla) je da se na osnovu odluka preduzmu takve akcije kojima će se organizacija (kao otvoreni sistem) usmeravati ka njenim postavljenim ciljevima. To usmeravanje organizacije, menadžeri ne rade neposredno, već preko drugih ljudi - što u osnovi čini suštinu menadžerskog posla.

*Treće*, menadžment se javlja u kontekstu organizacije. Organizacija je sredina u kojoj se ostvaruje funkcija menadžmenta sa time da obezbedi organizaciji da ispuni svoje ciljeve efektivno i efikasno, u uslovima relevantnog uticaja okruženja. Ispunjenje tih ciljeva, odnosno dostizanje očekivanih rezultata organizacionih napora, krajnji je efekat uspešnog ostvarivanja upravljačke funkcije. Otuda je menadžment tesno povezan sa organizacijama i obrnuto (Erić, str. 7).

*Četvrto*, menadžment se posmatra kao nauka. Menadžment je posebna naučna disciplina koji se bavi problemom upravljanja organizacijama (Jovanović, str. 4). Teoretski, temelji za razvijanje menadžmenta kao nauke u najvećoj meri su poslužili ekonomija, organizaciona teorija, sociologija i psihologija. Zahvaljujući ovim i drugim naučnim disciplinama nauka o menadžmentu nastaje početkom 20 veka, kao rezultat izražene potrebe da se sistematizuju odgovarajuća znanja i iskustva i kreiraju određeni principi i koncepti (modeli) u menadžmentu. Danas moderni menadžment kao nauka ima svoj metod, tehnike i methodske postupake koje primenjuje da bi došla do novih znanja (metodi dugoročnog planiranja, sistem PPB (planiranje-programiranje-budžetiranje), SWOT analiza, analiza scenarija, Delfi metod, analiza jaza i druge metode i tehnike (Erić, str. 24-25). Razvijena metodološka dimenzija podrazumeva postojanje različitih principa i koncepata (modela), uključujući razvijen kategorijalno-pojmovni aparat. Kao i svaka druga društvena nauka, nauka o menadžmentu u svojim istraživanjima polazi najpre od određenih pretpostavki (hipoteza), odnosno od izvesnih

teorijskih principa, do kojih se došlo na osnovu rezultata istraživanja postojeće objektivne stvarnosti. Potom se pristupa istraživanju novih znanja primenom naučnih metoda prikupljanja, sređivanja i obrade podataka, a zatim interpretaciji podataka (u smislu potvrđivanja ili odbacivanja hipoteza), objavljivanju rezultata istraživanja i proveravanju mogućnosti njihove primene u realnoj praksi upravljanja organizacijom.

Primenom ove metodologije u istraživanjima, uz uvažavanje naučnih znanja iz drugih naučnih oblasti u rešavanju različitih problema upravljanja organizacijom, nivo naučnih znanja u oblasti menadžmenta stalno raste i on postaje ozbiljna naučna disciplina sa značajnim mogućnostima primene. Naučna znanja menadžmenta sve više postaju od koristi za teoriju i praksu drugih naučnih disciplina. Pošto menadžment kao nauka pripada korpusu društvenih nauka, principi menadžmenta su podložni promenama i permanentnoj evaluaciji. Reč je o tome da nemaju univerzalnost i visok stepen egzaktnosti kao zakoni u prirodnim naukama (fizici, hemiji, matematici, biologiji).

Na kraju ovog dela rada, može se zaključiti da odgovor na pitanje šta je to menadžment, u značajnoj meri zavisi i od toga kako se ovaj pojam definiše. Ono što je karakteristično za današnju praksu jeste da je menadžment široko korišćen pojam i da se koriste različiti kriterijumi za njegovu podelu, i to: prema granama delatnosti, poslovnim funkcijama i po vrstama organizacije (velike/male; profitne/neprofitne; vladine/nevladine. Iz analize navedenih definicija (i onih koje nisu navedene) proizilazi da je moguće u njima relativno precizno identifikovati postojanje ključnih elementa, radi jasnijeg i potpunijeg određivanja sadržaja pojma menadžment (upravljanje). Identifikacija tih elemenata u pojedinim definicijama omogućava i potpunije razumevanje suštine menadžmenta, kao nauke koja ima svoj specifičan predmet, metod i jezik istraživanja.

### 3.2 Različita shvatanja u definisanju menadžmenta

Kao što se moglo videti iz prethodnog razmatranja, u modernoj teoriji menadžmenta ne postoji univerzalno prihvaćena definicija

upravljanja, kao ni opšta saglasnost u pogledu fenomena upravljanja. S obzirom na kompleksnost materije u literaturi se pominju sledeća shvatanja menadžmenta (Jovanović, str. 5), i to ona koja prema Harbisonu i Majersu (*F.Harbison, C.Myers*) polaze od struke (ekonomske – kao ekonomski resurs, organizacione – sistem vlasti i odgovornosti, socijološke – kao klasa, elita, statusni simbol) (Harbison & Myers, 1959; u Erić, str. 11-12), zatim shvatanja menadžmenta kao umetnosti, politike, nauke, alternativna i druga shvatanja. Sva ova shvatanja kao rezultat razvoja teorije i prakse menadžmenta na svoj način utiču na pristup definisanja ovog naučnog fenomena.

*Sa ekonomskog aspekta*, menadžment se posmatra kao jedan od faktora proizvodnje, zajedno sa zemljom, radom i kapitalom. Smatra se da menadžerski resursi mogu značajno da utiču na povećanje produktivnosti i profitabilnosti predizeća. Moderni menadžment u uslovima informatičke ekonomije u značajno većoj meri računa na sposobnost menadžera.

*Sa aspekta organizacije*, menadžment se posmatra kao sistem vlasti, odnosno upravljačke moći, koja se može delegirati na niže nivoe koje ima grupa ljudi u realizaciji određenih poslova. Ovo shvatanje menadžmenta u početku se razvijalo na autoritativnoj filozofiji po kojoj mali broj pojedinaca donosi odluke i odgovoran je za preduzimanje akcija svojih članova organizacije. Vremenom je došlo do razvoja humanističkih koncepcija i demokratnijih pristupa menadžmentu, uključujući i razvoj participativnog pristupa. Moderni menadžment pokušava da objedini navedene pristupe sistema vlasti.

*Sa socijološkog aspekta* na upravljanje, ljudi koji obavljaju menadžerske poslove gleda se kao posebnu klasu ili statusni sloj. Zbog rasta potreba za menadžerima oni postaju intelektualna i obrazovna elita, odnosno posebna klasa. Ne samo u pogledu rada i odgovornosti, već i u pogledu znanja i veština. Oni bi trebalo konstatno da rade na usavršavanju kako svojih, tako i znanja svojih saradnika.

*Menadžment kao umetnost* u smislu načina na koji se prenosi i obavlja, nije proces koji nije opterećen vrednosnim sudom. On je nauka i umetnost, ali i izraz društveno-političkih vrednosti (Adizes, p. 17). Povezujući upravljanje sa

prirodom upravljačkog posla Toni Watson (*Tony Watson*), posmatra menadžment ne samo kao nauku već i kao umetnost i politiku (Watson, 1986, pp. 28-29). Shvatanje da upravljanje kao umetnost može biti prihvatljivo iz razloga što postoje menadžeri koji su uspešni samo za to što imaju u sebi ličnost pravog lidera. Reč je o predodređenim karakteristikama ličnosti kao što su intuicija, inteligencija, kreativnost i druge, koje se ne zasnivaju na formalnom obrazovanju (ili iskustvu) u oblasti menadžmenta (Erić, str. 13). Slično kao i u umetnosti neke menadžerske veštine jednostavno se ne mogu ili ih je teško naučiti (ili steći iskustvom). Reč je o tome da umetnici ne postižu vrhunske rezultate samo zahvaljujući učenju već moraju imati i talenat. Prema Džeјmsu Stoneru (*James Stoner*) upravljanje kao umetnost može se posmatrati na osnovu tri komponente koje karakterišu svaku umetničku aktivnost (muziku, slikarstvo, itd), a to su (Stoner, 1992; u Erić, str. 13):

- a. umetnička vizija;
- b. znanje i veštine, i
- c. sposobnost uspešnog komuniciranja.

Autor smatra da upravljanje zadovoljava sva tri zahteva, s tim da je potrebno dalje razvijati upravljačka znanja i veštine.

*Alternativno shvatanje menadžmenta* ukazuje da definicija menadžmenta grupe autora (*J. Stoner, E. Freeman, D. Gilbert*) pored niza prednosti, ima i nedostatke koji se odnose na to da ne postoje "idealni menadžeri". Prema alternativnom shvatanju menadžmenta, neki klasični teoretičari (uključujući *H. Koontza, W. Newmana*, pa čak i *P. Drucera*) kao i savremeni teoretičari kao što su Stiven Kovi (*S. Covey*) i Tom Piters (*T. Peters*), koji iznose sliku menadžera kao da svi imaju isti stil i da mogu da se obuče da upravljaju na isti način, zanemaruju činjenicu da različiti ljudi organizuju, planiraju i kontrolišu na različite načine. Oni predstavljaju dobar menadžment kao da je to neka vrsta obrasca, ne orijentišući se na ono šta se zaista dešava, umesto na ono šta bi trebalo da se dešava. A u stvari postoji veliki broj stilova dobrog i lošeg upravljanja, jer su menadžeri ljudi čije stilove karakterišu jedinstveni skupovi vrlina i mana. S obzirom na to, Adižes se zalaže za alternativni pristup upravljanju "koji se zasniva na onome šta ljudi mogu da dobiju i očekuju jedni od

drugih – i to realno, uprkos njihovim urođenim slabostima" (Adizes, pp. 17-19).

Po Adižesu menadžment treba da sprovodi četiri uloge kako bi omogućio da organizacija ispuni svoje ciljeve efektivno i efikasno, kratkoročno i dugoročno. Te uloge su sledeće:

- a. *proizvođenje* - ostvarivanje rezultata zbog kojih organizacija i postoji, što organizaciju čini efektivnom;
- b. *administriranje* - radi efikasnosti;
- c. *preduzetništvo* - radi vođenja promena; i
- d. *integracija* delova organizacije radi dugoročne održivosti i mogućnosti razvoja.

U okviru svoje analize Adižes je ustanovio da niko ne može da obavlja sve četiri uloge istovremeno. Jedna normalna osoba može da obavlja jednu ili dve uloge u isto vreme. Pojedini, i to retki, mogu da izvršavaju tri uloge. Po Adižesu menadžer "može biti sposoban da obavlja sve četiri uloge u različito vreme i u svrhu ispunjavanja različitih ciljeva, ali niko ne može da se ističe u sve četiri uloge istovremeno u svakoj situaciji" (Adizes, p. 18). Ono što još karakteriše alternativni pristup upravljanju je i to, kako sam Adižes tvrdi, što je on čisto menadžerski. Njega interesuje samo način na koji ljudi različito donose odluke, različito komuniciraju, različito biraju svoje ljude i motivišu ih – kako bi mogao da im pomogne da ostvaruju bolje rezultate za organizaciju. Stoga ovaj pristup nije zasnovan na teorijskim okvirima psihologije ili analizi kontrolisanih eksperimenata. Umesto toga, građa o kojoj govori Adižes proizvod je trideset godina kliničkog (konsultantskog) rada u organizacijama koje broje od petanaest do stotinu hiljada zaposlenih u 48 zemalja (Adizes, p. 19).

I pored toga što je ovo shvatanje menadžmenta ("čisto menadžersko") sa stanovišta prakse veoma korisno, jer je sistematski razrađeno i primenljivo, ono je nepotpuno jer ne uvažava rezultate izučavanja menadžmenta kao nauke i drugih nauka od značaja za ovu oblast. Adižesev alternativni pristup upravljanju koji se zasniva na onome šta ljudi mogu da dobiju i očekuju od drugih i to realno, uprkos njihovim urođenim slabostima bio bi potupuniji ako bi se razvijao uz primenu rezultata izučavanja do kojih se dolazi u oblasti menadžmenta. Drugim rečima, urođene slabosti menadžera i drugih ljudi unutar organizacije u sprovođenju njihovih uloga u procesu upravljanja itekako se mogu popraviti

obukom i razvojem (učenjem). Osim toga nezamislivo je odlučivanje menadžera i drugih subjekata upravljanja u različitim tipovima organizacije bez zasnovanosti na nauci.

Svako od navedenih (kao i drugih) shvatanja nije potpuno, ali je korisno da se što potpunije shvati pojam i suština menadžmenta, odnosno da se unapredi funkcija menadžmenta u upravljanju različitim tipovima organizacija. Funkcija menadžmenta je da obezbedi organizaciji da ispuni svoje ciljeve efektivno i efikasno. Međutim, prema Adizesu (*I. Adizes*) ostaje i dalje problem kako se to može raščlaniti u smilu individualnih nadležnosti (*Adizes*, p. 27)?

#### 4 ZAKLJUČAK

Izložena teorijsko-metodološka stanovišta o pojmovnom definisanju menadžmenta kao nauke, omogućava da se izvede nekoliko zaključaka od značaja za potpunije određivanje sadržaja pojma menadžmenta, kao jednog od ključnih pitanja daljeg razvoja naučne misli u ovoj oblasti društvenog života.

*Prvo*, na osnovu indentifikacije postojanja ključnih elemenata u analiziranim definicijama menadžmenta, ustanovljeno je da je definicija menadžmenta koju je dala grupa autora (*J. Stoner, E. Freeman, D. Gilbert*) potpunija od drugih, ali da nije dovoljno fleksibilna, jer sadrži unapred određenu kombinaciju (osnovnih) aktivnosti menadžmenta kao procesa. Kombinacija tih aktivnosti kao što su planiranje, organizovanje, vođenje i kontrola, predstavlja samo jednu od kombinacija ključnih aktivnosti upravljačkog procesa. Polazeći od toga da je menadžment kao proces – po obuhvatu i fokusu pojedinih njegovih aktivnosti, rezultat razvoja teorija menadžmenta, na određenom stepenu razvoja ljudskog društva, za potrebe ovog rada predložimo nešto potpuniju i fleksibilniju definiciju ovog kategorijalnog pojma koja glasi: *menadžment predstavlja kontinuelni i interaktivni proces kojim se, u zavisnosti od pristupa, pokreću i usmeravaju naponi (aktivnosti) svih članova organizacije i korišćenje svih organizacionih resursa, radi ostvarivanja postavljenih ciljeva organizacije.*

Ova definicija je potpunija i fleksibilnija od ostalih jer, ne samo da ne ograničava, već i ne sadrži obuhvat aktivnosti menadžmenta kao procesa

(nema unapred određen odgovor na pitanje šta menadžeri treba da rade), a time ne ograničava ni primenu različitih pristupa i stilova upravljanja. Dakle, menadžeri sami treba o tome da odluče, u zavisnosti od situacije, u uslovima relevantnog uticaja okruženja na organizaciju.

*Drugo*, da bi menadžment kao kontinuelni (i interaktivni) proces uticao na povećanje uspešnosti rada, odnosno omogućio organizacijama dostizanje njihovih ciljeva, menadžeri radeći sa ljudima i preko njih moraju donositi odluke (kao što su ciljevi, strategije, politike, planovi, programi, projekti, budžeti, procedure, pravila, postupci, itd.) i realizovati te odluke, primenom odgovarajućih metoda, pristupa, principa i stilova upravljanja, radi uspešnijeg odvijanja tog (upravljačkog) procesa. Odluke u stvari predstavljaju prvi neposredni rezultat njihovog rada. Suština menadžerskog posla se sastoji u tome da se na osnovu tih odluka preduzmaju takve akcije kojima će se organizacija (kao otvoreni sistem) usmeravati ka njenim postavljenim ciljevima. U vezi s tim, odluke koje moraju biti zasnovane na poštovanju naučnih znanja, treba shvatiti kao međukorak u ostvarivanju ciljeva organizacije.

*Treće*, da bi se proces upravljanja odvijao uspešno primenjuju se upravljački principi koji (kao rezultat istraživanja u oblasti menadžmenta) označavaju ponašanje menadžera i ostalih subjekata upravljanja koje (treba da) garantuje efikasno upravljanje organizacijama u modernom okruženju, odnosno u uslovima stalnih promena za njihovo funkcionisanje. Izbor i primena tih principa omogućava profesionalcima da donose adekvatnije odluke, mada nemaju onaj stepen validnosti i pouzdanosti kao principi u prirodnim naukama.

I sasvim na kraju ovog rada, može se zaključiti da sadržaj pojma menadžmenta, kao i svaki drugi pojam, ima svoje istorijske korene i svoju genezu razvoja. Mada je menadžment univerzalnog značaja (može se primeniti na sve tipove organizacija - preduzeća, banke, sportske klubove, bolnice, crkvu, vojsku, policiju itd.), ne može se govoriti o njegovoj jedinstvenoj definiciji, jer ne postoji univerzalna teorija u ovoj oblasti. S obzirom na to, neophodno je kontinuirano istraživati mogućnosti njegovog potpunijeg definisanja, u kontekstu razvoja naučne misli o

menadžmentu. Kao jedan od pristupa u tom procesu, između ostalog, može se primeniti i pristup indentifikacije postojanja ključnih elemenata u dostupnim definicijama menadžmenta, zasnovan na razvoju teorija menadžmenta. Međutim, kada je reč o menadžmentu kao nauci, onda se ne misli samo

na izučavanje koje se odnosi na utvrđivanje sadržaja pojma menadžmenta, nego i na izučavanje principa i metoda koje koristi menadžment u realnom procesu upravljanja organizacijom. Naravno u svemu tome treba početi od onoga što se zna, a ne od nekog novog početka bez kontinuiteta.

## CITIRANI RADOVI

- Adizes, I. (2008). *The Ideal Executive*, (Idealni menadžer, prevod prvog izdanja). Novi Sad: Asse.
- Bartol, K., & David, M. (1996). *Management*, 2nd edition. New York: McGraw Hill.
- Certo, S. (2000). *Modern Management*, 8th edition. New Jersey, Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Coulter, M. (2010). *Strategic management in action*, (Strategijski menadžment na delu, prevod sa engleskog jezika četvrtog izdanja knjige). Beograd: Data Status.
- Coulter, M. (2012). *Strategic Management in Action*, sihth edition. Pearson.
- Daft, R. (1994). *Management*, 3rd edition. Orlando: The Dryden Press – Harcourt Brace College Publishers.
- Drucker, P. (1980). *The Practice of Management*, 12th edition. London: Pan Books Ltd.
- Dulanović, Ž., Jaško, O. (2002). *Organizaciona struktura (metode i modeli)*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
- Đuričin, D., Janošević, S., & Kaličanin, Đ. (2012). *Menadžment i strategija*. Beograd: Ekonomski fakultet.
- Erić, D. (2000). *Uvod u menadžment*. Beograd: Ekonomski fakultet.
- Galbraith, J. (1983). *Designing Complex Organizations*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co.
- Heler, R. (2009). *Manager's Handbook* (Priručnik za menadžere, prevod prvog izdanja s engleskog). Beograd: Profil.
- Hindle, T. (2006). *Guide to Menagements Ideas* (Menadžment pojmovnik – prevod). Novi Sad: Adižes.
- Jovanović, P. (2005). *Menadžment – teorija i praksa*, četvrto izdanje. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
- Kapustić, S. (1984). *Metodika organizacionog projektiranja*. Samobor: Zagreb.
- Massie L. Joseph (1987). *Essentials of Management*, 4th edition. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Maslow, A. (2004). *Psihologija u menadžmentu (prevod)*. Novi Sad: Adizes.
- Northouse, P.G. (2008). *Liderstvo – teorija i praksa* (prevod sa engleskog na engleskog jezika četvrtog izdanja knjige). Beograd: Data Status.
- Silver, G. (1981). *Introduction to Management*. St. Paul, MN: West Publishing Company.
- Stoner, J. (1982). *Management*, 2nd edition. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1995). *Management*, 6th edition. Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall.
- Watson, T. (1986). *Management, Organization and Employment Strategy: New Directions in Theory and Practice*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Woodward, J. (1965). *Industrial Organization: Theory and Practice*. London: Oxford University Press.
- Wren, D. (1994). *The Evolution of Management Thought*, 4th edition. New York: John Wiley & Sons.

Datum prve prijave: 17.02.2018.  
Datum prijema korigovanog članka: 21.07.2018.  
Datum prihvatanja članka: 05.09.2018.

### Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

#### Style – **APA Sixth Edition:**

Stanić, M., & Danilović, N. (2018, 10 15). Sličnosti i razlike u definisanju pojma menadžment. (Z. Čekerevac, Ur.) *FBIM Transactions*, 6(2), 134-149. doi:10.12709/fbim.06.06.02.14

#### Style – **Chicago Sixteenth Edition:**

Stanić, Miroslav, i Neđo Danilović. 2018. „Sličnosti i razlike u definisanju pojma menadžment.“ Urednik Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions (MESTE)* 6 (2): 134-149. doi:10.12709/fbim.06.06.02.14.

#### Style – **GOST Name Sort:**

**Stanić Miroslav i Danilović Neđo** Sličnosti i razlike u definisanju pojma menadžment [Časopis] // *FBIM Transactions* / ur. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, 15 10 2018. - 2 : T. 6. - str. 134-149.

#### Style – **Harvard Anglia:**

Stanić, M. & Danilović, N., 2018. Sličnosti i razlike u definisanju pojma menadžment. *FBIM Transactions*, 15 10, 6(2), pp. 134-149.

#### Style – **ISO 690 Numerical Reference:**

*Sličnosti i razlike u definisanju pojma menadžment.* **Stanić, Miroslav i Danilović, Neđo.** [ur.] Zoran Čekerevac. 2, Beograd : MESTE, 15 10 2018, *FBIM Transactions*, T. 6, str. 134-149.



# **EKONOMSKI SCENARIO I FINANSIJSKA INDUSTRIJA U EU27 I UK POSLE BREGZITA**

## **SCENARIO FOR ECONOMY AND FINANCIAL INDUSTRY IN EU27 AND UK AFTER THE BREXIT**

**Marko Stevović**

Univerzitet Metropolitan – FEFA, Beograd, Srbija

©MESTE

JEL category: **F47, F49, F50.**

### **Apstrakt**

*Predmet istraživanja u ovom radu su mogući ekonomski i finansijski efekti Bregzita na preostale članice Evropske unije i na samu UK. Obuhvaćene su promene u odnosima unutar EU27 i očekivane promene u odnosima EU sa drugim zemljama. U okviru holističkog pristupa, u radu se analizira ekonomski aspekt kroz trgovinu, uvoz/izvoz, uticaj na BDP, kreiranje ekonomske budućnosti i mogući uticaji na finansijsku industriju. Još u periodu pre glasanja za Bregzit, bilo je jasno da će za UK finansijski sektor i finansijske usluge biti jedan od glavnih domena koji će pogoditi grad London prema veličini štete i nivou poremećaja u tim oblastima, jer finansijske usluge direktno utiču na zaposlenost, obezbeđujući značajan broj radnih mesta i takođe učestvuju u prihodu Londona i BDP-a UK. U narednim godinama, finansijsko regulatorno okruženje EU bi se moglo promeniti. Pozicija Londona kao međunarodnog finansijskog centra mogla bi biti ugrožena ako veliki broj evropskih firmi migrira nakon Bregzita. U radu je dat i koncizan pregled mogućih modela trgovinskih sporazuma i njihove procenjene posledice po EU i Veliku Britaniju. Zaključci sprovedenih istraživanja, izvedeni u ovom radu proistekli su iz kvantitativne analize trgovine između zemalja članica EU i UK i iz urađene procene posledica Bregzita na BDP UK i EU27 za pretpostavljeni raspon od optimističkog do pesimističkog scenarija.*

**Ključne reči:** *Ekonomske uticaji, Bregzit, UK, EU, BDP, finansijska industrija.*

### **Abstract**

*Research subject of this paper cover possible economic and financial effects of Brexit on remaining members of the European Union and on the UK itself. Changes in relations within the EU27 and the expected changes in EU relations with other countries are analysed. Within the holistic approach, this paper analyzes the economic aspect through trade, import/export, impact on GDP, creation of an economic future and possible impact on financial industry. Even before the vote for Bregzit, it was clear that for the UK, the financial sector and financial services would be one of the main domains that would hit the city of London by the size of the damage and the level of disruption in these areas, as financial services directly affect employment, providing a significant number of jobs and also participating in*

Address of the author:

**Marko Stevović**

[✉ marko.stevovic96@gmail.com](mailto:marko.stevovic96@gmail.com)

*London's income and the GDP of UK. In the coming years, the EU's financial regulatory environment could change. London's position as an international financial centre could be*

*jeopardized if a large number of European firms migrate after the Brexit. A concise overview of possible models of trade agreements and their estimated impacts on the EU and the UK is also given in this paper. The conclusions of the research carried out in this paper were derived from the quantitative analysis of trade between the EU Member States and the UK and from the estimated impact of Brexit on the UK and EU27 GDP for the assumed range from the optimistic to the pessimistic scenario.*

**Keywords:** *Economic impacts, Brexit, UK, EU, BDP, financial industry.*

## 1 UVOD

Odluka Velike Britanije o napuštanju Evropske Unije predstavlja neočekivani i do sada nepoznat događaj u praksi Evropske Unije (Stevovic, 2016). Nedostatak sličnih iskustava kao i neočekivana odluka o napuštanju EU predstavlja dodatnu otežavajuću okolnost za pravilnu procenu uticaja Bregzita na ekonomske parametre kako Velike Britanije tako i Evropske Unije (De Grauwe, 2016).

Nesporne činjenice o posledicama Bregzita u ekonomskom smislu se ipak mogu formulisati na sledeći način (odnosno u ovoj fazi istraživanja moguće je usvojiti sledeće hipoteze):

- Nakon sporazumnog razdruživanja sigurno će doći do promena u ekonomskim sporazumima koji su olakšavali trgovinu i ekonomski razvoj unutar EU dok je Velika Britanija bila njen član;
- sigurno će doći do promena ovih sporazuma u smislu redukcije olakšanja te trgovine;
- sigurno će doći do negativnih ekonomskih posledica po obe pregovaračke strane i
- svaka strana u pregovorima će težiti da maksimalno zaštiti sopstvene interese.

Ne treba unapred odbaciti ni pretpostavku da stepen zaštite sopstvenih ekonomskih interesa obe strane neće biti racionalno zasnovan na ekonomskim principima već da će svaka strana pokušati da dokaže ispravnost sopstvene političke odluke (Stevovic, 2018b), uz spremnost da plati i određenu ekonomsku cenu. Odnosno moguće je uključiti pretpostavku da pregovori o napuštanju EU mogu biti vođeni i završeni na način koji neće minimizirati ekonomske štete, već da će se ekonomski efekti optimizovati u kontekstu drugih ciljeva. U tom smislu moguće je zaključiti da ekonomski interesi neće biti od kritičnog značaja kada se donose konačne odluke o formulaciji sporazuma o napuštanju EU od strane Velike Britanije ni kod jedne od pregovaračkih strana. Takođe se mora imati u vidu i da nije moguće predvideti sve ekonomske konsekvence sporazuma o napuštanju Evropske Unije od strane Velike Britanije, kao što nije bilo moguće

predvideti sve posledice migrantske krize na ekonomiju EU (Stevovic & Crnobrnja, 2015). Dinamika globalnih ekonomskih odnosa može u nekom trenutku relativizovati pojedina rešenja koja su obostrano prihvaćena i dovesti koristi i/ili šteta za jednu ili drugu stranu. Značaj Bregzita potvrđuje i veliki broj naučnih radova, akademskih istraživanja, skupova posvećenih ovoj temi kao i izjava nezavisnih ekonomskih stručnjaka (Burdekin i sar, 2018). Činjenica da se temi Bregzita stalno pojavljuju nova istraživanja i mišljenja ukazuju da ona nije dovoljno istražena i da nije u dovoljnoj meri objašnjena što otvara mogućnost za dalja istraživanja.

Predmet ovog rada je da istraži objektivne posledice na ekonomski aspekt odnosa Velike Britanije i EU27 u svetlu Bregzita. Pri tome se polazi od racionalnih pretpostavki da svaka strana nastoji da maksimizira sopstvenu korist ili da minimizira sopstvenu štetu. Imajući u vidu da je Velika Britanija donela odluku o napuštanju EU racionalna je pretpostavka da je odluka doneta sa ubeđenjem o većoj koristi za Veliku Britaniju. Nasuprot tome, EU koja nije inicijator ove odluke Velike Britanije, po pretpostavci treba da minimizira štetu usled Bregzita. Posmatrano iz ugla navedene logike pozicije pregovaračkih strana su definisane. Međutim objektivna analiza zahteva identifikovanje, detaljno istraživanje i analizu svih ekonomskih faktora od značaja za realnu procenu uticaja Bregzita na ekonomije Velike Britanije i Evropske Unije.

### 1.1 Predmet istraživanja

Predmet istraživanja u ovom radu je uticaj napuštanja Evropske Unije od strane Velike Britanije na ekonomije obeju strana.

Istraživanja se baziraju na sledećoj građi:

- postojeći dokumenti koji opisuju ekonomske pokazatelje obe strane kao i međusobne odnose dveju ekonomija u okviru Evropske Unije;

- naučni i stručni radovi koji se bave problematikom Bregzita sa ekonomskog aspekta;
- izjave nezavisnih ekonomskih eksperata o Bregzitu i
- izjave zvaničnika Evropske Unije o ekonomskim implikacijama Bregzita.

U tom cilju objektivnog istraživanja i ocene postojećih ekonomskih odnosa između Velike Britanije i EU prvo je izvršeno istraživanje, evaluacija (vrednovanje) i selekcija relevantnih dokumenata i literature koja opisuje postojeće odnose i rezultate dveju ekonomija unutar ekonomskog sistema.

Pored analize Bregzita izvršeno je istraživanje, evaluacija i analiza metodologija koje se mogu koristiti za ekonomsku procenu uticaja Bregzita na ekonomske odnose između Velike Britanije i Evropske Unije.

Na osnovu urađenih istraživanja ekonomskih odnosa i metodologija koje se mogu primeniti na ekonomske odnose izvršen je njihov izbor i analiza mogućih ekonomskih scenarija o međusobnom uticaju na ekonomije Velike Britanije i Evropske Unije nakon završetka procesa pregovora.

## 1.2 Metodologija istraživanja

Metodologija istraživanja zasniva se na detaljnoj analizi ekonomskih parametara sadržanih u raspoloživim dokumentima, stručnim i naučnim radovima, evaluaciji i selekciji činjenica sadržanih u dokumentima i radovima koje su od značaja za pouzdano zaključivanje o ekonomskim implikacijama Bregzita za obe strane u procesu razdruživanja kao i na izjavama zvaničnika EU i VB koje mogu imati implikacije na obe strane u procesu.

Preovlađujuća dokumenta pronađena su u detaljnoj studiji IMCO odbora koji je izradio

detaljan pregled svih akademskih istraživačkih studija koje su zasnovane na projekcijama odnosa EU i VB na osnovu modela koje EU koristi u drugim bilateralnim odnosima.

Primenjen je metodološki holistički pristup (Castro et al., 2010) koji obuhvata metode indukcije i dedukcije, analize i sinteze kao i metod analogije (Sarkar, 2007).

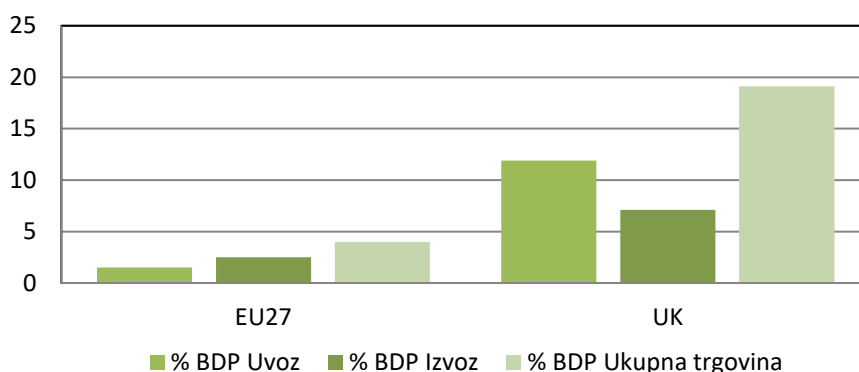
## 2 EKONOMSKI ASPEKT BREGZITA

Kao rezultat opredelenja za Bregzit, proističe da ekonomski gubici čine najveću zabrinutost među drugim državama, kada se analizira uticaj Bregzita, (Stevovic, 2018c). Statistika naglašava dominantnu poziciju Velike Britanije kao ekonomskog aktera (Somai, 2017). Velika Britanija predstavlja 14,8% ekonomskog područja EU, 12,5% njenog stanovništva i zaslužna je za 19,4% izvoza EU (ne računajući trgovinu unutar EU), ali unutar EU Velika Britanija ima trgovinski deficit, koji može biti prilično značajan (De Ville 2014, str. 149).

Obim trgovine između Velike Britanije i EU-a je značajan, sa velikim suficitom u korist EU. Izvoz EU27 u Veliku Britaniju iznosi 306 milijardi evra, a uvoz iznosi 184 milijarde evra (za referentnu 2015. godinu) (McGowan, 2018). Kao poređenje, trgovinska statistika između EU28 i SAD ima sličnu veličinu. U 2015. godini, EU je izvozila 371 milijardu evra u SAD i uvezla 250 milijardi dolara robe (Odermatt, 2018). Razlika u obimu trgovine između Velike Britanije i članica Evropske unije i Velike Britanije i SAD je samo oko 20% (Busch i Matthes, 2016). Ostvareni izvoz i uvoz između Velike Britanije i EU, u oba smera izraženo u milijardama eura ( $10^9$ ) i procentualno u odnosu na BDP, za analiziranu 2015-u godinu, prikazan je u Tabeli 1 i u procentima BDP-a (GDP) na Grafikonu 1.

Tabela 1 – Uvoz, izvoz i ukupan trgovinski promet između UK i EU27, izvor: Eurostat

	Uvoz		Izvoz		Ukupna trgovina	
	10 <sup>9</sup> €	% BDP	10 <sup>9</sup> €	% BDP	10 <sup>9</sup> €	%BDP
EU27	184	1,5	306	2,5	491	4
UK	306	11,9	184	7,1	491	19,1



Grafikon 1 – Uvoz (import), izvoz (export) i ukupna trgovina (total trade) u % BDP (GDP) između EU27 i UK, na bazi podataka Eurostat (<http://ec.europa.eu/eurostat>)

## 2.1 Analiza trgovine UK i pojedinih država EU27

Očigledno je da statistika trgovine EU27 sa Velikom Britanijom varira po zemljama, što predstavlja značajan udeo trgovine za određene zemlje i skoro nikakav za druge, predviđajući ekonomske izazove sa kojima će se neke zemlje suočiti nakon Bregzita.

Nemačka je najveći izvoznik u Veliku Britaniju (85 milijardi evra), zatim dolazi Holandija (43 milijarde evra), Francuska (35 milijardi evra), Belgija (28 milijardi evra), Italija (23 milijarde evra), Španija (19 milijardi evra) i Irska (17 milijardi evra), Tabela 2. Sve druge države članice izvoze manje od 10 milijardi evra. Slika je približno u skladu sa veličinom ekonomija u EU27, izuzev bliskih suseda Velike Britanije, Holandije, Belgije i Irske, koje su više nego srazmerno zastupljene.

Slična je situacija i kada se analizira uvoz. Nemačka je na vodećoj poziciji (42 milijarde evra), zatim dolaze Francuska (25 milijardi evra), Holandija (24 milijarde evra), Irska (23 milijarde evra) i Belgija (16 milijardi evra), Tabela 2.

Možda najizražajnije statistika u pogledu potencijalnog ekonomskog uticaja, koji sledi posle Bregzita je procenat BDP-a koji se pripisuje izvozu i uvozu. Preciznije rečeno, izvoz EU u UK ukupno iznosi 2,5% ukupnog BDP-a EU, dok izvoz iz Velike Britanije u EU27 predstavlja mnogo veći 7,5% Britanskog BDP-a. Brojevi postaju dramatičniji kada se posmatra iz perspektive uvoza, pošto uvoz Velike Britanije iz EU iznosi 11,9% BDP-a Velike Britanije, dok uvoz EU-a iz Velike Britanije iznosi samo 1,5% BDP-a EU. Dakle očigledno je da je opšta slika ovde da Velika

Britanija mnogo više zavisi od EU27 ekonomski nego obrnuto.

Prethodne statistike imaju samo ograničenu ocenu za celovito tumačenje, jer različite države članice imaju različite nivoe ekonomskih veza sa Velikom Britanijom. Neke države članice, posebno manje države, mnogo zavise od britanskog tržišta zbog prirode svojih ekonomskih aktivnosti (Whyman i Petrescu, 2017a).

Države članice EU čiji izvoz u Veliku Britaniju predstavlja najveći deo svog BDP-a su Irska (6,9% BDP-a Irske), Belgija (6,8% BDP-a Belgije) i Holandija (6,3% BDP-a Holandije). To znači da će ove tri zemlje biti najviše izložene predstojećim ekonomskim efektima Bregzit-a, dok se većina drugih država članica nalazi u rasponu od 1,5 do 3% sopstvenog BDP-a, (Emerson i sar., 2017).

Još jedan primetan trend je taj što većina zemalja članica EU-27 ima uvoz robe i usluga iz Velike Britanije na nivou oko 1% njihovog BDP-a, ali nekoliko država članica EU-27, kao što su Irska, Malta, Kipar, Holandija i Belgija – imaju uvoz koji predstavlja značajno veće učešće i ono je na nivou od 9% njihovog BDP-a.

## 2.2 EU27 izvoz / uvoz sa UK za sva dobra

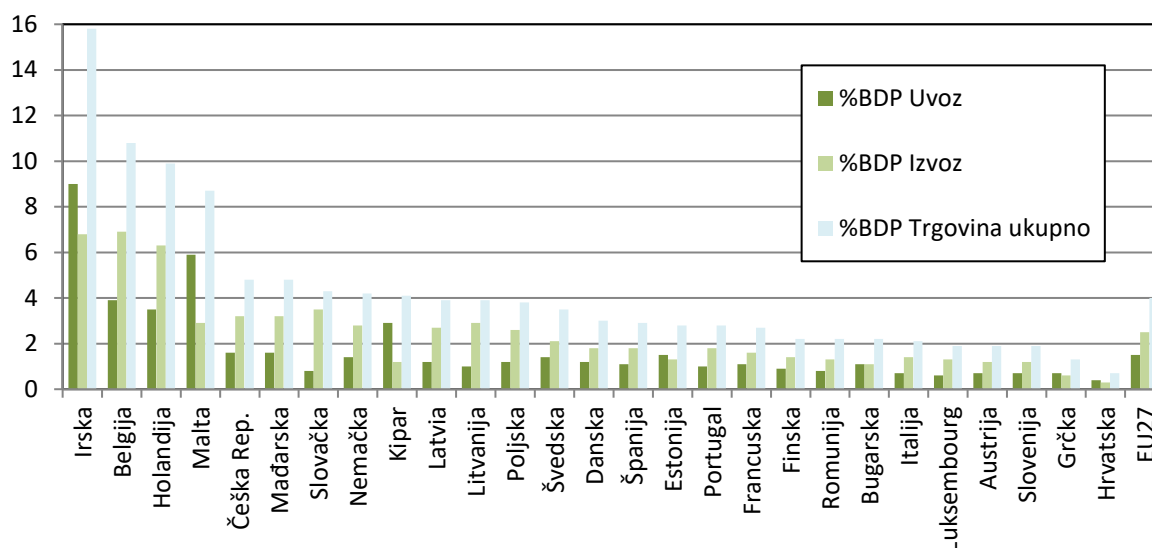
U narednoj Tabeli 2 i Grafikonima 2 i 3 je dat prikaz izvoza i uvoza između svih zemalja EU27 i Velike Britanije za svu robu, rangirano po udelu sopstvenog BDP-a iz 2015. godine.

Ukupna razmena između UK i EU27, kao i sa svakom zemljom pojedinačno, izraženo u % uvoza, izvoza i ukupno, dati su na Grafikonu br 2.

Tabela 2 – Trgovinski promet i učešće u BDP-u za UK i sve zemlje EU27

izvor: Eurostat (<http://ec.europa.eu/eurostat>)

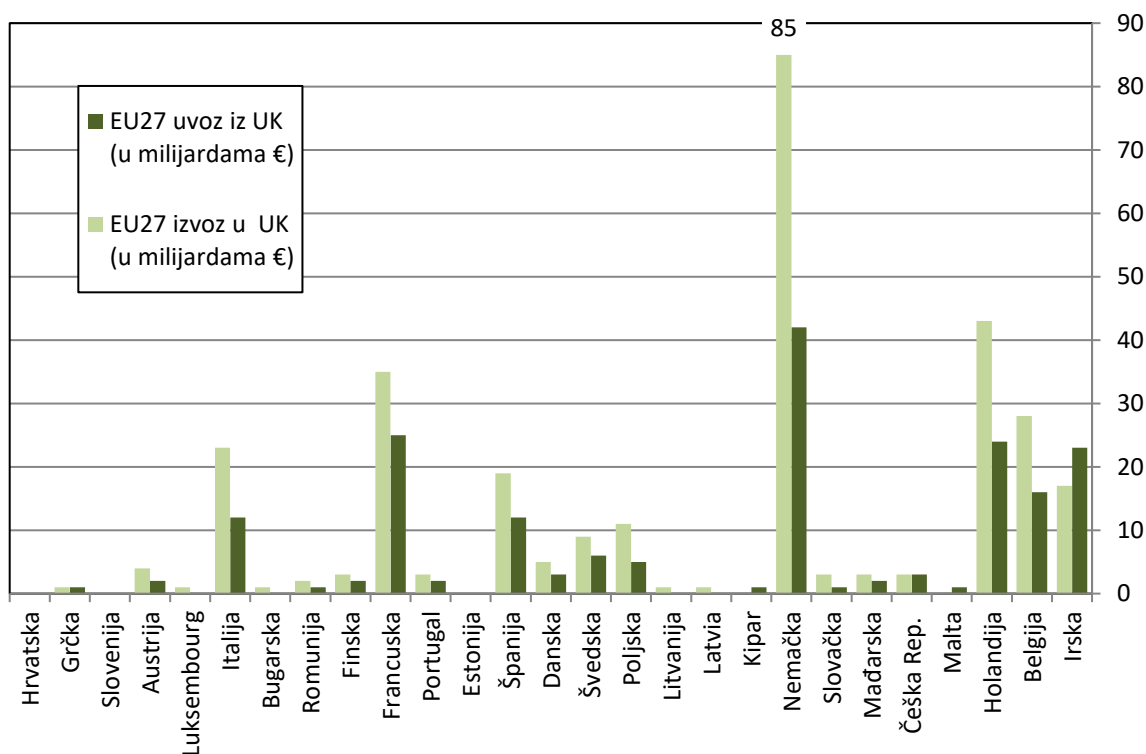
	EU27 uvoz iz UK		EU27 izvoz u UK		Trgovina ukupno	
	10 <sup>9</sup> €	%BDP	10 <sup>9</sup> €	%BDP	10 <sup>9</sup> €	%BDP
Irska	23	9	17	6,8	40	15,8
Belgija	16	3,9	28	6,9	44	10,8
Holandija	24	3,5	43	6,3	67	9,9
Malta	1	5,9	0	2,9	1	8,7
Češka Rep.	3	1,6	3	3,2	5	4,8
Mađarska	2	1,6	3	3,2	5	4,8
Slovačka	1	0,8	3	3,5	3	4,3
Nemačka	42	1,4	85	2,8	127	4,2
Kipar	1	2,9	0	1,2	1	4,1
Latvia	0	1,2	1	2,7	1	3,9
Litvanija	0	1	1	2,9	1	3,9
Poljska	5	1,2	11	2,6	16	3,8
Švedska	6	1,4	9	2,1	15	3,5
Danska	3	1,2	5	1,8	8	3,0
Španija	12	1,1	19	1,8	32	2,9
Estonija	0	1,5	0	1,3	1	2,8
Portugal	2	1	3	1,8	5	2,8
Francuska	25	1,1	35	1,6	59	2,7
Finska	2	0,9	3	1,4	5	2,2
Romunija	1	0,8	2	1,3	3	2,2
Bugarska	0	1,1	1	1,1	1	2,2
Italija	12	0,7	23	1,4	34	2,1
Luksembourg	0	0,6	1	1,3	1	1,9
Austrija	2	0,7	4	1,2	6	1,9
Slovenija	0	0,7	0	1,2	1	1,9
Grčka	1	0,7	1	0,6	2	1,3
Hrvatska	0	0,4	0	0,3	0	0,7
EU27	184	1,5	306	2,5	491	4,0



Grafikon 2 – Prikaz trgovine EU27 sa UK izraženo u procentima BDP-a, detaljno za uvoz, izvoz i ukupnu trgovinu, na bazi podataka Eurostat (<http://ec.europa.eu/eurostat>)

Na grafikonu 3 su prikazani izvoz iz pojedinih zemalja EU27 u Veliku Britaniju i uvoz koji one

realizuju iz Velike Britanije u milijardama evra (10<sup>9</sup> eura).



Grafikon 3 – Izvoz i uvoz iz pojedinih zemalja EU27 u odnosu na UK, na bazi podataka Eurostat (<http://ec.europa.eu/eurostat>)

### 3 MOGUĆI MODELI EKONOMSKE BUDUĆNOSTI

Da bi se procenio ekonomski uticaj Bregzit-a na EU27, neophodno je analizirati moguće rezultate

pregovora koji su započeti 19. juna 2017. Dalje, potrebno je napomenuti da su neekonomski uticaji Bregzit-a, posebno politički, takođe u korelaciji sa pregovorima, jer ako Velika Britanija postigne za sebe povoljne ekonomske / trgovinske posledice,

druge države članice mogu protumačiti da se EU može napustiti na relativno "bezbolan" način, čime bi već postojeće dezintegracione snage mogle biti podstaknute (Stevovic, 2018a).

Kao što je već rečeno, čitav je niz mogućih ishoda pregovora, kao i njihovih potencijalnih uticaja na ekonomiju, posebno ekonomiju Britanije i one zemlje članice EU27 koje imaju intenzivne trgovinske relacije sa Velikom Britanijom.

Moguće ekonomske uticaje su modelirali razni vodeći naučni i politički analitičari i eksperti. Te studije su pregledane i primenjene od strane Generalnog direktorata za unutrašnje politike Evropskog parlamenta u dokumentu pod nazivom "Procena ekonomskog uticaja Bregzita na EU27", što je zapravo bila studija koju je izradio Komitet za unutrašnje tržište i zaštitu potrošača, koji se ovde pominje kao (Emerson i sar. 2017), prema imenu glavnog autora.

Uopšteno gledano, studija IMCO ispitivala je različite scenarije uslova secesije Velike Britanije. Utvrđeno je da će gubici EU27 biti beznačajni, mada bi moglo biti ozbiljnijih uticaja na neke države članice i na određene sektore. S druge strane, gubici za Veliku Britaniju izračunati su i projektovani kao značajni.

Studija je kao polaznu tačku za dalje analize prognoze Bregzita usvojila polazište koje je definisala premijerka Tereza Mej (Stevovic, 2017). Pažnju naročito skreće njena upotreba pojma "strateško partnerstvo" u opisu mogućih budućih odnosa Velike Britanije sa EU. Ovo opisuje odnos koji ima Evropska unija sa "zemljama sveta za koje se smatra da su najvažnije za EU iz ekonomskih i / ili političkih razloga, uključujući SAD, Kanadu, Meksiko, Kinu, Japan i druge koje se ovde dalje ne nabrajaju. Glavna dogovaranja najvećih svetskih ekonomskih sila se odvijaju na godišnjim ili dvogodišnjim sastancima na samitu, gde se usmeravaju globalnim i diskutuje se o bilateralnim pitanjima. Neki od dogovora uključuju preferencijalne trgovinske aranžmane, ali drugi ne (Whyman i Petrescu, 2017b).

Iz svega prethodno iznetog i analiziranog, proistekla je pozicija i stav PM Mej da je Velikoj Britaniji potreban i da Britanija želi "maksimalan pristup" jedinstvenom tržištu EU, a da pritom zadrži nezavisnost i da ne bude deo njega. Posledično tom definisanom cilju, Velika Britanija počinje pregovore o povlačenju kao potpuno

naklonjena jedinstvenim tržištem EU za robu i usluge. Međutim, Velika Britanija će sigurno želeći da se povuče iz određenih oblasti. U tom slučaju će izgubiti preferencijalni tretman za predmetne proizvode i usluge.

Na primer, Velika Britanija može izgubiti pristup tržištu nabavki, ali pojačati svoju ulogu u direktivama za tehničke standarde. Međutim, kako je zaključeno u IMCO studiji, EU posmatra svoj zakon o jedinstvenom tržištu kao homogenoj celini, s tim da sporazum EU sa Kanadom (CETA) ignoriše zakon EU. Uspostavljeni modeli uključuju DCFTA, sporazum EU sa Ukrajinom, koji nudi visok nivo pristupa tržištu, sporazum EEA, koji takođe nudi visok nivo pristupa tržištu, a zatim STO, koja ne podrazumeva nikakav preferencijalni pristup tržištu.

#### 4 MODEL I SPORAZUMA EU SA DRUGIM ZEMLJAMA

Koncizan pregled mogućih modela trgovinskih sporazuma i njihove procenjene posledice po EU i Veliku Britaniju je prikazan u Tabeli 3.

Verovatna tačka sukoba, uzrok napetosti u pregovorima biće "sloboda kretanja" naspram "pristupa tržištu" i ideja da će Velika Britanija morati da plati pristup tržištu, što znači da bi morala uputiti značajan doprinos EU budžetu (Emerson i sar., 2017).

U pogledu istraživanja predviđanja verovatnih ishoda, napravljeno je nekoliko pokušaja da se utvrdi uticaj Bregzita, koristeći najsavremenije ("state of the art") tehnike modeliranja trgovinske politike. Grupišući različite kombinacije parametara i potencijalnih uticaja, izvedena su tri modela od strane zvaničnih izvora (OECD, UK Treasury i Holandskog Centralnog Biroa za Planiranje), dok su tri bili iz akademskih ili ekspertskih institucija (London School of Economics, IFO u Minhenu, Open Europe u Londonu).

Iako nijedan model ne može apsolutno i istovremeno simulirati sve ekonomske efekte Bregzita – važno je istaći da je najčešće većina eksperata, ako ne i svi, netačno očekivala još teže posledice po ekonomiju VB. U svakom slučaju, svi modeli "pružaju klaster nalaza koji su bliski konsenzusu u pogledu relativne veličine udara" (Emerson i sar., 2017, str. 28). Jer trgovina u Velikoj Britaniji sa EU27 predstavlja znatno veći

udeo u BDP-u zemlje od učešća EU u BDP-u (ovo poređenje nije sasvim ravnopravno, s obzirom da se poredi BDP jedne zemlje (Velike Britanije) sa BDP-om 27 državnih trgovinskog bloka), zbog toga

se može zaključiti da će ekonomski uticaji Bregzita biti više negativni za Veliku Britaniju nego za EU blok.

Tabela 3 – Niz scenarija i pripadajuće procene mogućih ishoda, izvor (Emerson i sar. 2016)

Scenario	Procena
<b>1. EEA</b>	Blizu sadašnjeg stanja, previše blizu za UK
1. 1 EEA + carinska unija	Teorijski slučaj, vrlo blizu sadašnjeg stanja, previše blizu za UK
<b>2. STO</b>	Znatno smanjenje pristupa tržištu, gubitak za UK
2.1 + agresivna konkurencija	Sa poreznim i regulatornim nadmetanjima koja nisu kooperativna
<b>3. Preferencijalni modeli</b>	
3.1 Jednostavan sporazum o slobodnoj trgovini	Mogući, ali UK želi "Sveobuhvatni sporazum o slobodnoj trgovini"
3.2 Carinska unija (sa sporazumom o slobodnoj trgovini)	Više od jednostavnog sporazuma o slobodnoj trgovini, ali UK ne želi carinsku uniju
3.3 Švajcarski model	Selektivni i fleksibilni u prošlosti, ali nisu dostupni za Veliku Britaniju
3.4 CETA (Kanada)	Sveobuhvatno, izvan jednostavnog sporazuma o slobodnoj trgovini; nema sadržaja EU ackuis-a
3.5 DCFTA (Ukrajina)	duboko i sveobuhvatno, sa puno sadržaja EU ackuis-a
3.6 SSP (Balkan)	Slabiji od DCFTA, za pristupne kandidate za članstvo, a ne za Veliku Britaniju
3.7 PCA (Kazahstan)	Malo više od STO, nije dostupan za Veliku Britaniju
3.8 Strateško partnerstvo	Globalna diplomatija na nivou samita o strateškom partnerstvu
3.9 <i>Idem</i> sa ciljem CFTA	= cilj UK (sveobuhvatni sporazum o slobodnoj trgovini, negde između CETA i DCFTA)

Studija IMCO-a (Emerson i sar. 2017) karakteriše pretpostavke u analizama mogućih posledica Bregzita kao optimistične i pesimistične. "Optimistične" - podrazumevaju da se pretpostavlja samo malo povećanje trgovinskih barijera. "Pesimistične" - podrazumevaju da će nastati veće trgovinske barijere između zemalja učesnica. Postoje i "centralni" scenariji koji izbegavaju gore navedene ekstreme.

Na primer, optimistični scenario pretpostavlja da UK koristi trgovinski režim kao što ga koristi Norveška, koja se nalazi u Evropskom ekonomskom prostoru (EEA). Prema oceni i analizama eksperata, posmatrajući i stavove

premijerke Mej, ovaj scenario i jeste previše optimističan. Pesimistični scenario, s druge strane, odražava najgori scenario. U skladu sa njim bi bi Velika Britanija bila primorana da koristi trgovinske propise STO. Takav scenario daljeg razvoja trgovinskih odnosa se naziva "tvrdim Bregzitom". Prilikom procene uticaja ovih trgovinskih režima, modeli se fokusiraju na procene uticaja preko kvantitativnih analiza BDP-a (Lawless i Morgenroth, 2016).

U literaturi (Emerson i sar. 2017) i (Lawless i Morgenroth, 2016) izračunat je pad od 30% izvoza EU27 u Veliku Britaniju i pad od 22% izvoza UK u EU27. Ove statistike, koje se oslanjaju na primenu

najpoželjnijih STO tarifa, rezultiraju u padu od 2% ukupnog izvoza EU27 prema celom svetu. S obzirom na znatno veću izloženost Irske i Belgije, dve zemlje suočene su sa direktnim smanjenjem izvoza od 4% i 3,1%. Uticaj Bregzit-a na ukupan izvoz iz Velike Britanije je znatno veći i prema pomenutim studijama, iznosi 9,8%, dok bi pad izvoza u EU27 bio 3%, u scenariju STO i 1,7% u pretpostavci modela FTA. Velika Britanija bi se suočila sa smanjenjem ukupnog izvoza za 21,8% pod pretpostavkama koje obuhvata scenario STO i 12,5%, pod pretpostavkom usvojenog FTA modela iz tabele 4.

## 5 UTICAJ BREGZITA NA BDP

Rekapitulacija mogućih uticaja Bregzita na pad BDP-a, u rasponu od 0.11 do 0.52% za EU27, kumulativno za period do 2030. godine, kao i pad BDP-a u Velikoj Britaniji za raspon optimističkog i pesimističkog scenaria, izraženo u % i u bilionima eura, prema pregledu raznih ekspertske izvora iz različite literature, prikazana je u tabeli 5. Uzimajući u obzir prosečnu vrednost, koja pretpostavlja da je promena inkrementalna, prosečni efekat na godišnji BDP bi bio od 0.01 % do 0.05%. Sa druge strane, treba napomenuti da se model Booth / Open Europe razlikuje mnogo od drugih jer model koristi radikalno "optimističniji" scenario, odnosno vrlo liberalniju formulu kojom bi Velika Britanija uspostavila slobodnu trgovinu unilateralno i sa EU i sa ostatkom sveta. Bilo je tri takva slučaja: u Singapuru, Gruziji i Hong Kongu.

Dve prethodno pomenute studije (Roja-Romogosa i Felbermair) pružaju sveobuhvatan pregled za svaku od 27 država. Sa stanovišta država članica, studije pokazuju da su, kao što se očekivalo, one zemlje koje su u trgovini najviše zavisne od Velike Britanije, bilo zbog blizine ili iz kulturalnih razloga, najviše izložene i stoga mogu očekivati najveće uticaj u smislu pada BDP-a. Pored same Velike Britanije, u kojoj će se desiti najveće promene zbog izlaska iz EU, Irska će u okviru opcije STO zabeležiti gubitak BDP-a od nešto više od 3,5%, a u okviru scenaria FTA (Roja) imaće pad BDP-a od 3,5%, dok će Belgija imati gubitke od 2% u okviru STO i 1,5% u okviru sporazuma o slobodnoj trgovini, nakon čega sledi Holandija (sa gubicima nešto više od 1% opciji

STO i nešto ispod 1%, kod FTA), zatim Portugal i Španija, ispod 1%. Ovi podaci su sve za gubitke BDP-a do 2030. godine, a kao što je ranije pomenuto, broj je značajno manji kada se računa godišnji prosek.

Međutim, kako navodi IMCO studija, gubici BDP-a ne prikazuju celu sliku. Malta i Kipar, kao i Luksemburg su među najopterećenijim državama, prema studiji "Felbermair" u većoj, a kod "Roji" u manjoj meri, zbog očekivanog smanjenja trgovine finansijskim uslugama sa Velikom Britanijom. Ove stavke predstavljaju ogromnu proporciju u odnosu na BDP tih ekonomija. Dok Belgija i Holandija imaju izrazito vidljive promene, brojevi se mogu protumačiti kao skloni neopravdano velikim gubicima jer se dobar deo tranzita između Velike Britanije i EU27 obavlja kroz morske luke Belgije i Holandije bez dodavanja vrednosti.

Kao i u analiziranim studijama iz tabele 5, u studiji "Global Council Impact study" (Global Counsel, 2015) deli zemlje članice EU prema kriterijumu izloženosti na one koje imaju:

- 1) "visoku izloženost", nakon čega sledi
- 2) "značajna izloženost", zatim
- 3) "izloženost niše" i
- 4) "niska izloženost".

Irska, Holandija i Kipar su kategorisani da imaju visoku izloženost, nakon čega sledi Danska, Republika Češka, Belgija, baltičke države, Slovačka i Španija, koje imaju značajnu izloženost, dok su ostali članovi navedeni kao izloženost niše ili niska izloženost.

Na sektorskom nivou, pesimistički scenariji pokazuju uticaj koji je mnogo oštriji od proseka; ovo važi za auto industriju, na kojoj bi bile primenjene "most favoured nations" tarife STO. Takođe, napuštanje Velike Britanije iz Carinske Unije može negativno uticati na složene višestruke lance snabdevanja, što bi dovelo do znatnog gubitka potražnje za automobilima Mini, Range Rovers, Nissan i Toyota koji su "napravljeni u Velikoj Britaniji". Ali ako nastavi depresijacija funte, ona može služiti da se suprotstavi ovoj sili, ostvarujući adekvatan nivo konkurencije (Zuleeg, 2018).

Tabela 4 – Pregled procene posledica Bregzita na BDP UK i EU27 za optimistički i pesimistički scenario kvantitativno

Scenario	EU27		UK	
	(%)	(10 <sup>9</sup> €)	(%)	(10 <sup>9</sup> €)
<b>Ottaviano / LSE</b>				
Optimistički: UK sličan EEA / Švajcarska	-0,12	-14,5	-1,28	-33,0
Pesimistički: Velika Britanija kao treća država, STO	-0,29	-35,1	-2,61	-67,3
<b>Aichele / Felbermair / IFO</b>				
Optimistički: UK sličan EEA / Švajcarska	-0,1	-12,1	-0,64	-16,5
Pesimistički: Velika Britanija kao treća država, STO	-0,3	-36,3	-2,3	-59,3
<b>OECD</b>				
Optimistički: trgovina, SDI, migracije, mali padovi	-	-	-2,7	-69,7
Centralno: <i>idem</i> srednje opadanje	-	-	-5,1	-131,6
Pesimistički: <i>idem</i> velika opadanja	-0,8*	-96,9	-7,7	-198,7
<b>Roja-Romagosa / Centrali Planning Bureau, NL</b>				
Optimistički: FTA posle 10 godina sa pola NTB između EU i STO	-0,6	-72,7	-3,4	-87,7
Pesimistički: Velika Britanija kao treća država, STO	-0,8	-96,9	-4,1	-105,8
<b>Booth / Open Europe</b>				
Optimistički: UK jednostrani sporazum o slobodnoj trgovini sa celim svetom, plus ambiciozna agenda deregulacije			+1,5	38,7
Pesimistički: Velika Britanija kao treća država, STO	-0,034	-41,2	-2,2	-56,8
<b>UK Treasury</b>				
Optimistički: UK sličan EEA			-3,8	-98,0
Centralno: Velika Britanija u carinskoj uniji kao što je Turska ili kanadska CETA			-6,2	-160,0
Pesimistička Velika Britanija kao treća država, STO			-7,5	-193,5
<b>Prosek</b>				
Optimistički	-0,11	-13,3	-1,31	-33,8
Pesimistički	-0,52	-63,0	-4,21	-108,6

## 6 UTICAJ NA FINANSIJSKU INDUSTRIJU

U periodu pre glasanja za Bregzit, finansijski sektor i finansijske usluge su bile od glavnih domena za koje se strahovalo da će pogoditi grad

London prema veličini štete i nivou poremećaja u tim oblastima (Alexander i sar. 2018). Razlog je bio opravdan, jer se i kasnije potvrdilo da postoji opšta saglasnost da će sektor finansijskih usluga trpeti najviše, i da će određeni segmenti finansijskih usluga biti teže pogođeni od drugih. U

dodatku, finansijske usluge direktno obezbeđuju 1.2 miliona radnih mesta i učestvuju sa 7,9% BDP-a u Velikoj Britaniji (Global Counsel, 2015).

Iako je Londonski finansijski sektor uspostavio konkurentne prednosti, koje neće moći biti skoro uklonjene, propisi EU će otežati Londonu da se služi finansijskim tržištima EU, posebno za trgovinu evrima i trgovinu finansijskim proizvodima (Amadeo, 2017). Velika Britanija je vodila evro bankarstvo, ali zemlje Evrozona žele da vide ovu aktivnost vođenu u Evrozoni, i da je pritom nadgleda Evropska centralna banka, što će se verovatno nakon Brexit-a i desiti, jer Velika Britanija više neće biti zaštićena primenom Pravila jedinstvenog tržišta Evropskog suda pravde.

Institut Peterson je nedavno održao simpozijum kako bi predstavio istraživanje o uticaju koji Bregzit ima na finansijske usluge. U literaturi (Djankov, 2017) je predstavljeno istraživanje koje opisuje neposredne efekte koje se očekuje da će Bregzit imati na finansijski sektor:

1. Pad prihoda od 12-18% u gradu Londonu
2. Pad zaposlenosti od 7-8%

Djankov je naglasio da se finansijske usluge mogu podeliti na četiri široka sektora:

1. bankarstvo,
2. osiguranje (i reosiguranje),
3. upravljanje imovinom i
4. kliring usluge.

Efekti Bregzita neće se rasporediti jednako na sva četiri sektora. U okviru svoje analize, Djankov je napisao: "Analizirani su kvalitativni i kvantitativni podaci za 2016. godinu razvrstani za svaki od ova četiri sektora, a zatim su pregledana poslovanja u svakom od ovih sektora, i prihodi koji dolaze od servisiranja EU zemalja. U bankarstvu je 23% ukupne proizvodnje prema EU. U osiguranju 15% izvoza ide u EU, ali samo mali deo ovog sektora će biti pogođen, jer je sektor osiguranja prebacio poslovanje i zauzeo pozicije u drugim zemljama EU, čime je izbegnuto pitanje licenci EU.

Djankov je napisao da će usluge "kliringa" najviše biti pod uticajem "pasoških zahteva" u poslovima "kliringa". Djankov je dalje pokazao da finansijske usluge imaju efekte prvog reda i efekte drugog reda, kao što su pravne usluge. Mnoga preduzeća iz drugog reda biće prisiljena da zatvore poslovanje i da se izmeste na drugo mesto, u drugu državu (Blake, 2017).

Nicolas Veron je u literaturi (Djankov, 2017) prognozirao da će najbolja opcija za neke finansijere iz Londona biti da se presele na lokacije u EU i da najbolje pozicionirani sekundarni finansijski centri mogu imati koristi ako se presele u Frankfurt, Amsterdam, Dablin, Luksemburg i u manjoj meri u Pariz. London bi, prema analizama, ostao dominantan, ali ne onoliko dominantan kao što je bio pre Bregzita. Pozicija Londona kao međunarodnog finansijskog centra mogla bi biti ugrožena ako veliki broj evropskih firmi migrira nakon Bregzita.

Istovremeno, Bregzit može promeniti ravnotežu u debatama o zakonodavstvu u Evropi, s obzirom da Velika Britanija trenutno zauzima stav da odbija svaki rizik vezano sa uvođenjem propisa. Neke regulatorne inicijative, koje je UK uspešno blokiralo, mogle bi biti prihvaćene bez uticaja Velike Britanije u vezi sa takvim pitanjima. U narednim godinama, finansijsko regulatorno okruženje EU bi se moglo promeniti.

## 7 ZAKLJUČAK

U radu je prikazan ekonomski aspekt Bregzita odnosno uzajamni odnos ekonomija Velike Britanije i 27 zemalja Evropske Unije. Analiza međusobnog odnosa ovih ekonomija poslužila je kao osnov za zaključivanje o ekonomskom aspektu procesa razdruživanja.

Ekonomski uticaj Bregzit-a je kvantifikovan. On je lakši za izračunavanje, ali na kraju opet zavisi od vrste sporazuma o kojima Velika Britanija i EU27 prema članu 50 još uvek pregovaraju. Analizirani su najoptimističniji slučajevi (sporazum tipa EEA) koji nisu realni, oni između i najpesimističniji (STO bez preferencijalnog trgovinskog ugovora), što takođe nije verovatno.

Velika Britanija želi da dobije što više pristupa jedinstvenom tržištu, a da zapravo ne pripada EU, ali EU tradicionalno usklađuje regulaciju sa pristupom tržištu. EU želi da postigne povoljan dogovor sa Velikom Britanijom, ali istovremeno želi da pošalje jasnu poruku drugim članicama EU da napuštanje EU ne može biti ekonomski bezbolno. Najverovatniji ishod je da će Velika Britanija, kao i Norveška, morati da doprinese budžetu EU u zamenu za pristup tržištu.

Generalno, Velika Britanija će ekonomski izgubiti mnogo više od EU27 nakon Bregzit-a, jer trgovina Velike Britanije sa EU predstavlja mnogo veći deo

sopstvenog BDP-a nego što je slučaj sa EU27. Međutim, nekoliko država članica, uključujući Holandiju, Irsku, Belgiju, Luksemburg, Maltu i Kipar, znatno su više izložene u odnosu na druge zemlje članice EU. Neke od ovih izloženosti odražavaju upotrebu luka za trgovinu (Holandija i Belgija), dok druge predstavljaju ulogu industrije finansija (Kipar).

Uopšteno govoreći, može se zaključiti da će ekonomski uticaj Bregzit-a biti značajniji za Veliku Britaniju, odražavajući se na sporiji rast BDP-a, nego što bi bio slučaj ako bi Velika Britanija ostala u EU. Velika Britanija se nada da će nadoknaditi ovaj gubitak kroz nove bilateralne trgovinske sporazume sa drugim zemljama.

Takođe je jasno da će finansijska industrija u Velikoj Britaniji, kao jedna od vodećih industrija te vrste u svetu, biti značajno uzdrmana. Oni će ostati vodeći finansijski sektor u Evropi jer su razvili mnoge sekundarne usluge koje upotpunjuju poslovanje finansijskog sektora (npr. pravne usluge i slično). Ipak, značajne promene su neizbežne zbog pravila pasoša i valutnih propisa i zato se Bregzit smatra mogućnošću rasta za finansijske centre van Britanije, a naročito u Amsterdamu, Luksemburgu, Frankfurtu i Parizu.

Na osnovu rezultata analize i na osnovu prethodno izvršenih istraživanja može se zaključiti da ne postoje razlozi za neprihvatanje početnih hipoteza:

- prva početna hipoteza se može usvojiti odnosno sigurno će doći do promena u ekonomskim odnosima između dve ekonomije nakon procesa razdruživanja;

- druga početna hipoteza se takođe može prihvatiti jer izbor bilo kog modela razdruživanja („Norveški“, „Švajcarski“ ili izlazak iz jedinstvenog tržišta EU) imaće negativne posledice na ekonomiju Velike Britanije jer će ili biti otežan njen pristup tržištu Evropske Unije ili će morati da čini ekonomske ustupke;
- treća početna hipoteza se takođe može prihvatiti jer će nesumnjivo doći do otežane razmene između dve ekonomije. Iako će EU kao celina imati manje negativne posledice od razdruživanja u odnosu na VB, one neće biti podjednako raspodeljene na sve zemlje EU27. Više će biti pogođene zemlje čiji izvoz u VB ima veći udeo u nacionalnom BDP i
- četvrta početna hipoteza se može prihvatiti jer na osnovu izjava koje dospevaju u javnost, postoji očigledna tendencija da svaka strana zaštiti svoje interese.

Opsežna istraživanja i analize ukazuju da početna logika Bregzita da je za VB u interesu da maksimizira svoje ekonomske koristi (jer je ona donela odluku o razdruživanju i time pokazala da smatra da će imati više ekonomskih koristi od napuštanja nego od ostanka u EU), a da EU treba da se bori za minimiziranje štete (jer ona nije bila inicijator razdruživanja, što bi značilo da joj razdruživanje nije bilo u ekonomskom interesu), nije u skladu sa rezultatima ekonomske analize. Ovaj rezultat ukazuje i da Evropska Unija, iz ekonomskog aspekta, ima bolju pregovaračku poziciju.

## CITIRANA DELA

Alexander, K., Barnard, C., Ferran, E., Lang, A., & Moloney, N. (2018). *Brexit and Financial Services: Law and Policy*. Bloomsbury Publishing.

Amadeo, K. (2017). What Is Monetary Policy. *Objectives, Types and Tools*.

Blake, D. (2017). Brexit and the City. *manuscript, Cass Business School, City University of London. Web*.

Burdekin, R. C., Hughson, E., & Gu, J. (2018). A first look at Brexit and global equity markets. *Applied Economics Letters*, 25(2), 136-140.

Busch, B., & Matthes, J. (2016). Brexit-the economic impact: A meta-analysis: IW-Report.

Castro, F. G., Kellison, J. G., Boyd, S. J., & Kopak, A. (2010). A methodology for conducting integrative mixed methods research and data analyses. *Journal of mixed methods research*, 4(4), 342-360.

- Counsel, G. (2015). Brexit: the impact on the UK and the EU. *Pozyskano z: [https://www.global-counsel.co.uk/sites/default/files/special-reports/downloads/Global%20Counsel\\_Impact\\_of\\_Brexit.pdf](https://www.global-counsel.co.uk/sites/default/files/special-reports/downloads/Global%20Counsel_Impact_of_Brexit.pdf)*.
- De Grauwe, P. (2016). What future for the EU after Brexit? *Intereconomics*, 51(5), 249-251.
- De Ville, F., & Orbie, J. (2014). The European commission's neoliberal trade discourse since the crisis: Legitimizing continuity through subtle discursive change. *The British Journal of Politics and International Relations*, 16(1), 149-167.
- Djankov, S. (2017). The City of London after Brexit.
- Emerson, M., Busse, M., Di Salvo, M., Gros, D., & Pelkmans, J. (2017). An Assessment of the Economic Impact of Brexit on the EU27. 22 March 2017.
- Lawless, M., & Morgenroth, E. (2016). The Product and Sector Level impact of a Hard Brexit across the EU. *ESRI, WP(550)*.
- McGowan, L. (2018). Planning Brexit, July 2016–March 2017 *Preparing for Brexit* (pp. 33-48): Springer.
- Odermatt, J. (2018). Brexit and British Trade Policy *Routledge Handbook of the Politics of Brexit*: Routledge.
- Sarkar, D. (2007). *Lean for service organizations and offices: A holistic approach for achieving operational excellence and improvements*: ASQ Quality Press.
- Somai, M. (2017). Brexit: risks and opportunities of disintegration 1. *Unia Europejska. pl*, 243(2), 9.
- Stevović, M. (2016). *EU common foreign and security policy from integration to disruption*, Proceeding of International Scientific Conference Europe and Asia - economic integration prospects, Belgrade, January 25 – 26. 2015, pp 418-430. [www.bba.edu.rs/beogradskabankarskaakademija](http://www.bba.edu.rs/beogradskabankarskaakademija)
- Stevović, M. (2017). *EU as a legal community and prominent authorities of the institution of foreign and security policy, Legal life*, (in Serbian), ISSN 0350-0500, <http://scindeks.nb.rs/Journals.aspx>
- Stevović, M. & Crnobrnja, M. (2015). Security policy of the European Union and refuge crisis. *Megatrend revija*, 12(3), 329-342.
- Stevović, M. (2018a). *Impact of Brexit to security and key areas in the EU and UK*, Account and Financial Management Journal, Vol 3, Issue 01, January 2018, 1247-1253.
- Stevović, M. (2018b). *Brexit challenges and prospective political effects on the EU countries and UK*, International Scientific Conference "LAW 2018 – Current Problems of Law and Legal Science", Belgrade, 4<sup>th</sup> and 5<sup>th</sup> of May 2018
- Stevovic, M. (2018c). *Economic impacts of Brexit to EU27 and UK*, Industry, 46(2), ISSN 0350-0373, <http://industry-jse.com/>
- Whyman, P. B., & Petrescu, A. I. (2017a). *The Economics of Brexit: A Cost-Benefit Analysis of the UK's Economic Relationship with the EU*: Springer.
- Whyman, P. B., & Petrescu, A. I. (2017b). Foreign Direct Investment (FDI) *The Economics of Brexit* (pp. 123-161): Springer.
- Zuleeg, F. (2018). Reflections on the 26-27 June European Council Summit. *Policy*.

Datum prve prijave: 07.04.2018.  
Datum prijema korigovanog članka: 29.07.2018.  
Datum prihvatanja članka: 05.09.2018.

### Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

#### Style – **APA Sixth Edition:**

Stevović, M. (2018, 10 15). Ekonomski scenario i finansijska industrija u EU27 i UK posle Bregzita. (Z. Čekerevac, Ur.) *FBIM Transactions*, 6(2), 150-163. doi:10.12709/fbim.06.06.02.15

#### Style – **Chicago Sixteenth Edition:**

Stevović, Marko. 2018. „Ekonomski scenario i finansijska industrija u EU27 i UK posle Bregzita.“ Urednik Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 6 (2): 150-163. doi:10.12709/fbim.06.06.02.15.

#### Style – **GOST Name Sort:**

**Stevović Marko** Ekonomski scenario i finansijska industrija u EU27 i UK posle Bregzita [Časopis] // *FBIM Transactions* / ur. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, 15 10 2018. - 2 : T. 6. - str. 150-163.

#### Style – **Harvard Anglia:**

Stevović, M., 2018. Ekonomski scenario i finansijska industrija u EU27 i UK posle Bregzita. *FBIM Transactions*, 15 10, 6(2), pp. 150-163.

#### Style – **ISO 690 Numerical Reference:**

*Ekonomski scenario i finansijska industrija u EU27 i UK posle Bregzita.* **Stevović, Marko.** [ur.] Zoran Čekerevac. 2, Beograd : MESTE, 15 10 2018, *FBIM Transactions*, T. 6, str. 150-163.



# DIGITALNA TRANSFORMACIJA HOTELA NA TERITORIJI OPŠTINA BOR I ZAJEČAR

## DIGITAL TRANSFORMATION OF HOTELS IN THE TERRITORY OF THE MUNICIPALITIES OF BOR AND ZAJEČAR

**Milan Stojanović**

Univerzitet Singidunum, Beograd, Srbija

**Željko Milovanović**

JKP „Vodovod“ Zaječar, Srbija

**Marko Todorović**

Knjaževačka Gimnazija, Knjaževac, Srbija

©MESTE

JEL Category: **D89, G14, L15, Z32**

### **Apstrakt**

*Digitalizacija je postala sastavni deo života i rada ljudi. Zahvatila je sve pore društva. Savremene tehnologije koje su nastale u XXI veku dovele su do toga da je gotovo nemoguće da hoteli posluju bez upotrebe GDS sistema, Interneta i drugih društvenih medija. Putem društvenih mreža koje predstavljaju najveći vid digitalnih medija danas, hoteli i potrošači objavljuju svoje sadržaje, razmenjuju iskustva i pišu komentare, na osnovu kojih potrošači donose odluku o kupovini proizvoda. Hotelski proizvod je neopipljiv pa se korisnik u kvalitet usluga može uveriti samo kroz razgovor i usmenu propagandu potrošača koji su ih već koristili. Predmet istraživanja u radu je digitalna transformacija hotela, koja treba da je u funkciji efikasnog turističkog razvoja opština Bor i Zaječar. Cilj istraživanja jeste da ukaže na značaj efikasnog sprovođenja digitalizacije kako bi se povećala konkurentnost hotela na teritoriji ovih dveju opština. Prepoznavanje poslovnih prilika i razvoj digitalnog odgovora na potrebe gosta postaje ključni segment savremenog poslovanja hotela koji razmišljaju o svojim održivim perspektivama. Hoteli koji nisu prepoznali značaj povezivanja realnog i digitalnog servisa, mogu samo da razmišljaju o svojim propuštenim prilikama.*

**Ključne reči:** digitalizacija, društvene mreže, zadovoljstvo uslugama.

Adresa autora zaduženog za korespondenciju:

**Milan Stojanović**

[✉ milanstojanovic19@yahoo.com](mailto:milanstojanovic19@yahoo.com)

### **Abstract**

*Digitalization has become the integral part of human life and work. Digitalization has permeated into all the pores of society. The*



contemporary technologies that have been created in the 21<sup>st</sup> century have led to a situation in which it has become almost impossible for hotels to operate without using the GDS systems, the Internet and other social media. Through social networks, which represent the greatest form of the digital media today, hotels and consumers have been announcing their content, exchanging their experiences and writing their comments, on the basis of which consumers make a decision on buying a product. The hotel product is intangible, so the user can only assure him- or herself of the quality of the services through a conversation with and oral propaganda by the consumers who have already used them. The subject matter of the research conducted in this paper is the digital transformation of hotels, which should be in function of the efficient tourism development of the municipalities of Bor and Zaječar. The research goal is to indicate the significance of the efficient implementation of digitalization so as to increase the competitiveness of the hotels in the territory of these two municipalities. The recognition of business opportunities and the development of the digital response to the needs of the guest are becoming the key segment of the contemporary business doing of the hotels thinking of their own sustainable perspectives. The hotels that have not recognized the significance of connecting the real and the digital services with each other can only be thinking of the opportunities they have missed.

**Keywords:** digitalization, social networks, service satisfaction.

## 1 UVOD

Ukoliko hotel želi da bude u skladu sa vremenom u kome hotel posluje, neophodno je da svoje aktivnosti na privlačenju potrošača usmeri na društvene mreže, Web platforme i druge online komunikacione kanale.

Online kanali su mnogo više dostupni širokim narodnim masama danas, veliki broj potrošača informacije o putovanjima, kao i o hotelskim uslugama i proizvodima, upravo nalazi preko Interneta, kroz praćenje društvenih mreža i osvrtnje na usmenu propagandu drugih potrošača koji su te usluge koristili.

Potrebno je posmatrati uticaj Internet tehnologija na turizam u širem opsegu kako bi se te promene posebno uticaji društvenih mreža uspeli iskoristiti za unapređenje turizma.

Zahvaljujući društvenim mrežama lako su dostupne fotografije destinacija, pored toga postoji opcija virtualne šetnje kroz korišćenje aplikacije Google Street View. Pored toga mogu se pratiti i iskustva drugih turista koji ta iskustva dele na blogovima poput TripAdvisor-a i drugih platformi.

Da bi se dobile adekvatne informacije, neophodno je izvršiti proces prikupljanja podataka. Adekvatnom analizom, selekcijom i odabirom pravih podataka tačno se može predvideti ponašanje određene ciljne grupe potrošača i u skladu sa tim napraviti odgovarajući paket proizvoda koje hotel nudi toj grupi potrošača po povoljnoj ceni. To značajno utiče na reputaciju

hotela i bolje poslovne rezultate u odnosu na konkurenciju.

Turizam i informacione tehnologije predstavljaju dva glavna veznika koji omogućavaju stvaranje novih proizvoda i usluga, poboljšanje kvaliteta usluga, bolju i efikasniju komunikaciju između nosioca turističke industrije, prenos turizma na digitalizaciju, proširenje tržišta i slično.

Na satisfakciju gostiju se može uticati pružanjem adekvatnih pogodnosti na sajtu, jasnom Web prezentacijom i slično. Pored toga neophodno je imati odgovarajuće GDS sisteme koji omogućavaju trenutnu rezervaciju i proveru trenutne dostupnosti usluga. Ko to omogući taj će pre zadržati potrošače ka sebi i omogućiti veću poslovnu dobit.

## 2 PROCES ODLUČIVANJA KORISNIKA O KUPOVINI USLUGA

Ponašanje koje potrošači iskazuju kroz faze pretrage, kupovine, korišćenja, procenjivanja, raspolaganja proizvodima i uslugama za koje se smatra da će zadovoljiti njihove želje i potrebe predstavlja upravo definiciju ponašanja potrošača. (Schiffman & Kanuk, 2004, str. 8)

Primarni fokus svake aktivnosti marketing službe u preduzeću jeste posmatranje potreba i ponašanja potrošača. One su ključne stvari na koje moramo obratiti pažnju, kako bi smo njihovom analizom došli do podataka koji će nam omogućiti da formiramo cenu i sam paket proizvoda koje gostima hotel treba ponuditi i time zadovoljiti

njihove specifične potrebe. Pogotovo se tu mora voditi računa o polu, rasi, religiji i navikama potrošača.

Zaposleni u marketing odeljenju hotela moraju razumeti način na koji potrošači donose odluku o kupovini. Postoje tri faze kroz koje potrošač prolazi u procesu donošenja odluke o kupovini:

- Anticipativna faza,
- Aktuelna faza i
- Retrospektivna faza.

Tabela 1. Model donošenja odluke o kupovini

Anticipativna faza	- Stimulansi - Prepoznavanja problema - Traženja - Procena alternativa
Aktuelna faza	- Izbor (kupovina, upotreba, raspoloživost)
Retrospektivna faza	- Ocena posle kupovine (zadovoljstva/hezadovoljstva)

Izvor: Rakov, Uman, 2003, str. 87

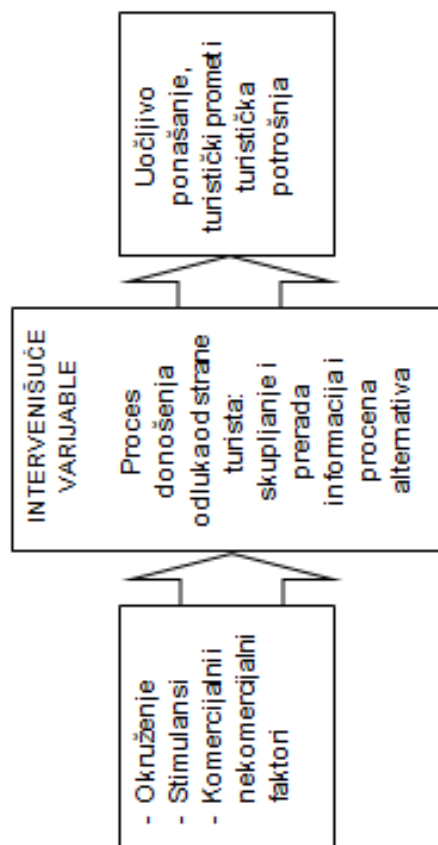
Anticipativna faza obuhvata podsticanje, prepoznavanje problema, traženja informacija i procena alternativa. Ona počinje kada potrošač prima stimulans koji ga pokreće da razmišlja o kupovini. Stimulans može biti komercijalni, socijalni i fiziološki. (Bateson & Hoffman, 2012, str. 88)

Aktuelna faza obuhvata izbor između marki proizvoda, mesta kupovine i načina plaćanja. Kao proces potrošnje grupisane su aktivnosti kupovine, upotrebe i raspolaganje proizvodima. (Popesku, 2013, str. 145)

Retrospektivna faza predstavlja fazu zadovoljstva ili nezadovoljstva proizvodom nakon određene kupovine. Kako bi se smanjila kognitivna disonanca prodavci kupcima daju garancije, zatim kontaktiraju kupca nakon kupovine i slično.

Proces odlučivanja turista o kupovini turističkog proizvoda je specifičan, jer korišćenje turističkog proizvoda rezultira iskustvom, a ne posedovanjem nečega. Osim toga zbog velikih izdataka kupovine se planiraju na osnovu troškova (prevoz, destinacija, hotel i slično). Prema Aehy proces kupovine počinje kada turisti prepoznaju potrebu za putovanjima. Tada turista traga za alternativama, informacijama, najboljim ponudama i cenama koje su bitan faktor u odlučivanju u ovoj grani. (Nicosia & Mayer, 1976, str. 67)

Ljudi uglavnom informacije traže iz internih izvora na osnovu svojih iskustava, pa tek onda na osnovu eksternih izvora putem porodice, prijatelja i rezervacionih sistema.



Slika 1. Mikromodel ponašanja turista  
 Izvor: Blazevshka, Boskhovska, 2014, str. 145

### 3 E-MARGETING I DIGITALNI MEDIJI U TURIZMU I HOTELIJERSTVU

U fokusu marketing službi brojnih kompanija danas je potrošač. On je u centru njihovih zbivanja. Njemu se posvećuje posebna pažnja, gde se u obzir uzimaju njegove potrebe koje su specifične. To se bitno razlikuje od nekadašnjeg načina rada, koji je podrazumevao zadovoljenje masovne tražnje. Tome predhodi razlog zasnovan na maloj konkurenciji.

Sa pojavom novih tehnologija došlo je i do promene u ponašanju samih potrošača, njihovih potreba i preferencija. Stoga je i tržišna utakmica između ponude i tražnje sve ozbiljnija i jača, pa se mora dobro analizirati svaki korak koji se preduzima u radu sa potrošačima i pristup zadovoljenju njihovih potreba.

Pojava Interneta i drugih informacionih tehnologija omogućila je da se uspostavi lakša komunikacija između dve strane, što dovodi do bržeg protoka informacija.

E-marketing je mnogo širi pojam od Internet marketinga. On omogućava da se zadovolje potrebe i ostvare ciljevi kompanije preko raznih komunikacionih kanala kao što su mobilni telefoni, tableti i ostale e-tehnologije.

Online marketing podrazumeva oglašavanje putem reklama koje se objavljuju na Web sajtovima i društvenim mrežama. Pored toga to podrazumeva i slanje mejlova do ciljnih potrošača.

Elektronsko prisustvo se kreira putem sopstvenog sajta, preko tuđeg sajta ili zakupom neke od rezervacionih i društvenih mreža. (Jobber & Fahy, 2006, str. 112)

Internet marketing predstavlja marketing stranu elektronske kupovine. (Njeguš, 2012, str. 87)

U Internet marketingu prvi korak je registracija domena odnosno adrese Internet sajta, zatim izrada Web sajtova sa Web stranicama na kojima se nalaze slike, tekst, video zapisi. Web sajtovi predstavljaju brošure koje na Internetu predstavljaju hotel. (Chiappa, 2011, str. 336)

Hoteli koriste Internet sa ciljem promovisanja svojih proizvoda na tri različita načina:

- Preko svog Web sajta gde imaju informacije, slike i slično,
- Povezivanjem sa Internet pretraživačem i
- Integrisanjem poslovnih procesa kao što je CRM.

Društveni mediju predstavljaju tehnologije koje su zasnovane na Internetu, Web platformama i on line aplikacijama. One omogućavaju da korisnici kreiraju i razmenjuju sadržaje koji će kasnije biti dostupni potrošačima putem modernih komunikacionih kanala kao što su: tableti, računari, led televizori i slično.

Kao rezultat Web 2.0 koncepta proširenja turizma nastaje nova inovacija u oblasti putničke industrije Travel 2.0. Nove tehnologije omogućavaju lakšu saradnju sa putnicima omogućavajući im da podele iskustva sa saputnicima. (Mašić, 2015, str. 143)

Kredibilitet i pouzdanost aplikacije Travel 2.0 sve je više u porastu, pa putnici sve više veruju putničkim aplikacijama nego profesionalnom savetu. (Mašić, 2015, str. 144)

Prema istraživanju kompanije Forrester 35% ukupne online potrošnje je u vezi sa turizmom, od toga 74% hotelskih gostiju koriste eWOM (usmena elektronska propaganda) kao primarni izvor informacija u njihovom planiranju informacija. Ewom se preovlađujuće koristi kao glavni izvor informacija turista i značajno utiče na proces donošenja odluka potrošača. (Litvin, Goldsmith, & Pan, 2008, str. 460)

Prema Popesku glavni oblici elektronske usmene propagande su: (Popesku, 2013, str. 146)

- Društvene mreže i posebne društvene mreže za turizam;
- Online zajednice koje imaju ista interesovanja za putovanja;
- Blogovi;
- Internet stranice za ocenjivanje i
- Internet stranice za deljenje informacija.

Digitalni mediji se mogu podeliti na: (Popesku, 2013, str. 147)

- Plaćeni mediji - spadaju u vid tradicionalnih medija, gde se plaća za prostor u novinama. Oni se zasnivaju na reklamama koje se pojavljuju na Web sajtovima.
- Besplatni mediji - zasnivaju na modelu odnosa sa javnošću i publiciteta. Razgovor o brendu je osnova ovog vida medija, E-wom komunikacija.
- Sopstveni mediji – Web sajtovi kompanije, njene zvanične prezentacije na Facebook-u, Twitteru, Instagramu i Youtubu. Oni su pod kontrolom brenda.

## 4 METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Kroz ovaj rad pokušano je da se pokaže koliko se digitalni mediji koriste u hotelima na teritoriji opština Bor i Zaječar. Istraživanje je vršeno u 5 hotela na teritoriji opštine Bor i Zaječar.

Kao tehnika istraživanja korišćen je upitnik od 13 pitanja. Korišćena je likertova skala od 1 - 5.

U radu je korišćen softverski paket SPSS 17.0 koji se koristi za statističku analizu dobijenih podataka.

Kroz rad je primenjena metoda deskriptivne statističke analize.

Deskriptivna statistička analiza predstavlja metodu prikupljanja, sređivanja, i prikazivanja podataka i metode određivanja parametara.

Ispitivanjem određene pojave na svim jedinicama statističkog skupa dobija se veliki broj statističkih podataka. Prisustvo velikog broja podataka o pojavi koju posmatramo dovodi do poteškoća u njenoj analizi. Iz tog razloga je neophodno seriju podataka zameniti jednom ili većim brojem numeričkih karakteristika iz razloga što bi se na taj način pružile više informacije o skupu.

Pokazatelje rasporeda frekvencija svrstavamo u tri grupe: mere centralne tendencije, mere

raspršenosti i mere rasporeda oblika. U ovom radu su primenjene mere centralne tendencije (aritmetička sredina), kao i mere disperzije (standardna devijacija).

Ukupan broj ispitanika bio je 99. U narednom delu biće predstavljeni rezultati istraživanja.

## 5 REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Primenom deskriptivne statističke analize dobijeni su rezultati koji su prikazani u tabeli 2. Na osnovu ove analize zaključuje se da su sva pitanja dobila veoma visoke ocene. Najveće ocene dobila je tvrdnja Hotel ima CRS sistem M(4.21) što pokazuje da su naši hoteli kompjuterizovani i imaju šansu online rezervacije.

Tabela 2. Deskriptivna statistička analiza o upotrebi digitalnih medija u hotelijerstvu

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
P1 – Našem hotelu je potrebna osoba za rad sa Tripadvisori Booking.com	99	1	5	2,67	1,050
P2 - Nagrađivan sam od strane Tripadvisora i ostalih turističkih portala	99	1	5	3,63	1,250
P3 - Naš hotel se oglašava na online rezervacionim portalima	99	1	43	3,79	4,136
P4 - Naš hotel koristi informacioni sistem	99	1	5	3,60	1,160
P5 - Naš hotel koristi CRS sistem	99	2	5	4,21	,812
P6 - Naš hotel nudi mogućnost korišćenja mobilnih aplikacija	99	1	5	3,71	1,090
P7 - Korišćenjem mobilnih aplikacija ostvaruju se benefiti za hotel	99	1	5	4,02	1,010
P8 - Korišćenjem mobilnih aplikacija ostvaruju se benefiti za goste	99	1	5	3,91	1,089
P9 - Osoba zadužena za društvene mreže je potrebna našem hotelu	99	1	5	3,74	1,157
P10 - Hoteli su u dovoljnoj meri prisutni na društvenim mrežama poput Facebook-a, Lindedeln-a, Twitter-a i sl.	99	1	5	3,42	1,230
Valid N (listwise)	99				

Pored nje veoma visoku ocenu dobila je tvrdnja da korišćenje mobilnih aplikacija donosi benefite

hotelu M(4.02), što pokazuje da mobilni telefoni sve više imaju ulogu u rezervaciji hotelskih usluga.

Takođe visoku ocenu dobila je tvrdnja da mobilne aplikacije donose koristi za goste M(3.91) što se može povezati sa retrospektivnom fazom kupovine koja omogućava da gosti iznose stavove posle kupovine putem mobilnih telefona pisanjem komentara na društvenim mrežama i postavljanjem slika. I ostale tvrdnje su dobile relativno visoke ocene.

Pored toga najveći broj ispitanika je naglasio da se hoteli u Opštini Bor i Zaječar oglašavaju putem svojih sajtova i na aplikaciji Booking.com.

Što se tiče informacionih sistema hoteli u Boru i Zaječaru najviše koriste Micros Opera i Fidelio, dok je domaći Prosoft još uvek u razvoju. Hoteli u Boru i Zaječaru imaju osobu zaduženu za reklamiranje na društvenim mrežama to smatra čak 64% anketiranih, najviše se sami oglašavaju na društvenim mrežama to jest na Facebook-u.

## 6 ZAKLJUČAK

Upotreba digitalnih medija u našoj zemlji je takođe u velikom zamahu, većina hotela ih koristi kao glavne tehnike oglašavanja prema korisnicima.

Ovo istraživanje imalo je za cilj da pokaže stepen upotrebe digitalnih medija u hotelima na prostoru opština Bor i Zaječar.

Rezultati ovog istraživanja pokazali su da je stepen upotrebe ovih medija veoma visok u hotelima u pomenutim opštinama. Međutim još uvek ima prostora za napredak u načinu korišćenja.

Što se tiče hotela u Boru i Zaječaru oni u velikoj meri koriste digitalne medije posebno društvene mreže za oglašavanje. Nemaju sopstvene CRS-ove jer su mali i nezavisni hoteli. Međutim, imaju u planu da se povežu sa GDS preko marketing posrednika koji to rade.

Trenutak sadašnji kao neophodnost opstanka hotelskih preduzeća, u uslovima oštre konkurencije, nameće implementaciju digitalnih medija u svom poslovanju. Istovremeno, primena novih tehnologija daje svoj puni doprinos zadovoljenju sve sofisticiranijih zahteva hotelskih gostiju.

## CITIRANI RADOVI

- Bateson, J., Hoffman, D. (2012). *Marketing usluga*, četvrto izdanje, Beograd: Data Status.
- Blazevshka, D., Boskhovska, V. (2014). Primena online marketinga kao osnova za sticanje konkurentske prednosti, *Sinteza*, Beograd: Međunarodna naučna konferencija Univerziteta Singidunum, str. 121-124.
- Chiappa, G. (2011). Trustworthiness of Travel 2.0 applications and their influence on tourist behavior: an empirical investigation in Italy in *Law, Information and Communication Technologies in Tourism 2011*, New York, N.Y: Springer, pp. 331-342.
- Jobber, D., Fahy, J. (2006). *Osnovi marketinga*, drugo izdanje, Beograd: Data Status
- Litvin, S., Goldsmith, R., Pan, B. (2008). Electronic World of mouth in hospitality and tourism management, *Tourism management*, 29(3), pp. 458-468.
- Mašić, S. (2015). Upravljanje online komunikacijom sa korisnicima hotelskih usluga, *SITCON 2015*, Beograd: Međunarodna naučna konferencija Univerziteta Singidunum, pp. 140-145.
- Nicosia, F., Mayer, R. N. (1976). Toward a sociology of consumption, *Journal of Consumer Research*, 3(2), pp. 65-75.
- Njeguš, A. (2012). *Informacioni sistemi u turističkom poslovanju*, Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Popesku, J. (2013). *Marketing u turizmu i hotelijerstvu*, Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Schiffman, L., Kanuk L. (2004). *Consumer Behavior*, eight edition, New Jersey: Pearson/Prentice Hall Inc, Upper Saddle River.
- Rakov, V. A., Uman, M. A. (2003). *Lightning: Physics and Effects*, New York: Cambridge Univ. Press.

Datum prve prijave: 27.11.2017.  
Datum prijema korigovanog članka: 10.01.2018.  
Datum prihvatanja članka: 05.09.2018.

### Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

#### Style – **APA Sixth Edition:**

Stojanović, M., Milovanović, Ž., & Todorović, M. (2018, 10 15). Digitalna transformacija hotela na teritoriji opština Bor i Zaječar. (Z. Čekerevac, Ur.) *FBIM Transactions*, 6(2), 164-170. doi:10.12709/fbim.06.06.02.16

#### Style – **Chicago Sixteenth Edition:**

Stojanović, Milan, Željko Milovanović, i Marko Todorović. 2018. „Digitalna transformacija hotela na teritoriji opština Bor i Zaječar.“ Urednik Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions (MESTE)* 6 (2): 164-170. doi:10.12709/fbim.06.06.02.16.

#### Style – **GOST Name Sort:**

**Stojanović Milan, Milovanović Željko i Todorović Marko** Digitalna transformacija hotela na teritoriji opština Bor i Zaječar [Časopis] // *FBIM Transactions* / ur. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, 15 10 2018. - 2 : T. 6. - str. 164-170.

#### Style – **Harvard Anglia:**

Stojanović, M., Milovanović, Ž. & Todorović, M., 2018. Digitalna transformacija hotela na teritoriji opština Bor i Zaječar. *FBIM Transactions*, 15 10, 6(2), pp. 164-170.

#### Style – **ISO 690 Numerical Reference:**

*Digitalna transformacija hotela na teritoriji opština Bor i Zaječar.* **Stojanović, Milan, Milovanović, Željko i Todorović, Marko.** [ur.] Zoran Čekerevac. 2, Beograd : MESTE, 15 10 2018, *FBIM Transactions*, T. 6, str. 164-170.



# AKTUELNOST INTEGRISANE MARKETING KOMUNIKACIJE

## ACTUALITY OF INTEGRATED MARKETING COMMUNICATION

**Vladimir Stojanović**

Poslovni i pravni fakultet „Union – Nikola Tesla“ Univerziteta, Beograd,  
Srbija

©MESTE

JEL Category: **D83, M31**

### **Apstrakt**

*Integrisane marketinške komunikacije predstavljaju koncept planiranja marketinških komunikacija koji prepoznaje dodatnu vrednost detaljnog plana, koji procenjuje strateške uloge niza komunikacijskih disciplina i kombinuje ove discipline kako bi obezbedio jasnoću, doslednost i maksimalan efekat komunikacija. Njen cilj je da utiče direktnim delovanjem na ponašanje izabranih ciljnih grupa, pri čemu se razmatraju sve vrste komunikacijskih kontakata koje bi budući kupci mogli ostvariti sa proizvodom/uslugom. To nedvosmisleno ukazuje da u tom procesu, integrisana marketinška komunikacija koristi sve vidove komunikacije, koji bi mogli biti relevantni i prihvatljivi za kupce. Sve veća potreba za integracijom komunikacijskih aktivnosti marketinga i odnosa s javnošću, koja je jedna od glavnih karakteristika savremenog poslovanja, može se, u najvećoj meri, zadovoljiti upravo usvajanjem koncepta integrisane marketing komunikacije. Posmatranje integrisane marketing komunikacije kao kontinualnog procesa, pruža mogućnost za praćenje i merenje efekata, u meri u kojoj je to ostvarljivo. Prepreke koje se najčešće javljaju u strategiji planiranja integrativnog komunikacionog marketinga i koji predstavljaju prepreke integraciji, uglavnom su internog karaktera, što znači da su u nadležnosti menadžmenta organizacije, tj. njihovog planiranog prevazilaženja. Korišćenje svih vrsta komunikacijskih sredstava podrazumeva da svaki medij kojim se jedna poruka može preneti, a koji je sposoban da dopre do ciljne publike i da proizvod ili uslugu predstavi u na najbolji mogući način. Cilj integrisane marketinške komunikacije je da poslata poruka uspešno stigne do ciljnih grupa, koristeći najprikladniji metod, odnosno kanal.*

**Ključne reči:** menadžment, marketing, stejkholderi, kanali komunikacija, konkurentnost, profitabilnost.

### **Abstract**

*Integrated marketing communications are the concept of marketing communications planning that recognizes the added value of a detailed plan that evaluates the strategic roles of a range of communication disciplines and combines these disciplines to ensure clarity, consistency and maximum communication effect. Its goal is to influence direct action on the behavior of selected target groups while considering all types of communication*

Adresa autora:

**Vladimir Stojanović**

[maestros@sbb.rs](mailto:maestros@sbb.rs)



*contacts that future customers can accomplish with the product/service. This unambiguously indicates that in this process, integrated marketing communications use all types of communication that could be relevant and acceptable to customers. The growing need for the integration of communication activities of marketing and public relations, which is one of the main characteristics of the modern business, can be met by the adoption of the concept of integrated marketing communication. Observing integrated marketing communication as a continuous process, provides the ability to monitor and measure effects, to the extent that it is feasible. Obstacles that are most commonly encountered in the strategy of integrative communication marketing planning and which are preoccupied with integration are largely internal, which means that they are within the competence of the organization's management, their planned overcoming. Using all kinds of means of communication means that each medium by which one message can be transmitted, which is able to reach the target audience and present the product or service in the best possible way. The objective of integrated marketing communication is to send the message successfully to the target groups using the most appropriate method or channel.*

**Keywords:** management, marketing, stakeholders, communication channels, competitiveness, profitability.

## 1 UVOD

Marketingška komunikacija predstavlja presudan aspekt sveukupnih marketinških napora jedne organizacije i odlučujući faktor njenog uspeha. (Shimp, 2000, str. 3, 23) Kotler navodi da "moderan marketing zahteva više od razvoja novog proizvoda, formiranje atraktivne cene i zalaganja da taj proces bude dostupan". Sama činjenica da se važnost marketing komunikacija svakim danom sve više povećava, upućuje nas na razumevanje Kotlerovog viđenja marketing komunikacije kao "sredstvo pomoću kojih kompanije pokušavaju da informišu, ubede i podsete potrošače – direktno ili indirektno – o proizvodima i brendovima koje prodaju". (Kotler & Keller, 2006, str. 536) Savremene organizacije, bez obzira da li su profitne ili neprofitne, koriste raspoložive različite oblike marketinške komunikacije, kako bi promovisale svoju ponudu i postigle svoje strategijski definisane ciljeve.

Osnovni cilj marketinške komunikacije je da bude aktuelna, što podrazumeva da se prava poruka saopšti na pravi način, pravim ljudima, na pravom mestu i u pravo vreme. Za većinu autora, miks marketinške komunikacije predstavlja sinonim za miks promocije, odnosno promotivni miks. Miks marketinške komunikacije zapravo predstavlja integrisani skup aktivnosti koje organizacija kombinuje, kako bi komunicirala sa svojim ciljnim grupama o svim bitnim faktorima koje utiču na poslovanje. U sadašnjim uslovima na tržištu najveći uticaj delovanja marketinške komunikacije može biti postignut ukoliko su svi elementi integralno zastupljeni.

Kada je reč o konceptu marketinške komunikacije, može se sa sigurnošću reći da on suštini predstavlja nešto obuhvatniji termin od promocije, a bazira se na argumentima koje je izneo Wayne DeLozier da svaki od instrumenata marketing miksa ima ulogu u procesu marketinške komunikacije, da su zapravo svi oni međusobno povezani i da svaki od njih u sebi nosi elemente marketinške komunikacije. (Jefkins, 1991)

Neosporna suština različitosti je zapravo zasnovana na osnovnim elementima marketing miksa (za proizvod, cenu, distribuciju, prodaju i promociju). To upravo znači da na ovom nivou podele, dizajnirano pakovanje proizvoda nije deo marketinga već pripada isključivo instrumentu proizvod, dok prodajno okruženje pripada instrumentu distribucija i prodaja i time se isključuju iz planiranja i realizacije instrumenta promocije. Drugim rečima, miks marketing komunikacije čine komunikacijski aspekti svakog od instrumenata marketing miksa. Jefkins, F. (1991) ukazuje na to da bi "marketing komunikacija trebalo da bude upravo ono što njen naziv govori. Ona sadrži sve vidove komunikacije koji imaju veze sa marketingom, i praktični su samo dok su deo niza."

## 2 INTEGRISANA MARKETINŠKA KOMUNIKACIJA

Pod nazivom integrisana marketing komunikacija većina autora, najkraće rečeno, podrazumeva potpuno usaglašavanje komunikacije sa stejkholderima, kroz različite medije i upotrebom različitih komunikacionih alata. Integrisanjem elemenata miksa marketinške komunikacije stvaraju se mogućnosti za poboljšanje efektivnosti

ukupnog delovanja marketinške komunikacije. Povećanjem broja promotivnih aktivnosti jedne organizacije raste i potreba za njihovim koordiniranjem. Organizacija koordinira sve svoje promotivne aktivnosti, primenjujući sistem integrisane marketinške komunikacije, kako bi javnosti prenela poruku koja mora da bude uverljiva jer samo tako može da ostvari efekat koji će doneti bolju konkurentsku sliku kako o sebi, tako i o svojim proizvodima i uslugama. (Milisavljević, Maričić, & Gligorijević, 2005, str. 540)

Osnovni cilj primene koncepta integrisane marketinške komunikacije je da se ostvari što bolje pozicioniranje organizacije i njenih proizvoda / usluga u svesti kupaca, a samim tim i do boljih poslovnih rezultata uvećanjem prodaje.

U literaturi se najčešće susrećemo sa definisanjem integrisane marketinške komunikacije, po kojoj ona predstavlja objedinjene svih aktivnosti marketinške komunikacije, pa bi takom pojednostavljenom definisanju mogli da kažemo da integrisana marketinška komunikacija predstavlja proces integrisanja svih elemenata promotivnog miksa. Picton i Broderik u Knjizi *Integrisana marketing komunikacija*, navode malo širu definiciju citirajući njenog stvaraoca istraživača Bettsa sa saradnicima (Betts, Huntington, Pulford, & Warnaby, 1995) da "integrisanu marketinšku komunikaciju čini strateški izbor elemenata marketinške komunikacije, koji će efektivno i ekonomično uticati na transakcije između organizacije i njenih postojećih i potencijalnih korisnika, klijenata, ili potrošača". (Pickton & Broderick, 2001, str. 66-68; 284)

Filip Kotler, istaknuti teoretičar i istraživač marketinga, definiše integrisanu marketinšku komunikaciju kao koncept po kome kompanija maksimalno pažljivo integriše i koordiniše brojne komunikacijske kanale da bi poslala sasvim jasnu, doslednu i privlačnu poruku o organizaciji i njenim proizvodima. (Kotler P., 1999)

Savremeni koncepta marketing komunikacije determinisan je mnogobrojnim faktorima koji se realno mogu javiti na tržištu. Navešćemo nekoliko značajnih faktora (Caywood, 1997):

- indiferentnost kupaca,
- oštrija prodajna konkurencija,
- tendencija usitnjavanja tržišta,

- mnogobrojni medijski varijeteti,
- dalja globalizacija tržišta,
- stalna unapređenja u oblasti elektronske komunikacije,
- nepredvidljiva pojava medijskih alternativa i dr.

Započinjanje od kupca, integrisana marketing komunikacija se jasno stavlja pod okrilje marketinga. Svi napori se inicijalno usmeravaju na identifikaciju kupaca i njegovih potreba i zahteva, da bi se ti impulsi slali kreatorima programa integrisane marketing komunikacije, kojima bi oni činili osnovu za odgovarajuće metode razvoja adekvatnih i efektnih programa integrisane marketing komunikacije.

Vrlo često je nemoguće izmeriti efekte i pojedinačnih aktivnosti marketing komunikacije, po čemu ona predstavlja vodeću marketinšku disciplinu, pa s tim u vezi je i nerealno očekivati precizne činjenice o efektima njihovih različitih kombinacija, posmatranih tokom vremena i u različitim situacijama. Instrument koji je moguće koristiti u tu svrhu je tzv. profil procene stepena integracije aktivnosti marketing komunikacije koje se unose u određenu matricu. U matricu se unose numerički brojevi procene nivoa integracije po različitim dimenzijama integracije aktivnosti marketing komunikacije. Cilj je da se omogući sagledavanje ukupnog stepena integracije koji je postignut. Dobijen rezultat (stepen integracije) ne predstavlja objektivni rezultat merenja jer je zasnovan na subjektivnom ocenjivanju, pa je zbog toga neophodno uključiti većeg broja članova tima.

Prema M. Gonring-u, upravljanje integrisanom marketing komunikacijom podrazumeva planiranje i realizaciju sledećih aktivnosti (Grunig, 1992):

- Revizija pojedinih troškovnih stavki vezanih za komunikacijske aktivnosti organizacije;
- Razviti sistem ocenjivanja komunikacijskih aktivnosti;
- Razviti baze podataka u cilju razumevanja svih učesnika u procesu integrisane marketing komunikacije;
- Identifikovati sve kontaktne tačke organizacije i njenih ciljnih grupa;
- Analizirati interne i eksterne komunikacijske trendove koji mogu uticati na poslovanje organizacije;

- Formirati poslovne i komunikacijske planove za svako lokalno tržište;
- Imenovati menadžera koji će biti nadležan i odgovoran za uverljivost komunikacijskih napora organizacije;
- Stvoriti kompatibilan sistem, harmoniju i kvalitet korišćenjem svih komunikacijskih instrumenata;
- Zaposliti samo timske "igrače" i
- Uključiti integrisanu marketing komunikaciju u menadžment procese.

Neophodan uslov za funkcionisanje integrisane marketing komunikacije čini više dimenzija integracije komunikacijskih aktivnosti:

- Po kategorizaciji na instrumente miksa marketing komunikacije (ekonomska propaganda, unapređenje podaje, lična prodaja, tržišni odnosi s javnošću, ekonomski publicitet, komunikacijske aktivnosti direktnog marketinga, pakovanje i prodajno okruženje).
- Po njihovom redosledu realizacije (od razmene informacija sa okruženjem, u fazi strategijskog planiranja, preko razmene informacija za potrebe razvoja samog proizvoda, do komunikacijskih akcija za podršku prodaji i u periodu održavanja odnosa sa kupcima).
- Po prenosnim kanalima (direktno i indirektno, lično i putem mas-medija, verbalno i neverbalno i dr.) .
- Po nosiocima (od vrhovnog menadžmenta do prodavaca i isporučioaca, kao i sa predstavnicima određenih agencija, institucija, konsultantskih i izvršnih organizacija i sl.)

## 2.1 Optimalne kombinacije instrumenata komunikacionog miksa

Mnogobrojni rizici globalnog tržišta neprestano utiču na sklop celokupnog miksa marketinških komunikacija. Menadžeri imaju na raspolaganje set komunikacijskim sredstvima, a njihova primena zavisiće okolnosti koje prevladavaju u datom trenutku. Ne izdvaja se jedan, jedinstveni, najbolji pristup organizaciji marketinške komunikacije, u postizanja integracije.

Utvrđivanje optimalne kombinacije instrumenata miksa marketinške komunikacije, najčešće zahteva kombinaciju sledećih faktora (Filipović & Kostić, 2001, str. 248-249) (Kotler & Keller, 2006):

- finansijska sredstva,

- cena,
- karakteristike proizvoda/usluge,
- karakteristike ciljnog tržišta,
- postojeći odnosi sa kupcima.
- aktivnosti konkurencije;
- faza životnog ciklusa u kojoj se proizvod/usluga nalazi,
- poslovna politika organizacije, i – prisustvo organizacije na međunarodnom tržištu.

## 2.2 Ograničenja u primeni integrisane marketinške komunikacije

Menadžeri marketinškog komuniciranja na globalnim međunarodnim tržištima, suočavaju se sa drugom vrstom problema, koji isto tako mogu predstavljati prepreke i ograničenja u upotrebi programa integrisane marketinške komunikacije. Samim postojanje većeg broja odeljenja u okviru jedne korporacije, koja su zadužena za različite oblike promocije može predstavljati problem u implementaciji uspešnog programa marketinške komunikacije. Ceo proces može biti doveden u pitanje, ukoliko menadžer ne poseduje sposobnost planiranja i organizovanja, budući da te iste poslove postojeće specijalizovane agencije rade nezavisno jedna od druge. (Milisavljević, Maričić, & Gligorijević, 2005, str. 540)

Može se reći da su integraciju instrumenata marketinške komunikacije inicirale upravo ovakve agencije, u trenutku kada su počele međusobno da se povezuju pred sve učestalijim zahtevima klijenata za efikasnijom promocijom i slanjem jedinstvene poruke o organizaciji i njenim proizvodima / uslugama. Promene u praksi marketing komunikacije Imajući u vidu da marketing komunikacija obuhvata mnogo različitih aktivnosti, samim tim ona traži mnogo različitih ljudi uključenih u proces marketing komunikacije. Uslov da bi svi ovi ljudi i sve aktivnosti dobro funkcionisali zajedno, potrebno je da budu planski integrisani. Potreba za redefinisanjem sistema planiranja i realizacije u sistemu tradicionalnog pristupa programu marketing komunikacije, koja rezultuje usvajanjem koncepta integrisane marketing komunikacije, zasnovana je na određenim promenama.

Neke od najistaknutijih su sledeće (Shimp, 2000):

1. Smanjenje poverenja u masovno medijsko reklamiranje Istraživanja pokazuju nagli pad

poverenja ciljnog auditorijuma u ekonomsko propagandne poruke putem mas-medija, koje uslovljavaju potrebu za uvođenjem novih metoda u proces planiranja marketing komunikacije, u cilju povećanja stepena uspešnosti konkretnih komunikacijskih aktivnosti, odnosno broj novo ostvarenih komunikacijskih kontakata sa sadašnjim i potencijalnim kupcima. To ni u kom slučaju ne znači da je medijsko reklamiranje gubi od svoje važnosti i da ga samim tim trebalo povlačiti iz procesa marketing komunikacije, već znači neophodnost da i druge komunikacijske alternative treba pažljivo razmotriti, pre bezuslovnog i isključivog usvajanja masovnog medijskog reklamiranja. Nasuprot dosadašnjem tradicionalnom verovanju da je medijsko reklamiranje najefektivnije, što je vrlo često bio i uzrok svođenja marketing komunikacije na ekonomsku propagandu, mogu se uočiti nove tendencije davanje značaja ostalim instrumentima marketing komunikacija.

2. Povećanje pouzdanosti fokusirane komunikacije U razvijenim zemljama sve veći je broj kompanija koje su orijentisane na odnose sa kupcima, a svoje komunikacijske aktivnosti zasnivaju na relevantnim bazama podataka sadašnjih i potencijalnih kupaca. Na osnovu istraživanja dobijen je podatak o tome da čak 80% organizacija poseduje baze podataka o kupcima, što, predstavlja znatan potencijal za primenu koncepta fokusirane i personalizovane komunikacije.
3. Povećana konkurencija među agencijama za pružanje usluga marketing komunikacije. Uplivom mnogobrojnih agencija za pružanje usluga marketing komunikacije ukazuje se potreba za povećanjem konkurentnosti njihovih pojedinačnih ponuda. Njihove usko specijalizovane ponude gube smisao u okruženju koje zahteva integraciju komunikacijskih aktivnosti. Sada je pred agencijama novi izazov da ponudom višestrukih usluga i višestruku saradnju u primeni sistema integrisane marketing komunikacije.
4. Uvođenje analize profitabilnosti marketing komunikacije. Realizacija aktivnosti marketing komunikacije podrazumeva odbacivanje stihijskog pristupa već pristup planskim aktivnostima, koji zahteva neophodnost

analize profitabilnosti i isplativosti precizno definisanih komunikacijskih napora.

Imperativ je odrediti koje od primenjenih aktivnosti marketing komunikacije vraćaju sprovedene investicije. To podrazumeva da Menadžeri zaduženi za upravljanje procesom marketing komunikacije moraju biti i finansijski odgovorni za svoje odluke.

Tržišni odnosi s javnošću. Na globalnom svetskom tržištu izuzetno velikog stepena konkurentnosti i uspostavljanja visokih standarda poslovanja, jedini način uspešnog rezultata u poslovanju organizacija je precizno diferenciranje javnosti i usmeravanje usko specificiranih i konkretizovanih poslovnih aktivnosti na svaku od ciljnih grupa. Nema dileme da najznačajniji koncept marketinških aktivnosti predstavlja razvoj fokusirane komunikacije.

Metodi i tehnike odnosa s javnošću našle su svoju primenu u uspostavljanju komunikacije između organizacije i tržišnih ciljnih grupa. Taj segment odnosa s javnošću može se označiti kao tržišni odnosi s javnošću i definisati kao "proces planiranja, izvođenja i ocene programa, kojima se podstiče povećana nabavka i zadovoljstvo kupaca, kroz uspostavljanje komunikacije (razmene informacija i utisaka), kojom se kompanije i njihovi proizvodi poistovećuju sa potrebama, željama, brigama i interesima kupaca." (Rosenblat, Cheatham, & Watt, 1977)

Na tržištima sa mnoštvom konkurencije koja nastoji pridobiti kupce sve agresivnijom marketing komunikacijom, prisutna je stalna tendencija traganja za proizvodima koji odudaraju od proseka. Pod takvim okolnostima, spontana, neusiljena i prijateljska komunikacija sa kupcima, sve više dobija na značaju. Neretko, iza relativno anonimne organizacije ili neprimećenog korporativnog identiteta može stajati visoko profitabilan proizvod sa dobro poznatim imidžom robne marke. Isto tako, uspešno izgrađen korporativni identitet i pozitivan korporativni imidž mogu biti potpuno neefikasni ukoliko su sami sebi cilj, bez rezultujuće prodaje proizvoda kome nedostaje određena reputacija na tržištu. (Grunig, 1992, str. 224)

Tehnike tržišnih odnosa s javnošću uključuju:

- pripremu obaveštenja o proizvodu;
- utvrđivanje plana za realizaciju saradnje sa

medijima, kao posrednicima za ostvarivanje komunikacije sa kupcima;

- učestvovanje u sponzorstvima raznih manifestacija (sportskih, kulturnih, zabavnih, i sl.), sa akcentom na proizvod i u odnosu na ciljnu grupu kupaca;
- prisustvo proizvoda na sajmovima i izložbama; itd.

Instrumenti tržišnih odnosa s javnošću imaju značajnu ulogu u integrisanoj marketing komunikaciji iz sledećih razloga (Caywood, 1997):

- aktivan i permanentan metodološki pristup segmentaciji javnosti;
- zasniva se na dvosmernoj komunikaciji,
- proveren ekonomičan način stvaranja pozitivnog mišljenja i pogodne klime za prodaju,
- ima mogućnost da uveća efekat poruke, angažovanjem uticajnih i objektivnih pojedinaca i grupa, uključujući i medije,
- omogućava primenu širokog spektra taktika kojima se sigurno doseže do ciljnog tržišta,
- kupcu se prilazi direktno, preko različitih nemedijskih sredstava i taktika, počev od ostvarenja ličnih kontakata na seminarima i simpozijumima, do raznovrsnih upotreba alternativnih tehnologija,
- koristan je pri usmeravanju organizacije na pridobijanje konkurentne prednosti putem podržavanja društvenih kretanja,
- koristi se prilikom identifikacije društvenih pojava koje mogu da utiču na tržište konkretnog proizvoda ili usluge,
- može da utiče na donošenje ključnih marketinških odluka od javnog interesa,
- ima ključnu komunikacijsku ulogu u sprečavanju i/ili rešavanju kriznih situacija, koje mogu da dovedu do gubitka kupaca i određenih tržišnih pozicija,
- doprinosi uspostavljanju poverenja kupaca u bezbednost i efikasnost proizvoda,
- pruža veću mogućnost odnosima s javnošću da utiču, ne samo na to šta i kako organizacije govore o svojim proizvodima, već i na to kako i koliko efektno to rade i dr.

Višestrukost potrebe za uključivanjem tržišnih odnosa s javnošću, na strategijskom nivou planiranja i realizacije programa integrisane marketing komunikacije, uključuje (Grunig, 1992):

- Kreiranje povoljne klime na tržištu, pre intenzivne ekonomsko-propagandna kampa-

nja. Tržišni odnosi s javnošću koriste se za izgradnju svesti o proizvodu u javnosti mnogo pre nego što joj on postane raspoloživ. Najava novog proizvoda pruža jedinstvenu priliku za pridobijanje javnosti i "dramatizovanje" situacije oko uvođenja proizvoda. Uspešno predstavljanje naročito usluga, posredstvom tržišnih odnosa s javnošću, može da ima veliki uticaj na njihovu prodaju. U velikom broju slučajeva ponude usluga, sa ekonomsko-propagandnom kampanjom ne treba počinjati, sve dok prodaja ne počne da opada. U prilog opravdanosti ovakvog pristupa su sve prisutniji primeri inverzije tradicionalnog marketing procesa, po kome je kupac najpre kupovao proizvod, a tek onda se uveravao u kvalitet njegovih karakteristika. Uvođenjem kupaca u proces razvoja novog proizvoda (najčešće putem Internet prezentacija) uspostavlja se komunikacija kojom se inicira zadovoljstvo kupca, mnogo pre njegove kupovine.

- Ključnu i neizostavnu ulogu tržišnih odnosa s javnošću u situacijama kada je, iz različitih razloga, izostavljena ekonomska propaganda. U nekim situacijama, organizacija nije u mogućnosti da izdvoji sredstva za ekonomsku propagandu i, u tom slučaju, "nosilac" programa integrisane marketing komunikacije su tržišni odnosi s javnošću. Postoje i situacije kada to nije primereno ni neophodno. Na primer, za usluge Univerziteta, mnogo delotvornije su aktivnosti tržišnih odnosa s javnošću, nego ekonomske propagande ili nekog drugog instrumenta integrisane marketing komunikacije.
- Iniciranje i plasiranje drugih vesti, kada nema vesti o proizvodu. U slučaju ponude uobičajenih proizvoda ili proizvoda sa jednostavnim obeležjima, teško je formulisati strategiju ekonomske propagande baziranu na inovaciji, koja bi rezultovala efikasnošću ekonomsko-propagandnih poruka i porastom prodaje. U takvim slučajevima treba istražiti ostale mogućnosti u organizaciji i njenim aktivnostima i identifikovati izvore potencijalnih vesti. Uloga tržišnih odnosa s javnošću je jedinstvena i neizostavna.
- "Infiltriranje" teme poruke plasirane putem ostalih instrumenata marketing komunikacije (naročito ekonomske propagande i unapređenja prodaje) u život kupaca. Jedna

od osnovnih uloga tržišnih odnosa s javnošću je obezbeđivanje stalne prisutnosti proizvoda, od predstavljanja, do njegovog predmetnog i funkcionalnog zastarevanja. U nekim slučajevima, ide se i korak dalje i nastoji se da se proizvod pozicionira, ne samo u svest kupaca, već i u način njihovog života.

- Osavremenjivanje programa marketing komunikacije. Tržišni odnosi s javnošću predstavljaju jedan o glavnih izazova savremenog poslovanja, a uključivanje njihovih aktivnosti neizostavno je u planiranju i realizaciji programa integrisane marketing komunikacije, koja, kao takva, takođe predstavlja posledicu osavremenjivanja koncepta marketing komunikacije.
- Izgradnja ličnih odnosa sa kupcima. Kao instrument koji svoje aktivnosti bazira pretežno na interaktivnoj dvosmernoj komunikaciji, tržišni odnosi s javnošću doprinose stvaranju ličnih odnosa između organizacije i njenih kupaca. Neke od aktivnosti, čijim procesom sprovođenja se to postiže su: potenciranje same ličnosti kupca u pisanoj komunikaciji, pružanje korisnih ideja, informacija i odgovora, sećanje na važne datume za kupca i sl. Izgrađujući reputaciju prijatelja kupaca, organizacija je u mogućnosti da stvori klimu prihvatanja svojih ekonomsko-propagandnih poruka i samih proizvoda. Ovaj koncept je naročito značajan u integrisanim marketing komunikacijama i pod uslovima koji vladaju na tržištu, koji utiču na to da mnogo manje napora i novca treba uložiti da bi se zadržao postojeći kupac, nego da bi se pridobio novi.
- Vršenje uticaja na lidere u stvaranju javnog mnjenja. Dok su naponi ekonomske propagande usmereni skoro isključivo na kupce, ciljne grupe i pojedinci tržišnih odnosa s javnošću su često i oni koji mogu uticati na povećanje prodaje.
- Iniciranje nepristrasnog iznošenja prednosti novog proizvoda Jedna od najefektivnijih aktivnosti tržišnih odnosa s javnošću odnosi se na iniciranje objektivnih predloga i komentara u vezi nabavke novog proizvoda ili novootkrivenih pogodnosti starih.
- Demonstriranje društvene odgovornosti i izgradnja poverenja kod kupaca Generalno, odnosi s javnošću su kvalifikovani za usvajanje i ispoljavanje društvene odgo-

vnosti. Ubacivanjem ove poslovne karakteristike u deo poslovanja sa tržištem, ujedinjavaju se interesi organizacije i društva sa interesima kupaca. Ljudi žele da posluju sa organizacijama koje poznaju i kojima veruju.

- Pružanje podrške kupcu pri kupovini proizvoda u kriznim situacijama Zadatak odnosa s javnošću u kriznim situacijama je da se organizacija izbavi iz krizne situacije. Krizne situacije koje su zadesile mnoge organizacije, uticale su na stvaranje svesti o postojanju rizika u poslovanju.

### 3 ZAKLJUČAK

Savremeno poslovno okruženje karakteriše dinamičan miks konstantno rastuće konkurentnosti, novih kanala komunikacije i odnosa, promena stavova potrošača, povećano interesovanje za razumevanje njihovog ponašanja i potrebe da se agresivnije i brže reaguje na promene koje nastaju na tržištu. Potrošači su postali promišljeniji, informisaniji, svesniji odnosa troškovi-vrednost, teško zabo-ravljaju, zahtevniji su, a samim tim i manje lojalni. U ovakvim uslovima poslovanja izazov je ne samo postići zadovoljstvo potrošača, već to pretočiti u dugotrajnu lojalnost.

Uspeh koncepta upravljanja odnosima sa potrošačima ogleda se u sinergetskom efektu koji se postiže zadovoljavanjem dva kriterijuma: konceptijskog koji pretpostavlja da je strategija preduzeća usmerena na pojedinačni pristup potrošačima i tehničkog koji podrazumeva primenu najsavremenije tehnologije, automatizaciju marketinških procesa, efikasno upravljanje podacima i kampanjama.

Dobro implementirano upravljanje odnosima sa potrošačima podrazumeva skup: strateške vizije, maksimiziranja vrednosti za potrošače, korišćenja CRN aplikacija i ispunjenja očekivanja i postizanja efekta zadovoljstva.

Osnov za izgradnju dugoročnog i stabilnog partnerskog odnosa je dobro poznavanje svih strana u odnosu. Preduzeća, preduzimanjem inicijative za proučavanje, dizajniranje i implementaciju jedinstvenog identifikacionog sistema, omogućuju sebi da bolje upravljaju odnosima sa potrošačima.

Svi potrošači ne zaslužuju isti tretman. Najvredniji potrošači zaslužuju i najbolji tretman. Ako se

prema najvrednijim potrošačima ponaša kao prema svima drugima, preduzeće može da očekuje da će se i oni ponašati na isti način prema njemu. Zadatak marketara je da, koristeći različite metode za diferenciranje, identifikuje svoje najbolje kupce i da sa njima održava neprekidnu i personalizovanu komunikaciju. Svakim danom sve više jača svest o tome da jedna organizacija mora da se obraća na određen način, kako kupcima, tako i ostalim ciljnim grupama iz svog okruženja koje, posredno ili neposredno, utiču na proces donošenja odluke o kupovini

U procesu utvrđivanja programa integrisane marketing komunikacije neophodno je imati u vidu njena osnovna obeležja: uticanje na ponašanje kupaca; započinjanje od kupca; korišćenje svih vrsta komunikacijskih sredstava; dostizanje sinergije i izgrađivanje odnosa. Jedino one komunikacijske aktivnosti od kojih se očekuje uspostavljanje dugoročnih efekata, za razliku od obezbeđivanja samog čina prodaje, su opravdane. Uspešan plan integrisane marketing komunikacije mora za osnovni cilj da postavi zadovoljenje kupčeve potrebe za određenom vrednošću.

Dostizanje sinergije predstavlja nezaobilazno mesto u definisanju integrisane marketinške komunikacije koja počiva na jedinstvenoj poruci koja se mora dosledno ponavljati svaki put kada

brend dođe u kontakt sa ciljnom publikom. Uspostavljanje i održavanje odnosa je verovanje da uspešna marketinška komunikacija zahteva negovanje odnosa između organizacije i kupaca.

Veoma važnu karakteristiku integrisane marketing komunikacije predstavlja variranje stepena integracije, od nekoliko uobičajenih aktivnosti manjeg broja instrumenata marketing komunikacije, do razvoja programa komunikacijskih kampanja (sa uključivanjem velikog broja komunikacijskih aktivnosti svih instrumenata marketing komunikacije prema svim dimenzijama), čak i do razvoja i koordinacije više komunikacijskih kampanja, sa ciljem da se ostvare strategijski ciljevi na duži vremenski period i u odnosu na veći broj ciljnih grupa. Stepennost integracije može se kretati od potpuno odvojenih i nezavisnih do potpuno integrisanih aktivnosti marketing komunikacije.

Prema dosadašnjim istraživanjima postojeća i nova ograničenja primene integrisanog marketinga komunikacijama leži pre svega u otporu prema promenama, u velikom obimu aktivnosti, nerazvijenosti horizontalnih komunikacija, decentralizaciji odlučivanja, problemu merenja efekata integrisane marketinške komunikacije, potrebi za drugačijim vizijom organizacije koja bi se usmerila na njegovu primenu i slično.

## CITIRANA DELA

- Betts, P., Huntington, A., Pulford, A., & Warnaby, G. (1995). *Marketing Communications Strategy, II part*. London: BPP Publishing.
- Caywood, L. (1997). *The Handbook of Strategic Public Relations & Integrated Communications*. New York: McGraw-Hill.
- Filipović, V., & Kostić, M. (2001). *Marketing menadžment: Teorija i praksa*. Beograd: FON – Menadžment.
- Grunig, J. (1992). *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Lawrence Erlbaum.
- Jenkins, F. (1991). *Modern Marketing Communications*. London: Blackie & Sons.
- Kotler, P. (1999). Boards Should Tune in to Corporate Marketing Programs. *Directorship*, 25(7), 12-13, 19.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Marketing menadžment*. Beograd: Data Status.
- Milislavljević, M., Maričić, B., & Gligorijević, M. (2005). *Osnovi marketinga*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta.
- Pickton, D., & Broderick, A. (2001). *Integrated Marketing Communications*. London: Prentice Hall.
- Rosenblat, S., Cheatham, T., & Watt, J. (1977). *Communication in Business*. New Jersey: Prentice Hall.

Shimp, T. (2000). *Advertising Promotion: Supplemental Aspects of Integrated Marketing Communications*. Fort Worth: The Dryden Press.

Datum prve prijave: 07.03.2018.  
Datum prijema korigovanog članka: 20.07.2018.  
Datum prihvatanja članka: 05.09.2018.

### Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

#### Style – *APA Sixth Edition*:

Stojanović, V. (2018, 10 15). Aktuelnost integrisane marketing komunikacije. (Z. Čekerevac, Ur.) *FBIM Transactions*, 6(2), 171-179. doi:10.12709/fbim.06.06.02.17

#### Style – *Chicago Sixteenth Edition*:

Stojanović, Vladimir. 2018. „Aktuelnost integrisane marketing komunikacije.“ Urednik Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 6 (2): 171-179. doi:10.12709/fbim.06.06.02.17.

#### Style – *GOST Name Sort*:

**Stojanović Vladimir** Aktuelnost integrisane marketing komunikacije [Časopis] // *FBIM Transactions* / ur. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, 15 10 2018. - 2 : T. 6. - str. 171-179.

#### Style – *Harvard Anglia*:

Stojanović, V., 2018. Aktuelnost integrisane marketing komunikacije. *FBIM Transactions*, 15 10, 6(2), pp. 171-179.

#### Style – *ISO 690 Numerical Reference*:

*Aktuelnost integrisane marketing komunikacije*. **Stojanović, Vladimir**. [ur.] Zoran Čekerevac. 2, Beograd : MESTE, 15 10 2018, *FBIM Transactions*, T. 6, str. 171-179.



# STATUSNA PITANJA EKONOMSKIH IZBEGLICA I IZAZOVI ZA EVROPSKU UNIJU

## STATUS ISSUES OF ECONOMIC REFUGEES AND CHALLENGES FOR THE EUROPEAN UNION

**Vladimir Todorović**

Beogradska poslovna škola -Visoka škola strukovnih studija, Beograd, Srbija

**Miloš D. Lutovac**

Beogradska poslovna škola -Visoka škola strukovnih studija, Beograd, Srbija

**Jovana Radulović**

Beogradska poslovna škola-Visoka škola strukovnih studija, Beograd, Srbija

©MESTE

JEL Category: **F22, O15, R23**

### **Apstrakt**

*Regionalna neravnomernost izražena u ekonomskom stepenu razvijenosti pojedinih delova sveta predstavlja jedno od najkompleksnijih razvojnih problema. Evropa, a pogotovo države Evropske unije godinama su suočene sa velikim prilivom migracija, koje su prouzrokovane velikim regionalnim razlikama između razvijenih i nerazvijenih zemalja, a koje se, pre svega, odnose na snažnu depopulaciju, nepovoljnu demografsku strukturu, ekonomsku zaostalost nerazvijenih područja i nizak stepen infrastrukturne opremljenosti. Utvrđivanje stepena ekonomsko-geografske razvijenosti država, regiona, subregiona, okruga ili opština zahteva uporedno praćenje više uzajamnih pokazatelja. Proučavanje fenomena migracija ima dugu tradiciju i kontinuitet u okviru društvenih, prirodnih i humanističkih nauka. U ekstremnim okolnostima, kada su ljudi primorani da se isele u druge države, jer im je to jedini izlaz iz područja zahvaćenog ratnim dešavanjima, uglavnom se kvalifikuju kao raseljena lica. Analize istraživanja ovih pojava pokazuju da je vremenski horizont postojanja ekonomskih izbeglica i migracija, ekvivalent istoriji čovečanstva, a sadašnja demografska slika sveta jednim delom je rezultat njihovog postojanja. Upamćeni događaji međunarodnih migracija, koje su počele 2015 godine, a verovatno će potrajati u godinama koje slede, pokazuju na potencijal i moguće razvojne efekte ovih demografskih procesa. Ali, fokus međunarodnih pogleda na svet migranata brzo se menja, te oni od kreativnih činioca ekonomskog rasta i razvoja u državama odrednicama, postaju pretnja religijskoj, političkoj i socijalnoj stabilnosti blagostanja država njihovog odredišta.*

*Adresa autora:*

**Vladimir Todorović**

[vladimir.todorovic@bbs.edu.rs](mailto:vladimir.todorovic@bbs.edu.rs)

**Ključne reči:** migracije, ekonomske izbeglice, demografija, rast i razvoj, politička stabilnost.

## Abstract

Regional variation reflected in the economic development level of certain parts of the world is one of the most complex development problems. Europe, and especially the countries of the European Union for years have been faced with a large influx of migrations, caused by large regional differences between developed and developing countries, and which are primarily related to the strong depopulation, unfavorable demographic structure, economic backwardness of underdeveloped areas and the low level of infrastructural equipment. Determining the degree of economic and geographical development of the countries, regions, sub-regions, districts or municipalities requires parallel monitoring of multiple mutual indicators. The study of the phenomenon of migration has a long tradition and continuity within social and natural sciences and humanities. In extreme circumstances, when people are forced to migrate to other countries because it is their only way out of the area affected by the war, they are mainly qualified as refugees. Research analysis of these phenomena shows that the time horizon of the existence of economic refugees and migrations is equivalent to the history of humanity, and the current demographic picture of the world is partly the result of their existence. The remembered events of international migration, which began in 2015, and is likely to continue in the years that follow, indicate the potential and possible developmental effects of these demographic processes. But the focus of international attitudes towards the world of migrants is changing rapidly, and therefore, from being a creative factor of economic growth and development in destination countries, they are becoming a threat to the religious, political and social stability of the welfare of their destination countries.

**Keywords:** migration, economic refugees, demography, growth and development, political stability.

## 1 UVOD

Prostorna kretanja stanovništva koja se posebno intenziviraju usled ubrzanog razvitka tržišta, boljeg saobraćaja, raznih vidova komunikacija i sve boljim informacionim tokovima, po mišljenju mnogih autora, jedna su od centralnih kategorija društvenih i socijalnih promena. (Albrecht, 1972). Shodno tome kretanja ljudi ulaze u središte interesovanja i proučavanja mnogih naučnih disciplina, pa su migracije neizostavne u izučavanju kako mikro socijalnog tako i makro socijalnog razvoja celog čovečanstva. (Jonjić, 1984).

Istorija čovečanstva je neprekidno kretanje ljudi (migriranja i izbeglištva). Ove pojave su zapravo kontinuirani procesi stari koliko i čovečanstvo, te su zbog svog obima i značaja postale deo kolektivne svesti čovečanstva. Migracije su, iako promenljive jačine i obima, najčešće determinisane nekim od prirodnih, socijalnih ili ekonomskih uslova. Mnoge prirodne nepogode i krize u socijalnom preživljavanju i evoluciji ljudskih zajednica (promene klime, suše, poplave, zemljotresi, pandemije, ratovi i drugo) uslovile su nastanak mitova i predanja o kataklizmama fiksiranim u kosmogonijama, Bibliji i drugim svetskim knjigama. Ali, pravi razlog pojedinačnih i kumulativnih kretanja stanovništva veoma teško je odrediti (Jovanović Popović, 2015).

U proučavanju ovog problema neophodan je skladan odnos između čoveka i prostora, a srž tog odnosa jeste proces koji ne ostavlja samo trag ljudskog delovanja u prostoru, nego utiče na formiranje socijalnih struktura i ponašanja na određenim geografskim teritorijama, te svojim kretanjem i delovanjem daje sliku društveno-socijalnog i kulturnog razvitka (Tošić D., 2012). Često se proces kretanja stanovništva samo parcijalno proučava ili se opisuju samo njegove posledice (psihičke, socijalne, ekonomske, demografske, geografske, kulturne i druge) jer ga je teško obuhvatiti i proučiti u celosti. Dakle, tradicionalne teorije nisu postavljale pitanje, zašto se tokovi međunarodnih migracija nastavljaju i posle prestanka delovanja njihovih inicijalnih faktora (Predojević Despić, 2009).

U nastavku radu ukazaćemo na značaj proučavanja migracija u okviru migracionih sistema, kao osnove za razumevanje migracionih tokova, njihove veličine, smera kretanja te budućih demografskih dešavanja i statusnih pitanja ekonomskih izbeglica kao nametnutih izazova Evropskoj uniji.

Proučavanje kretanja stanovništva, bila ona dobrovoljna ili prisilna usled prirodnih neprilika ili ratova, odnosno istraživanje uticaja migracija stanovništva na prostorno-funkcionalnu organizaciju regionalnih celina različitih

teritorijalnih i demografskih veličina, u geografiji, nemaju dugu istoriju. Kretanje stanovništva na relaciji selo-grad, grad-grad ili država-država, tj. migracije najčešće su istraživane sa demografskog aspekta uz primenu demografskih metoda kroz analizu broja i strukturu migranata, dok su faktori i uzroci njenog obima, smerova i vremena trajanja, stavljeni u drugi plan (Jovanović Popović, 2015).

Ovakvo posmatranje migracija je prekinuto četrdesetih godina prošlog veka ulaskom socijalne geografije u funkcionalnu fazu razvoja, od kada se dnevna i svaka druga migracija izučava u sklopu kompleksa uzročno-posledičnih procesa proizašlih iz prostornih i funkcionalnih datih teritorijalnih celina u određenom vremenu. Od tada se kretanje stanovništva koristi kao indikator funkcionalne i regionalne diferencijacije prostora. Od pedesetih godina prošlog veka, kvantitativno-kvalitativnim obeležjima o kretanju kako zaposlenih i korisnika kompleksa usluga soci-ekonomskog i kulturnog karaktera, tako i reseljenih lica usled nevolja, determinišu se polja uticaja centralnih naselja, tj. određuje se intenzitet i polja teritorijalnog dometa njihovih funkcija. Sedamdesetih godina dvadesetog veka, u vreme intenzivne kvantifikacije geografije i primene zakona socio fizike u geografskim istraživanjima, obim, intenzitet i smerovi migracije stanovništva objašnjavani su modifikovanim zakonom gravitacije po kome je broj migranata u drugi centar rada proporcionalan broju i kvalitetu u njemu koncentrisanih radnih mesta, a obrnuto proporcionalan udaljenošću centara stanovanja migranata (Tošić, Krnić, & Petrić, 2007).

Sve vrste migracija usko su povezane sa hijerarhijom naselja, te činjenicom da uticajne sfere funkcija različitih naselja nemaju isti značaj i domet. Udaljenost od glavnih urbanih centara jedan je od najvažnijih faktora uticaja na migraciju, odnosno područja u blizini ili sa većom dostupnošću gradovima daju većinu migranata datim gradovima. Akcenat je najčešće stavljan na radni centralitet određen uticajem funkcija centara rada na dnevnu pokretljivost stanovništva. Na osnovu ovoga, stepen međuzavisnosti stadijuma urbanizacije i prostorne pokretljivosti stanovništva možemo podeliti u tri modela (primarni, sekundarni i tercijalni) (Petersen, 1958), (Zelinsky, 1971). (Bolte, 1969), (Klingbeil, 1969), (Klingbeil, 1980). U sva tri pomenuta modela, a i u više

kasnije razvijanih njihovih modaliteta, istaknuta je činjenica da vremensko trajanje, regionalni i lokalni razmeštaj ishodišta i odredišta migracije stanovništva predstavlja faktor funkcijskog oblikovanja geoprostora, to jest, faktor razvoja funkcijskih odnosa i veza u njemu. U geografiji, to stanovište podržavaju i kasnije, pod uticajima Hegerštanda (Hägerstrand, T.) i Ajzara (Isard, W.) razvijeni pravci „time geography“ i „time- space geography“ (Tošić, D., 2012).

Na osnovama pomenutih modela i izvedenih kriterijuma po njima formiraju se tabele sa kvantitativno-kvalitativnim indikatorima i karte migracija stanovništva, koje imaju veliku aplikativnost u lokalnom, regionalnom, nacionalnom i transnacionalnom prostornom planiranju regionalnog razvoja.

## 2 MEĐUNARODNE MIGRACIJE – IZAZOVI ZA EU

Međunarodne migracije menjaju svet i predstavljaju najvažniju determinantu globalizacije, a u prvom redu najrazvijenih država Evrope. Sve više se povećava obim migracija, njihova složenost i uticaj. Tradicionalni migracioni tokovi su dopunjeni novim tipovima prostorne mobilnosti usled promena geografskih, demografskih, ekonomskih, političkih i društvenih uslova u državama porekla i destinacije. Na kraju dvadesetog i početku dvadeset prvog veka, vidljivo je jačanje ukupne prostorne pokretljivosti stanovništva u lokalnim, regionalnim, nacionalnim i međunarodnim razmerama. Pored toga, došlo je i do promena u obimu i pravcima migracija.

Imigracioni procesi u Evropi prošli su kroz nekoliko značajnih i prepoznatljivih faza, koje su bile uslovljene stepenom regionalnog razvoja u određenom periodu, promenama u geografskim pokazateljima migracija, promenama u tipovima migracija i karakteristikama lica koja migriraju (Penninx, 2014). Sa ovim u vezi, izdvajaju se četiri perioda karakteristična za prostornu pokretljivost stanovništva na Evropskom kontinentu. Prvi period od 1950-1974. godine, koji je označen kao period migracije gostujućih radnika i dekolonizacije. Drugi period, koji je trajao od 1974. do 1989. godine, predstavlja period naftne krize i uvođenja kontrole migracionih tokova. Tokom trećeg perioda od 1990-2004. godine intenziviraju se migracije unutar Evrope od istoka ka zapadu,

uz izdvajanje novih država imigracije, a povećava se i broj tražilaca azila, te sve to upućuje na kreiranje novih politika prema migrantima. Zadnji, odnosno četvrti period počinje 2004. godine i traje do danas, a odlikuje se intenzivnom mobilnosti unutar Evropske unije, diversifikacijom tipova migracija i država porekla migranata, kao i velikim povećanjem broja tražilaca azila. S tim u vezi izdvojene su različite migracione politike koje se odnose pre svega na procese prihvatanja ili ne prihvatanja migranata, kao i na procese integracije na određenoj teritoriji. Tako se izdvajaju severozapadni, južnoevropski, centralno i istočno evropski migracioni i integracioni režim, kao i režim Evropske unije koji podrazumeva slobodu kretanja unutar njenih granica.

Kao što smo napred naveli, Evropa se danas suočava sa najvećom migracionom krizom od Drugog svetskog rata. Tokovi migranata sa Bliskog Istoka, Afrike i iz Južne Azije predstavljaju svojevrsan izazov, koji zahteva brzu reakciju i donošenje odluka u cilju kreiranja svrsishodnih politika upravljanja migracionom krizom. Do kraja 2014. godine Turska je registrovala više od 1,5 miliona izbeglica. Pored toga, u toku 2014. godine primljeno je 79.000 ne sirijskih tražilaca azila u istom periodu. Ruska Federacija je registrovala više od 274.000 zahteva za status izbeglice i privremeni azil, prvenstveno iz Ukrajine (98,7%), sa manjim brojem iz Avganistana i Sirije. Ukupno 28 država članica EU zajedno je registrovalo preko 500.450 zahteva za azil između juna i decembra 2014. godine. Pet zemalja primilo je gotovo 70% svih prijava- Nemačka (156.013), Švedska (73.945), Italija (51.262) i Mađarska (27.291). Najveći broj zahteva za azil (109.439) podnešen je od strane državljanina Sirije, koji su činili 25% novih prijava u EU. Iako je manji broj prijava za azil tražen u Jugoistočnoj Evropi, njihov broj je porastao sa 10.000 u 2013. godini na preko 20.000 u 2014. godini. Najveći broj je registrovan upravo u Srbiji. Tako su, 2015-ta i 2016-ta godina označene kao godine izazova i velikih odluka, usled ogromnog priliva migranata u države članice Evropske unije, što je uzrokovalo njihovu ključnu ulogu u regulisanju migracionih tokova. Zbog toga je neophodno koristiti ispravnu terminologiju vezanu za pojedine tipove migracija, u cilju odgovarajućeg rešavanja statusa ovih lica u državama odredišta. To se u prvom redu odnosi na termine miks migracije, ekonomski migranti,

izbeglice, iregularni migranti itd. Danas, je po dostupnim statističkim podacima, svaki sedmi stanovnik sveta promenio mesto svog prebivališta. Shodno tome postavlja se pitanje da li su migracije usmerene od istoka ka zapadu, sa juga ka severu, iz siromašnih ka bogatim državama, ili/i koje su trenutno vodeće migracione, a koje emigracione države. Sve to implicira intenziviranje pokušaja država EU da regulišu migracije na svojoj teritoriji preko kreiranja efikasnih politika prostorne mobilnosti i intenziviranja bilateralnih, regionalnih i međunarodnih pregovora u ovom domenu (Šantić, & Spasovski, 2016).

Formiranje Šengenske zone, koja predstavlja prvu zajedničku odnosno internacionalnu granicu u istoriji Evrope, uslovalo je promenu političke geografije migracija sa značajnim implikacijama sagledavanim iz raznih perspektiva, a koje su uticale na upravljanje migracijama, kako u državama članicama Evropske unije, tako i u trećim zemljama. Danas se Evropa nalazi između šanse za integraciju i izazova ponovnog uspostavljanja granica, a što je još kompleksnije pitanje, podizanja barijera na njima. Kao tri karakteristična faktora migracione politike EU navode se: Šengenska zona, čije kreiranje predstavlja najvažniji rezultat projekta evropske integracije, čiji je finalni doprinos realizacija slobode kretanja, bezbednost i pravda; Fronteks, koja predstavlja organizaciju EU zaduženu za upravljanje spoljnim granicama unije; Dablinska regulativa, koja predstavlja jedinstvenu politiku EU prema pitanjima azila (Giordano, 2016). Ali, sa masovnim migracionim tokovima od 2015. godine, došlo je do suspendovanja Šengenskog sporazuma i Dablinske regulative i/ili njihove modifikacije, a umesto Fronteksa uspostavljena je nova agencija za monitoring granica. To stvara obavezu zemljama na spoljnim granicama Šengenske zone, ali i državama koje nisu članice EU da nadgledaju granice, da upravljaju iregularnim migracionim tokovima, a pre svega tokovima izbeglog stanovništva, iako su često nepripremljene da se bave imigracionim fenomenima. Nedostatak jedinstvene migracione politike Evropske unije, egocentrični pristup pojedinih ne-Mediterskih država i ponovno pojavljivanje zidova na granicama karakteriše savremenu Evropu. Ipak, izazovi migracionih procesa i pojava nove vrste terorizma u Evropi

predstavljaju značajnu mogućnost da se ojača zajednička evropska teritorija. Zajednički evropski azilni sistem (CEAS), ima potencijal da značajno unapredi regionalni i međunarodni okvir zaštite. Iako je ostvaren napredak, njegova implementacija i konkretne mere će biti potrebne kako bi se CEAS pretvorio u pravi sistem zajedničke odgovornosti i solidarnosti, zasnovan na poverenju između država članica EU. Nakon poziva Agencije za izbeglice organizacije ujedinjenih nacija (United Nations High Commissioner for Refugees - UNHCR) da privremeno zaustavi transfer u Bugarsku u skladu sa dablinskom regulativom 2014. godine, Bugarska je delovala kako bi rešila određene sistemske regulatorne nedostatke prilikom prijema azilanata uz podršku UNHCR-a, Zajedničkog evropskog azilnog sistema (CEAS) i Evropske komisije (Overview of UNHCR's operations in Europe, 2015).

Tokom 2015. u Evropu je ušlo rekordnih 1,25 miliona Sirijaca, Iračana, Avganistanaca i drugih migranata. Priliv migranata izazvao je oštre reakcije u nekim članicama Evropske unije, uključujući Austriju, gde je anti migraciona Slobodarska partija gotovo pobedila na predsedničkim izborima u maju prošle godine, kao i Mađarsku, koja je podigla žičanu ogradu na granici sa Srbijom i okarakterisala nelegalni prelazak granice kao krivično delo koje se kažnjava zatvorom. Većina Austrijanaca smatra da njihova zemlja nazaduje i uzrok tome vide u prihvatanju izbeglica. Slično mišljenje počinje da vlada i u Nemačkoj, gde se smatra da „propuštanje“ izbeglica ugrožava Šengen. U Austriji i Nemačkoj većina ocenjuje da imigracija sa Bliskog Istoka i Afrike donosi više negativnih stvari nego prednosti. U Austriji prevladuje to mišljenje sa 67 prema 9 %, a u Nemačkoj je to 57 prema 12%. Na pitanje da li masovna imigracija značajno utiče na sopstveno blagostanje, u Austriji je polovina ispitanika odgovorila potvrdno, a u Nemačkoj samo jedna trećina ispitanih stanovnika. Ukupno gledano, stav prema strancima u obe zemlje obeležen je skepsom i odbijanjem, pri čemu u Austriji ima većih predrasuda. Tako 48% ispitanih Austrijanaca i 32% Nemaca smatra da imigracija ljudi sa Bliskog Istoka i severa Afrike sve više potiskuje dosadašnji način života, te da su domicilnom stanovništvu radna mesta ugrožena zbog stranaca. Na

Konferenciji u Beču održanoj 24. februara 2016. godine, predstavnici ministarstava unutrašnjih poslova Austrije, Hrvatske, Slovenije i zapadno-balkanskih zemalja, još jednom su potvrdili dominantnost pitanja bezbednosti, posebno zaštite granica kroz usvajanje Deklaracije o zajedničkom upravljanju granicama (fondacija Fridrih Ebert, 2016).

Na političkoj sceni pojavljuje se slično mišljenje, pa je Evropska komisija predstavila dva predloga za temeljne izmene sistema traženja azila u EU, takozvanih Dablinskih propisa. Prema važećim pravilima, koja su dovedena u pitanje velikim prilivom migranata tokom 2015. i 2016. godine, azil se mora zatražiti u prvoj zemlji članici u koju kroči tražilac azila (uglavnom Grčka i Italija). Međutim, migranti su prolazili kroz brojne bezbedne zemlje EU i preko Balkana bez pokretanja procedure, da bi na kraju iz ekonomskih razloga podneli zahtev za dobijanje azila u Austriji, Nemačkoj ili Švedskoj, a pri tome institucije EU nisu uspele da uspostave efikasan sistem podele odgovornosti među članicama.

Na nivou Evropske unije najrelevantniji instrumenti su Direktiva 2011/36/EU od 5. aprila 2011. godine o prevenciji i borbi protiv trgovine ljudima i zaštiti žrtava trgovine i Direktiva o sankcijama protiv poslodavaca državljana trećih zemalja koji ilegalno borave u zemlji. Direktiva EU o trgovini ljudima iz 2011. godine određuje trgovinu ljudima kao teško kršenje ljudskih prava. Posebnu pažnju usmerava na identifikovanje, pomoć i zaštitu žrtava, uključujući i decu žrtve, kompenzaciju žrtvama i njihovo izuzimanje od tužbe.

Pored Direktive o trgovini ljudima, relevantan je i veliki broj drugih, već postojećih direktiva Evropske unije, ili onih koje su u pripremi: Direktiva o sankcijama protiv poslodavaca državljana trećih zemalja koji ilegalno borave u zemlji, Direktiva EU o privremenoj boravišnoj dozvoli, Direktiva EU o borbi protiv seksualne zlopotrebe, seksualne eksploatacije dece i dečije pornografije, Direktiva o minimalnim standardima za prava, podršku i zaštitu žrtava krivičnog dela. Cilj Direktive EU o kompenzaciji za žrtve krivičnih dela je da obezbedi da svaka država članica poseduje važeći nacionalni plan kojim se garantuje pravična i prikladna kompenzacija žrtvama krivičnih dela, a koji se na žrtve

primenjuje bez obzira na to u kojoj su zemlji Evropske unije postale žrtve krivičnog dela. Samo u nekoliko država Evrope, među kojima su Finska, Italija, Holandija, Portugal, Španija, postoji mogućnost odobravanja azila žrtvama trgovine ljudima i u slučajevima da ne saraduju sa državnim organima u procesuiranju trgovaca ljudima.

Uloga Srbije kao države suseda, na spoljnim granicama EU i sa dugom tradicijom iseljavanja, postaje sve značajnija. Srbija se nalazi na Balkanskoj migracionoj ruti i suočava se sa brojnim izazovima u regulisanju migracionih tokova: usklađivanju pravnog, administrativnog i institucionalnog zakonskog okvira sa Evropskom unijom, kao i potrebe ispunjavanja uslova za pristupanje ovoj zajednici kroz regulisanje statusa izbeglica, interno raseljenih lica i povratnika prema Zakonu o readmisiji i uspostavljanju sistema azila. Takozvana „Balkanska ruta“ je praktično zatvorena za prolazak migranata, iako posle razgovora u Briselu o izbegličkoj krizi članice EU nisu želele da zvanično proglase zatvaranje tog puta kojim je prošle godine prošlo više od 850 hiljada izbeglica i migranata. Istovremeno, Slovenija je nakon načelnog dogovora EU i Turske odlučila da omogući ulazak migrantima samo u skladu sa šengenskim propisima i da od 9. marta 2017. u ponoć propušta samo migrante sa dokumentima koji su potrebni za ulazak u zemlje članice šengenskog sistema. To praktično znači da osobama bez pasoša i viza neće biti omogućen ulazak, osim ako ne postoje humanitarno razlozi. "Neregularni protok migranata zapadnobalkanskom rutom sada je završen", rekao je 8. Marta 2017. Godine, premijer Slovenija Miro Cerar. Ministarstvo unutrašnjih poslova Srbije saopštilo je 8. marta 2017. godine, da je obaveštenje o merama Slovenije dobilo od Hrvatske i da novi režim "praktično zatvara balkansku rutu". MUP (Ministarstvo unutrašnjih poslova) je dodao da Srbija ne može da postane sabirni centar za izbeglice zbog čega će sve mere usaglašavati sa EU i recipročno ih primenjivati na južnim i istočnim granicama, prema Makedoniji i Bugarskoj. Prema podacima UNHCR-a, u Srbiji je od 9. marta 2017 godine u ponoći kada su zatvorene granice za prolaz migranata na takozvanoj balkanskoj ruti ostalo oko 2.000 izbeglica sa Bliskog istoka, smeštenih u četiri prihvatna centra na jugu i severu zemlje.

Makedonija je, takođe, saopštila da će prihvat i tranzit migranata uskladiti sa koracima koje preduzimaju druge zemlje na balkanskoj ruti. Hrvatski ministar unutrašnjih poslova Vlaho Orepić potvrdio je 8. marta uveče da i Hrvatska počinje da primenjuje nova pravila ulaska izbeglica koja podrazumevaju da samo oni s valjanim putnim ispravama mogu da pređu granicu.

Takođe, priliv će u velikoj meri zavisiti od toga kako će se rešiti krize koje su uzrok migracija-odnosno da li će mirovni razgovori o Siriji biti uspešni, kao i naponi za stabilizovanje situacije u Libiji i teške političke i ekonomske situacije u nekim zemljama Afrike i Bliskog Istoka.

### 3 UMEMSTO ZAKLJUČKA

Danas, živimo u vremenu kulminacije velikih ekoloških, socijalnih, ekonomskih i drugih kriza, sa vidljivim efektima na iznuđenu prostornu pokretljivost ljudi (najveća izbeglička i migraciona kretanja stanovništva u poslednjih pedeset godina). Ljudi u pokretu, sa problemima i potrebama različitih vrsta, a posebno izbeglice i migranti, su njihov indikator i nerazdvojna komponenta. Iako pojedinci i društvene zajednice mogu da razviju znatan kapacitet adaptacije, tolerancije i izdržljivosti na nepovoljne uticaje kako prirodnog, tako i društvenog okruženja, kritični pragovi uvek postoje. Negativne promene, ukupnih ili pojedinačnih uslova, iznad nivoa kritičnih pragova, po pravilu imaju za posledicu nelinearne efekte u zoni svog uticaja, na pojavu i obim izbeglica i migracija. Tako se izbeglice i migranti, kao kompleksne, dinamične i višeznačne socijalne kategorije, bez obzira na genezu njihove pojave, mogu smatrati pokazateljima uspona i padova, kao i sveukupne vertikalne problema egzistencije ljudi (Jovanović Popović, 2015).

Dakle, možemo zaključiti da su zemlje Severne, Zapadne i Južne Evrope postale zemlje imigracije, iako neke od njih odbijaju da prepoznaju dugoročnu potrebu za migrantima, što je posledica decenijskog smanjenja radno sposobnog i fertilnog stanovništva, kao i starenja u ovim državama. Međutim, kada se ove države budu suočile sa demografskim deficitom i zahtevima za određenim tipom radne snage, uslediće politički pritisak koji će dovesti do

kreiranja otvorenijih i proaktivnih politika prema migrantima (Penninx, 2016).

Na kraju uviđamo da su migracione teme među najaktuelnijim pitanjima današnjice i te da je migraciona problematika u osnovi procesa razvoja u savremenom svetu. Migracije treba posmatrati sa interdisciplinarnog stanovišta i samo u tom slučaju možemo donositi smislene odluke o ovoj problematici i kreirati svrsishodne politike za

upravljanje ovim fenomenom. Migracije u današnjem vremenu predstavljaju planetarni fenomen, jednako važan na globalnom i na lokalnom nivou. Smatramo da bi bilo svrsishodno da se dosadašnja naučna istraživanja migracija u Srbiji, Evropi i svetu, detaljnije predstave i povežu i da samo povezana naučna istraživanja migracija mogu adekvatno doprineti da ovaj fenomen bude detaljnije posmatran i proučen.

## CITIRANI RADOVI

- Albrecht, G. (1972). *Soziologie der geografischen Mobilität: Zugleich ein Beitrag zur Soziologie des sozialen Wandels*. Stuttgart: FerdinandEnke Verlag. .
- Bolte, K. M. (1969). *Vertikale Mobilität*. Stuttgart: Handbuch der empirischen Sozialforschung.
- Commissioner's, E. C. (2015). *Overview of UNHCR,s operations in Europe*. UNHCR. Retrieved 7 25, 2017, from <http://www.unhcr.org/excom/standcom/54fd6fd49/overview-unhcrs-operations-europe.html?query=number%20of%20refuges%20in%20europa>
- Giordano, A. (2016). *The New Political Geography of Migration in Europe: Between External Borders and Internal Freedom*. Belgrade: Serbian Geographical Society.
- Jonjić, P. (1984). *Teorijski aspekti proučavanja migracije: kritički pregled literature“ u Teorije i modeli istraživanja migracija*. Zagreb: Centar za istraživanje migracija i narodnosti.
- Jovanović Popović, D; Milinčić, M; (2015). Ekološke izbeglice-koncept statusna pitanja i izazovi. Beograd: Srpsko geografsko društvo, 81-130.
- Klingbeil, D. (1969). *Zur Sozialgeographicsher Theorie und entfassung des Taglichen Berrspandeln*. Geographische Zeitschrift.
- Klingbeil, D. (1980). *Zeit als Process und Ressource in der sozialwissenschaftlichen Humangeographie*. Wiesbaden: Geographische Zeitschrift 68.
- Penninx, R. (2014). *Regional Economic Integration and Migration: Lessons from the Case of Europe*. Springer International Publishing.
- Penninx, R. (2016). *International Migration and Related Policies in Europe*. Belgrade: Serbian Geographical Society.
- Petersen, W. (1958). *General Tipology of Migration*. American sociological Review.
- Predojević Despić, J. (2009). Migrantske mreže - nezaobilazna perspektiva u proučavanju savremenih međunarodnih migracija. *Beograd: Sociološki pregled*,43(2), 209-229.
- Šantić, D., Spasovski, M. (2016). Contemporary World Migration – Towards New Terminology, Patterns and Policies. Beograd: *Glasnik Srpskog geografskog društva*, 96(2), 5-17
- Tošić, D; Krunić, N; & Petrić, J. (2007). Dnevni urbani sistemi - prostorni izraz dnevne migracije stanovništva. *Demografija*, IV. Beograd: Geografski fakultet-Institut za demografiju.
- Tošić, D. (2012). Principi regionalizacije, Beograd. Beograd: Geografski fakultet.
- Zelinsky, W. (1971). *The hypothesis of the mobility transition*. Geographical Review.

Datum prve prijave: 15.03.2018.  
Datum prijema korigovanog članka: 20.07.2018.  
Datum prihvatanja članka: 05.09.2018.

### Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

#### Style – **APA Sixth Edition:**

Todorović, V., Lutovac, M. D., & Radulović, J. (2018, 10 15). Statusna pitanja ekonomskih izbeglica i izazovi za Evropsku uniju. (Z. Čekerevac, Ur.) *FBIM Transactions*, 6(2), 180-187. doi:10.12709/fbim.06.06.02.18

#### Style – **Chicago Sixteenth Edition:**

Todorović, Vladimir, Miloš D. Lutovac, i Jovana Radulović. 2018. „Statusna pitanja ekonomskih izbeglica i izazovi za Evropsku uniju.“ Urednik Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 6 (2): 180-187. doi:10.12709/fbim.06.06.02.18.

#### Style – **GOST Name Sort:**

**Todorović Vladimir, Lutovac Miloš D. i Radulović Jovana** Statusna pitanja ekonomskih izbeglica i izazovi za Evropsku uniju [Časopis] // *FBIM Transactions* / ur. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, 15 10 2018. - 2 : T. 6. - str. 180-187.

#### Style – **Harvard Anglia:**

Todorović, V., Lutovac, M. D. & Radulović, J., 2018. Statusna pitanja ekonomskih izbeglica i izazovi za Evropsku uniju. *FBIM Transactions*, 15 10, 6(2), pp. 180-187.

#### Style – **ISO 690 Numerical Reference:**

*Statusna pitanja ekonomskih izbeglica i izazovi za Evropsku uniju.* **Todorović, Vladimir, Lutovac, Miloš D. i Radulović, Jovana.** [ur.] Zoran Čekerevac. 2, Beograd : MESTE, 15 10 2018, *FBIM Transactions*, T. 6, str. 180-187.



# KAKO TRŽIŠTE RADA U SRBIJI UTIČE NA UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

## THE WAY HOW LABOR MARKET IN SERBIA AFFECTS HUMAN RESOURCE MENAGEMENT

**Dragan Vukomanović**

Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Univerzitet Novi Sad, Novi Sad, Srbija

**Dragana Vukomanović**

Pravni fakultet, Univerzitet Novi Sad, Novi Sad, Srbija

**Slavko Ivković**

Poslovni i pravni fakultet, "Union - Nikola Tesla" Univerzitet, Beograd, Srbija

©MESTE

JEL Category: **E24, R23**

### **Apstrakt**

*Tržište rada je mesto susretanja ponude i tražnje za radom, koje ima svoj mehanizam koji funkcioniše manje više sa uspehom u svim zemljama. Kako bi se na najbolji način podigla efikasnost na tržištu rada potrebno je, uz dobar menadžment, upravljati ljudskim resursima, tako što će se stvoriti adekvatni uslovi poslovanja, dinamika rada, zatim principi vrednovanja, adekvatan sistem komuniciranja među njima. U svakoj zemlji tržište rada zavisi od veličine ekonomije kao i ljudskih resursa. Osnovni resurs svake organizacije čine ljudi i njihove sposobnosti, kojima doprinose ostvarivanju organizacionih ciljeva. Tržišni uslovi privredjivanja posebno afirmišu kadrove, kao jedine resurse na globalnom nivou sa ulogom kreatora novih rešenja, stvaraoaca novih vrednosti i upravljača procesa rada. Predmet ove studije su upravljanje ljudskim resursima na državnom nivou, stilovi upravljanja i pravilan izbor kadrovske politike. Rezultati nedvosmisleno pokazuju da neadekvatno upravljanje direktno direktno utiče na motivaciju, zadovoljstvo i komunikaciju unutar organizacije, kao i na karakteristike radnog okruženja, a indirektno na produktivnost i profitabilnost kompanije.*

**Ključne reči:** menadžment, ljudski resursi, srpsko tržište, modern tendencije, zaposlenost, menadžment tržišta rada.

### **Abstract**

*The labor market is the place to meet the supply and demand for work, which has its own mechanism that functions with less success in all countries. In order to improve efficiency in the*

*Adresa autora zaduženog za korespondenciju:*

**Dragan Vukomanović**

[✉ dragan.vukomanovic@gmail.com](mailto:dragan.vukomanovic@gmail.com)

labor market in the best way, it is necessary, with good management, to manage human resources, by creating adequate business conditions, working dynamics, then principles of evaluation, adequate communication system among them. In every country, the labor market depends on the size of the economy and the human resources. The core resources of each organization are people and their abilities, which contribute to the achievement of organizational goals. Market conditions of economy in particular affirm human resources as the only resources on the global level with the role of creators of new solutions, new values and process controllers. The subject of this study is the management of human resources at the state level, the management styles and the proper choice of personnel policy. The results clearly indicate that inadequate management directly affects the motivation, satisfaction and communication within the organization, as well as the characteristics of the work environment, and indirectly to productivity and profitability companies.

**Keywords:** management, human resources, Serbian market, modern tendencies, employment, unemployment, management of the labor market

## 1 UVOD

Specifičnost tržišta rada proizilazi takođe iz činjenice na se na ovom tržištu "trguje" radnom snagom kao subjektivnim faktorom proizvodnje, na određeno vreme, međutim rad se samo iznajmljuje na to određeno vreme, jer je jasno da radnike ne možemo kupovati ili prodavati, što tržište rada čini drugačijim od tržišta kapitala i tržišta roba.

Ukoliko se na tržištu rada nastoji postići rast i razvoj, mora se obezbediti adekvatna kadrovska struktura i stvoriti uslovi za njeno efikasno korišćenje. Danas se ovaj proces naziva upravljanje ljudskim resursima, čiji menadžment ima ključnu ulogu u uspešnom organizaciji celokupnog procesa. Kako ljudi imaju odlučujuću ulogu na tržištu rada, moglo bi se reći da je investiranje u ljudski kapital mnogo bitnije nego u fizički kapital.

Reforma administracije u Srbiji je vrlo katuelna u poslenjih nekoliko godina, što je učinilo da upravljnje ljudskim resursima se prepoznava kao nezaobilazna i veoma važna funkcija u okviru javne uprave. Na centralnom nivou donošenjem Zakona o državnim službenicima iz 2005.godine kao i propratnih propisa, process upravljanja ljudskim resursima se odvijao i razvijao u okviru drzavne uprave. Na lokalnom nivou on je uveden tek Zakonom o zaposlenima u autonomnim pokrajinama i jedinicama lokalne samouorave, te se primenjuje od 01.12.2016. godine.

Tema rada odnosi se na upravljanje ljudskim resursima na tržištu rada u Srbiji gde se nastoji prikazati međusobna povezanost između ove dve kategorije.

## 2 POJAM I FUNKCIONISANJE TRŽIŠTA RADA

Teško je definisati tržište rada jer je ono veoma specifično. Specifičnost tržišta rada proizilazi najpre iz toga što ne postoji jedinstveno tržište rada, jer je ono podeljeno na nekoliko tržišta na kojima se formira ponuda i tražnja za određenom kategorijom rada.

Ponuda i tražnja na tržištu rada su kategorije koje je potrebno detaljnije prikazati. Pa tako, ponuda na tržištu rada predstavlja količinu rada koju nude pojedinci u vidu individualnog rada svojim potencijalnim poslodavcima po određenoj ceni, tačnije najamnini, u određenom vremenskom period.

Sa druge strane tražnja na tržištu rada je uzvedena tražnja, jer je tražnja određenog preduzeća na tržištu rada za radnicima izvedena iz namera potencijalnih potrošača da kupe određen proizvod ili uslugu, a želja preduzeća da tu robu ili uslugu proizvede i proda.

Pojam koji je nerazdvojan od tržišta rada je pojam nezaposlenosti. Radić navodi da nezaposlenost pored inflacije predstvalja najveći problem sa kojim se suočava jedna država. Sa jedne strane, država gubi svu robu i usluge koji su potencijalni radnici mogli proizvesti, dok se sa druge strane suočava sa recesijom jer proizvedena dobra nema ko da kupi. (Radić, 2007, str. 39)

Stopa nezaposlenosti (U) izračunava se kada se u odnos stave sledeći parametri (Josifidis, 2008, str. 224):

$$U = \frac{\text{broj nezaposlenih}}{\text{zaposleni} + \text{nezaposleni}}$$

Zaposleni i nezaposleni u jednoj državi zajedno čine radnu snagu. O ovoj temi opširnije će biti reči u tački broj 3 koja je vezana konkretno za Srbiju.

### 3 UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

#### 3.1 Planiranje ljudskih resursa

Da bismo mogli planirati ispunjenje strateških ciljeva organizacije, moramo planirati pravi broj zaposlenih, koji imaju željene kompetencije, znanja i potencijal za razvoj. Zbog toga je proces planiranja ljudskih resursa bitan proces, odnosno funkcija upravljanja ljudskim resursima. Strateško planiranje je određivanje ukupne organizacijske svrhe i načina kako ju postići. Planiranje je dalji korak u operacionalizaciji i konkretizaciji strategija. Preduslov ispravnog planiranja ljudskih resursa je usklađenost poslovnih planova i organizacije sa planovima ljudskih resursa. U praksi se, nažalost, često dešava da organizacije čitav proces koji netačno nazivaju i planiranjem ljudskih resursa, završe sa planom, odnosno jednom tabelom broja zaposlenih u godišnjem planu poslovanja. Razvojem poslovne funkcije upravljanja ljudskim resursima, vlasnici i menadžeri su postajali svjesniji da je zapravo taj deo planiranja suština samog poslovnog planiranja. Sposobnost organizacije, odnosno njenih zaposlenih da dostignu poslovne ciljeve je jedan od najvažnijih interesa menadžmenta, tako da planiranje ljudskih potencijala sve više dobija na važnosti. Svemu ovome može doprineti aktivnija uloga države kroz programe u okviru nacionalne službe za zaposljavanje.

U poslednjih nekoliko godina, ali i danas, menadžment ljudskih resursa suočava se sa brojnim i dinamičkim promenama u organizacijskoj sredini kao što su promene u tehnologiji, na tržištu rada, kulturnim različitostima, ali i sa ekonomskom krizom i njenim posledicama. Usledio je nagli razvoj tehnologije i tržišta, uslovio kraći životni period proizvoda, što dalje od zaposlenih zahteva nova tehnološka znanja i inovativnost.

Prena Vujić, pod menadžmentom ljudskih resursa podrazumeva se proces aktivnosti usmerenih na realizaciji organizacijskih ciljeva i to putem (Vujić, 2015, str. 39):

- obezbeđenja ljudskih resursa - znanja, sposobnosti, veština potrebnih organizaciji da ostvari poslovne ciljeve,

- osposobljavanja i angažovanja ljudi (obučavanje, razvoj, motivisanje, procena, nagrađivanje),
- menadžmenta promena, bilo u oblasti strukture zaposlenih ili organizacione strukture,
- administrativnih aktivnosti.

Često su obeležja upravljanja ljudskim resursima nesporni indikatori nivoa razvijenosti preduzeća i njegovih internih karakteristika, koje sa druge strane emituju poruku zaposlenima šta se od njih očekuje u smislu (Đurović, 2008, str. 61):

- zaposleni je trošak - moramo ga smanjiti
- zaposleni je dinamički resurs - moramo ga aktivirati

U ovim porukama sadržana je i vizija i strategija i taktika, tj. politika ostvarivanja ciljeva preduzeća na duži rok.

Dakle, savremeno shvatanje upravljanja ljudskim resursima obuhvata sve povezane aktivnosti koje dovode do ostvarivanja postavljenih ciljeva u organizaciji. Zaposleni u preduzeću su najskuplji resurs. Upravljanje ljudskim resursima u preduzeću mora biti dugoročno i strateški planirano. Kriterijum uspešnosti preduzeća zavisi od maksimalne korisnosti zaposlenog kao najvažnijeg resursa.

Kadrovski menadžeri se sve više uključuju u razvoj strategije i politike organizacije. Jasno je da se kadrovski menadžment promenio i da nastavlja da se menja, svakako ne zbog toga što se sve češće koristi izraz menadžment ljudskih resursa. Međutim, mnogim kadrovskim praktičarima nedostaje formalno obrazovanje iz modernog menadžmenta ljudskim resursima. Broj kadrovskih poslova se dramatično povećao od polovine XX veka, ali je stopa rasta obrazovnog nivoa profesionalaca na ovom području bila mnogo sporija. Gotovo svima koji se bave kadrovskim poslovima nedostaje formalno obrazovanje u svim aktivnostima koja obuhvataju problematiku upravljanje ljudskim resursima, kao što su primera radi, pitanje regrutovanja kadrova, njihove selekcije, ocenjivanja performansi, razvoj karijere i drugo.

Kroz proces upravljanja kadrovima preduzeće je u situaciji da sagledava uslove obezbeđivanja optimalne kadrovske strukture, kao i da uoči probleme koji se mogu javiti usled nesklada

između kadrovskih materijalnih resursa. Činjenica da se ne može obezbediti optimalna struktura u svakom momentu, niti postići uvek sklad između ciljeva i mogućnosti preduzeća i aspiracija svih zaposlenih, ne treba da obeshrabri napore na području planiranja kadrova. (Todorović, Đuričin, & Janošević, 2000, str. 584)

### 3.2 Razvoj karijere

Kada su u skladu sa organizacionim ciljevima, individualni ciljevi zaposlenih postaju pokretačka snaga organizacije. Sistematsko planiranje karijere je značajna podrška razvoju individualnih potencijala i predstavlja jedan od važnih aspekata strateškog upravljanja ljudskim resursima. Praćenjem, ocenjivanjem, raspoređivanjem, usmeravanjem i razvijanjem zaposlenih i njihovih potencijala, obezbeđuje se optimalna iskorištenost njihovih znanja, veština i sposobnosti, a sve u svrhu ostvarivanja organizacionih i individualnih interesa i ciljeva. Danas je upravljanje karijerom zaposlenih od suštinskog i strateškog značaja za rast i razvoj preduzeća. Razvoj karijere zaposlenih bitan je za firmu, jer pravilno i racionalno upravlja svojim najvažnijim resursom, motivišući, jačajući pripadnost firmi i povećavajući produktivnost. Pomaže pri retenciji zaposlenih, ali poslodavcu jasno ukazuje na edukacijske potrebe i olakšava ciljani i rezultatima usmeren odabir vrsta i načina ulaganja u znanje i veštine radnika. Kako su promene na tržištu sve ubrzanije i češće, važno je i da lično postanemo, vrlo svesni koliko je važno usmjeravati i planirati lični razvoj i karijeru. Kada poslodavci preuzimaju sve manje odgovornosti, radnici moraju preuzeti na sebe odgovornost za svoj razvoj kako bi zadržali, ali i povećali svoje mogućnosti zapošljavanja. Razvoj karijere uključuje planiranje karijere, razvoj mogućih pravaca karijere, aktivnosti treninga i razvoja, promociju, formalne kadrovske politike, kriterijume promocije, procenu, savetovanje i podsticanje mentorskog rada. Planiranje i upravljanje karijerom podrazumijeva koordiniranu aktivnost menadžera, pojedinaca i službe za razvoj ljudskih resursa. Sistematično planiranje karijere je značajna podrška razvoju individualnih potencijala i predstavlja jedan od važnih aspekata strateškog upravljanja ljudskim resursima na nacionalnom nivou. Karijera treba da bude podjednako predmet pažnje pojedinca i organizacije u kojoj radi kao i države. U okviru sopstvenog razvoja i ostvarivanja

ciljeva, a pomoću planiranja razvoja karijere zaposlenih, organizacija dovodi individualne razvojne ciljeve u funkciju organizacionih. Zadatak svih rukovodilaca je da kontinuirano prate i procenjuju ljudske potencijale iz aspekta zahteva poslova i da u dogovoru sa pojedincima predlažu njihovu promociju.

U vreme brzih tehnoloških promena, i poslovnih promena generalno, ono što smo naučili u školama i fakultetima davno je prevaziđeno znanje, čak i ono što smo naučili juče danas već nije aktuelno, pogotovo ako radimo u industrijama kao što je IT, na primer. Napredak tehnologije je jedan od ključnih razloga zbog kojeg organizacije moraju kontinuirano obrazovati zaposlene. Sve dinamičniji razvoj novih tehnologija, porast proizvodne, stvaralačke moći ljudskog rada, oličen u sve većoj količini materijalnih dobara i nastajanju novih ljudskih potreba, pored ostalog, doveo je do toga da formalni obrazovni sistem nije mogao potrebnom dinamikom da odgovori ne sve veće zahtjeve tehnološkog razvoja. Proces učenja se postepeno u sve većoj mjeri preseljava u proces rada, postajući njegov sastavni deo. Država bi pre svega trebala u obrazovni sistem uvesti drugaciji program kako bi se sve više mladih pisle završenih fakulteta osposobilo za rad. Generalno država može da utice na upravljanje ljudskim resursima preko tržišta rada ukoliko ceo obrazovni sistem isplanira u skladu sa potrebama i zahtevima tržišta. Kroz strategiju planiranja uslovljenog zakonskim regulativama na nacionalnom nivou mogla bi se postići optimalna iskoriscenost radne snage.

## 4 SAVREMENE TENDENCIJE UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA NA TRŽIŠTU RADA U SRBIJI

Srbija je zemlja koja još nije uspela da se koracima evropskih integracija pridruži Evropskoj Uniji, pa samim tim ni tržištu rada Evropske Unije. Za ovo postoje zagovornici za i protiv, ali činjenice su da postoji nekoliko tački gledišta koje prikazuju koristi od prijema, a one su (Buha Stevović, 2010, str. 214):

- siguran pristup ogromnom tržištu. Trgovinski režim postaje otvoren za njih, te novopridošle zemlje mogu da koriste dobrobit ekonomije obima,

- migracije radne snage u ostale delove EU,
- poboljšava se njihova pozicija u međunarodnim ekonomskim odnosima, kao i pozicija u okviru UN, STO, MMF, Svetske banke,
- već uvedeni elementi pravne države, tržišne privrede, demokratije, još uvek nedovoljno učvršćeni i sigurni, ulaskom u EU dobiće dodatnu stabilnost,
- uspešne članice mogu postati kandidati za ulazak u monetarnu uniju, a time se otvara mogućnost korišćenja svih prednosti koje monetarna unija pruža.

Tržište rada u Srbiji karakterišu velike fluktuacije ponude i tražnje za radnom snagom i visoka stopa nezaposlenosti, a to sve utiče na upravljanje ljudskim resursima u našoj zemlji.

Srbija je zemlja koju su zadesile dve velike tranzicije, najpre 90tih godina kada tržište rada u našoj zemlji gotovo da nije funkcionisalo. Za ovaj period je karakteristična duboka ekonomska i politička kriza, izolovanost zemlje pod uticajem međunarodnih sankcija, značajna dominacija društvenog sektora naspram privatnog, kao i veliki udeo "sivog" tržišta rada.

Zatim je usledila tranzicija nakon 2000. godine. Ovaj period brojnih političkih previranja karakteriše niža dinamika liberalizacije tržišta rada, međutim pokreće se pitanje promene radnog zakonodavstva. Nakon promena u zakonima poput Zakona o radu, Zakona o zapošljavanju, Penzijskom i invalidskom osiguranju tržište rada postaje atraktivnije za strane investitore.

Institucija koja je nadležna za upravljanje ljudskim resursima na tržištu rada Srbije jeste Nacionalna služba za zapošljavanje. Filijale Nacionalne službe za zapošljavanje širom zemlje redovno organizuju obuke, na osnovu analize stanja i tokova na lokalnim tržištima rada. Cilj obuke je da se nezaposlenim osobama iz različitih kategorija omogući sticanje dodatnih znanja i veština, kroz teorijsko i praktično osposobljavanje, kako bi postali što konkurentniji na tržištu rada i povećali svoje šanse za zapošljavanje. Nacionalna služba za zapošljavanje od 22. novembra sprovodi „Anketu poslodavaca 2017“, u cilju kontinuiranog praćenja potreba tržišta rada. Ovogodišnja anketa je sedma zaredom i njome će biti obuhvaćeno oko

5.000 poslodavaca iz svih oblasti rada. (NSZ, 2017)

Prema podacima Republičkog zavoda za statistiku u trećem kvartalu 2017. godine ukupna stopa nezaposlenosti iznosila je 12.9 %, a poređenja radi u trećem kvartalu u 2016. godini ta stopa je iznosila 13,8%. (RZS, 2018)

Srbiji predstoji težak zadatak da u narednom periodu ostvari konvergenciju sa Evropskom unijom tako što će više nego prepoloviti sadašnje dramatično zaostajanje u stopi zaposlenosti kao glavnom sintetičkom pokazatelju stanja na tržištu rada. Naime, razlika u ključnim pokazateljima tržišta rada između Srbije i Evropske unije, a pre svega u stopi zaposlenosti stanovništva radnog uzrasta, koja trenutno iznosi 18 procentnih poena, predstavlja jednu od najvećih suštinskih prepreka priključivanju Srbije Evropskoj uniji. Za konvergenciju prema ciljevima koje postavlja strategija „Evropa 2020“ biće neophodno ostvariti brži prosečan godišnji privredni rast od proseka EU, uz istovremenu istu ili veću radnu intenzivnost rasta. (Stamenković, i drugi, 2010)

Najkrupniji problem koji su nastali zbog promene Zakona o radnim odnosima u okviru državnih organa su:

1. Rad u jedinicama lokalne samouprave
2. Sticanje zvanja
3. Zapošljavanje u jedinicama lokalne samouprave
4. Zaštita prava zaposlenih
5. Zakon o radnim odnosima
6. Položaj načelnika gradske i opštinske uprave.

Navedeni razlozi su bili više nego dovoljni za donošenje novog zakonskog akta koji bi regulisao položaj zaposlenih na lokalnom nivou.

U novije vreme se otvara sve više radnih mesta što unapređuje tržište rada u Srbiji. Česte akvizicije dovode do novijih, modernih kompanija koje su u potrazi za dobro obučanim kadrovima, kojih tržište Republike Srbije ima dovoljno. Kadar je stručan, obučen i voljan da radi ukoliko se omoguće pristojna primanja i stabilnost poslovanja. Veoma je važno angažovati mlade ljude, izvršiti treninge i obuku kako bi bili spremni da odgovore velikim izazovima kako na domaćem tako i na stranom tržištu.

U poslenije vreme se sve više javlja potreba za obučanim kadrovima, zbog velike ekspanzije

tržišta, a globalizacija dovela je do čestih pomeranja radnika na međunarodna tržišta. Dobro obučeni radnici sposobni su da obavljaju isti posao na bilo kom svetskom tržištu.

U Srbiji često dolazi do takozvanih "odliva mozgova", jer obučeni i spremni kadrovi će tražiti bolje uslove oticati na neka bolja i razvijenija tržišta. Ovo je ujedno u Srbiji i najveći rizik koji postaje jedan od glavnih problema današnjice. Česta pomeranja radnika dovode i do većih troškova treninga i obuke.

## 5 ZAKLJUČAK

Zaključak je da tržište rada predstavlja tržište na kom ljudi izkazuju potrebu da rade, i nude svoju radnu snagu, zatim svoje stručno znanje, stečeno radno iskustvo, svoje veštine i kompetencije. Ovako prikazano radnu snagu kupuju poslodavci u određenom vremenu i obimu, a po određenoj ceni, i odnosi se na broj radnika koji će zaposliti.

Sveukupno gledano, planirani rast i razvoja tržišta rada treba da bude prožet nastojanjima da se obezbedi adekvatna kadrovska struktura, da se stvore uslovi za njeno korišćenje i da se njome uspešno rukovodi. Kroz proces upravljanja ljudskim resursima svako preduzeće, ali i država uopšteno, je u mogućnosti da sagleda uslove

obezbeđivanja odgovarajuće kadrovske strukture, ali i da ujedno uoči sve probleme koji se mogu javiti u budućnosti, posebno pitanja nezaposlenosti.

Zemlje u kojima je nivo regulacije tržišta rada na višem nivou, zaposlenost je manja ili obratno. Ukoliko postoje stroge zakonske regulative po pitanjima zarada zaposlenih, primanja i otpuštanja, usporava se tržište rada, što dalje, radnu snagu čini manje pokretljivom, a privredu neefikasnijom. Za upravljanje ljudskim resursima povoljnijim za radnike veoma je bitna zakonodavna zaštita zemlje, koja obuhvata jasne pravne norme koje ruguliše ova pitanja.

U Srbiji nezaposlenost predstavlja glavni kamen spoticanja za funkcionisanje tržišta rada, jer određen deo radno sposobnog stanovništva nije u mogućnosti da se zaposli u skladu sa svojim kompetencijama. Sa druge strane, u Srbiji postoji izražena regionalna nejednakost, visok udeo javnog sektora naspram privatnog, što koči uspešnu tranziciju kod nas. Međutim, nakon velikih i teških šokova koje su se dešavale na tržištu rada Srbije, ipak nam predstoji svetli period jer postoji volja države, ali i jasna vizija na koji način uspostaviti jasnu koordinaciju između strategija zapošljavanja, obrazovanja i naučnotehnološkog razvoja, u cilju poboljšanja uslova na tržištu rada.

## CITIRANA DELA

Buha Stevović, J. (2010). *Evropske integracije*. Subotica: Ekonomski fakultet.

Đurović, M. (2008). *Strategija internog marketinga u upravljanju ljudskim resursima*. Beograd: Telekom Srbija.

Josifidis, K. (2008). *Makroekonomija*. Novi Sad: Futura publikacije.

NSZ. (2017, dec). *Anketa poslodavaca 2017*. Preuzeto sa Nacionalna služba za zapošljavanje: [http://www.nsz.gov.rs/live/digitalAssets/9/9690\\_anketa\\_poslodavaca\\_2017.\\_godine.pdf](http://www.nsz.gov.rs/live/digitalAssets/9/9690_anketa_poslodavaca_2017._godine.pdf)

Radić, J. (2007). *Ekonomija rada i socijalna politika Evropske Unije*. Subotica: Ekonomski fakultet.

RZS. (2018, april). *Aktuelni indikatori - Kretanje stope zaposlenosti/nezaposlenosti stanovništva starosti 15+*. Preuzeto sa Republički zavod za statistiku: <http://www.stat.gov.rs/>

Stamenković, S., Kovačević, M., Vučković, V., Jakopin, E., Bogdanov, N., Zdravković, M., . . . Arsić, M. (2010). *Postkrizni model ekonomskog rasta i razvoja Srbije 2011-2020*. Beograd: USAID i FREN.

Todorović, J., Đurićin, D., & Janošević, S. (2000). *Strategijski menadžment*. Beograd: Institut za tržišna istraživanja.

Vujić, D. (2015). *Kompetencije za rad i rukovođenje*. Beograd: Centar za primenjenu psihologiju.

Datum prve prijave: 12.03.2018.  
Datum prijema korigovanog članka: 26.07.2018.  
Datum prihvatanja članka: 05.09.2018.

### Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

#### Style – **APA Sixth Edition:**

Vukomanović, D., Vukomanović, D., & Ivković, S. (2018, 10 15). Kako tržište rada u Srbiji utiče na upravljanje ljudskim resursima. (Z. Čekerevac, Ur.) *FBIM Transactions*, 6(2), 188-194. doi:10.12709/fbim.06.06.02.19

#### Style – **Chicago Sixteenth Edition:**

Vukomanović, Dragan, Dragana Vukomanović, i Slavko Ivković. 2018. „Kako tržište rada u Srbiji utiče na upravljanje ljudskim resursima.“ Urednik Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 6 (2): 188-194. doi:10.12709/fbim.06.06.02.19.

#### Style – **GOST Name Sort:**

**Vukomanović Dragan, Vukomanović Dragana i Ivković Slavko** Kako tržište rada u Srbiji utiče na upravljanje ljudskim resursima [Časopis] // *FBIM Transactions* / ur. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, 15 10 2018. - 2 : T. 6. - str. 188-194.

#### Style – **Harvard Anglia:**

Vukomanović, D., Vukomanović, D. & Ivković, S., 2018. Kako tržište rada u Srbiji utiče na upravljanje ljudskim resursima. *FBIM Transactions*, 15 10, 6(2), pp. 188-194.

#### Style – **ISO 690 Numerical Reference:**

*Kako tržište rada u Srbiji utiče na upravljanje ljudskim resursima.* **Vukomanović, Dragan, Vukomanović, Dragana i Ivković, Slavko.** [ur.] Zoran Čekerevac. 2, Beograd : MESTE, 15 10 2018, *FBIM Transactions*, T. 6, str. 188-194.



# RESEARCH ON THE DEVELOPMENT PATH OF NINGBO TRANSPORTATION EQUIPMENT MANUFACTURING INDUSTRY IN 16 CEEC

**Bo Wang**

Ningbo University of Technology, Ningbo, Zhejiang, China

**Danjuan Hu**

Ningbo University of Technology, Ningbo, Zhejiang, China

©MESTE

JEL Category: **L62, L91, O18**

## **Abstract**

*Ningbo's transportation equipment manufacturing enterprises have reached the world's leading level in technology, but the CEEC, whose economic level surpasses our country, are lagging behind in terms of transportation infrastructure construction. With the promotion of the "One Belt and One Road" strategy, the well-developed transportation equipment manufacturing industry in Ningbo hopes to enter the vast market of CEE, and CEEC also urgently need to improve the status quo of domestic transportation infrastructure construction. In this context, based on the science and technology cooperation alliance between our university and universities in CEE, the external output of Ningbo's advanced transportation equipment manufacturing industry can be achieved by carrying out long-term cooperation forum activities, jointly applying for international science and technology cooperation projects and human resources exchange training cooperation and decision-making consultation service cooperation, etc. to improve China's position in the global industrial chain and value chain and promote the deep integration of economic cooperation among countries along the One Belt and One Road.*

**Keywords:** transportation equipment manufacturing industry; CEE; S&T cooperation alliance; output

## **1 INTRODUCTION**

With the continuous deepening of China's "One Belt and One Road" strategy, the Ministry of

Science and Technology has advocated to actively promote the export a large number of advanced and applicable technologies and scientific and technological talents accumulated in China to the countries along the line. As a competitive industry in China, transportation equipment manufacturing has reached the world's leading level in technology. As countries along the "One Belt and One

Address of the corresponding author:

**Bo Wang**

 [bo305@hotmail.com](mailto:bo305@hotmail.com)

Road” initiative, the 16 countries in CEE are relatively backward in terms of infrastructure and have an urgent need for interconnection and infrastructure construction, which provides a good opportunity for China’s transportation equipment manufacturing industry.

As a strategic fulcrum city for the country’s CEE strategy, Ningbo City has a good foundation for cooperation with CEE. We intend to provide services to the development of the CEE cooperation partners and China’s transportation equipment manufacturing industry in the 16 countries in CEE through the scientific and technological cooperation alliance, thereby outputting equipment manufacturing standards to meet the external expansion needs of Ningbo’s advanced transportation equipment manufacturing industry and improve China’s position in the global industrial chain and value chain and promote the deep integration of economic cooperation among countries along the One Belt and One Road.

## 2 ANALYSIS OF THE STATUS QUO OF THE TRANSPORTATION INFRASTRUCTURE CONSTRUCTION IN 16 COUNTRIES IN CEE

16 countries in CEE as countries along China’s “One Belt and One Road” initiative, from the perspective of per capita income and per capita GDP (figure 1), half of the countries’ economic level has surpassed China’s, or even more than China’s, but most countries are relatively backward in infrastructure construction, and transportation facilities such as railways, roads and ports are facing renewal problems. Calculate according to the total infrastructure investment accounted for about 5 % of GDP, the demand for infrastructure in CEEC reached \$ 68.03 billion in 2015, while the turnover of engineering contracting projects in CEEC was \$ 1.18 billion, only accounting for 1.73% of them (figure 2). It can be seen that China and the 16 countries in CEE have extensive space for cooperation and development in the construction of transportation infrastructure.

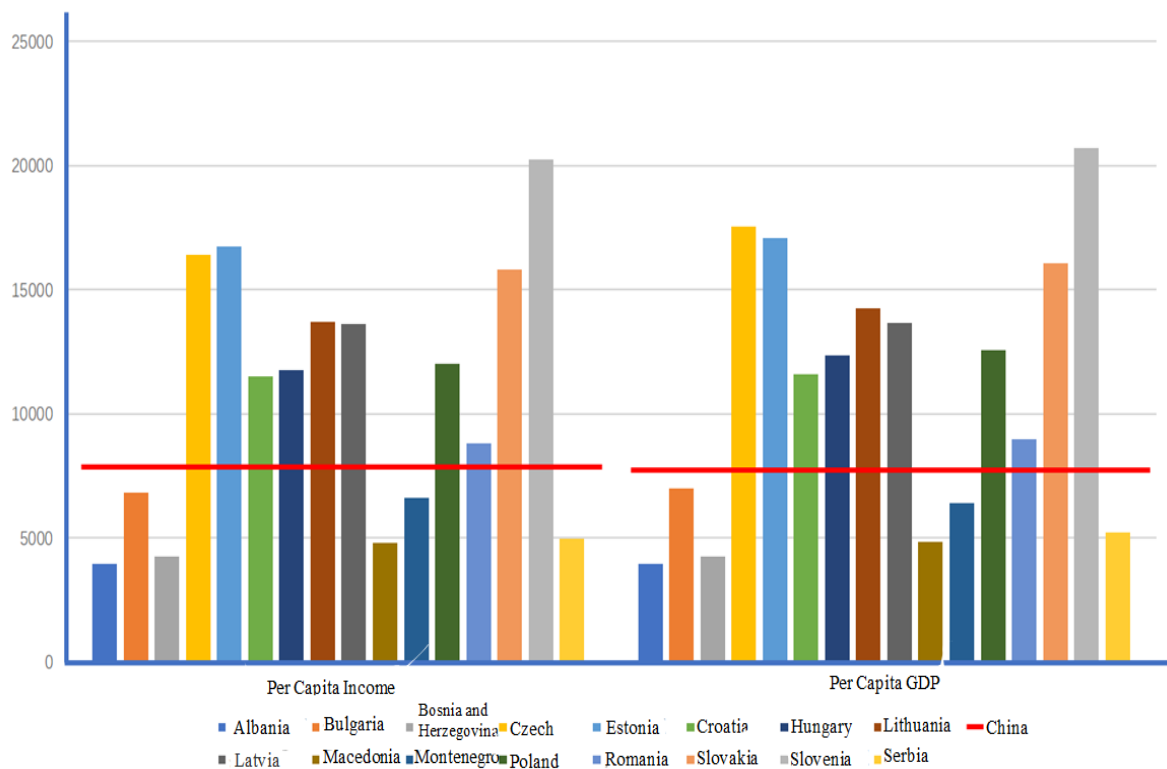


Figure 1 Per Capita Income and Per Capita GDP of China and 16 countries in CEE in 2015 (unit USD)  
 Data Source: World Bank

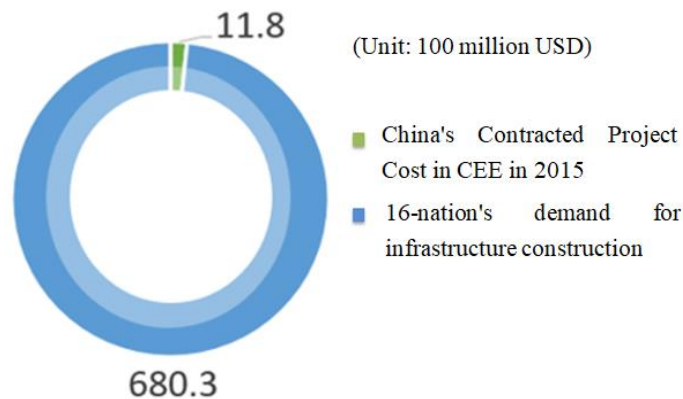


Figure 2 China's Contracted Projects in CEE

Data Sources: World Bank and Ministry of Commerce of the Peoples Republic of China

Table1 Serbia's railway construction planning project (2015)

Name of capital construction	Amount of money	Project description
XI corridor, E - 763 highway, Belgrade - south of the Adriatic Sea: Surčin - Obrenovac, and Preljina - Boljare	495 million EUR	Surčin—Obrenovac: 17.6 kilometers Preljina—Požega: 30.96 kilometers Obrenovac—Preljina: 103.14 kilometers
The part of XI corridor, E - 763 highway, Belgrade - south of the Adriatic Sea: Preljina - Boljare.	1.8309 billion EUR	Total length is 107 kilometers
The construction of Niš - Merdare (-Priština) highway.	855 million EUR	Construction Route: Niš-Prokuplje Merošina-Pločnik-Kuršumlja-Merdare, the construction section can achieve the highest internal rate of return, there are totally 22 kilometers from Merdare to Priština.
The modernized reform of Belgrade of Serbia area-Budapest Railway (The Railway Project of Hungary-Serbia)	1.132 billion EUR	Reconstruction/Modernized reform Belgrade-Budapest double line railway, speed 200 kilometers per hour
The modernized reform of the railway line between Serbia and Albania (area within the territory of Serbia)	400 million EUR	Including the reconstruction and modernized reform of Lapovo-Kraljevo-Lesak railway, and Lesak-Prizren railway and the construction of Prizren-Skadar railway. This railway has suitable development technology and characteristics.
The reconstruction of Požarevac - Majdanpek railway	30 million EUR	The total length of the railway is 254 kilometers, the railway is rebuilt and installed on the route of retaining existing traffic lines, to make the speed up to 100km/h, the shaft is allowed to load 22.5 tons, the load of 8.0t/m is shared by the railway. Suitable communication, signal, and safety system are equipped to the railway.

Name of capital construction	Amount of money	Project description
The reconstruction and modernization reform of Pančevo-Zrenjanin-Banatsko Miloševo-Senta-Subotica railway	96 million EUR	The railway is rebuilt and installed on the route of retaining existing traffic line, to make the speed up to 100km/h, the shaft is allowed to load 22.5 tons, the load of 8.0t/m is shared by the railway.  Suitable communication, signal, and safety system are equipped to the railway.
The reconstruction of Petrovaradin-Beočin railway	16 million EUR	The railway is rebuilt and installed on the route of retaining existing traffic line, to make the speed up to 100 km/h, the shaft is allowed to load 255KN, a load of 80 KN/m is shared by the railway.  Suitable communication, signal, and safety system are equipped to the railway.  Railway Electrification.
The construction (reconstruction) of Segedin-Horgoš-Subotica-Cikerija-Baja railway	15 billion EUR	The part of the railway through Hungary is subsidized by the European Union and Hungary.
The reconstruction of Novi Sad - Odžaci-Bogojevo railway	19 million EUR	The railway is rebuilt and installed on the route of retaining existing traffic line, speed up to 100/h, installed type rail, the shaft is allowed to load 22.5t, the load of 8t-m is shared by the railway.  Suitable communication, safety signal system, and signal tower are equipped to the railway.

Take Serbia as an example, Serbia's railways have been in disrepair for a long time, the equipment has been severely deteriorated, and the standard-reaching rate of railway facilities is only 44%. According to the *General Planning for Transport Infrastructure Construction in Serbia 2010-2027*, Serbia will invest 22.2 billion euros in the construction of expressways, railways, airports, and ports in the next 17 years. It can be seen that Serbia has a huge demand for transportation infrastructure construction. Judging from the railway construction planning project announced by Serbia (the year 2015) (Table 1), Serbia mainly focuses on the modernization reconstruction and equipment renewal of railways, but due to the small scale of Serbian domestic companies and the substandard level of technology, it is difficult to

undertake the construction of large-scale projects. So, the most railway construction is contracted to foreign companies. Therefore, there are great development opportunities for Chinese enterprises to enter the market in CEE.

### 3 ANALYSIS OF DEVELOPMENT STATUS OF NINGBO TRAFFIC EQUIPMENT MANUFACTURING INDUSTRY

Ningbo's transportation equipment manufacturing industry includes enterprises represented by rail traffic equipment, bridge engineering mechanical equipment and high-end ship equipment manufacturing enterprises. After years of development, Ningbo has emerged a group of advantageous enterprises with strong technical force and strong

production capacity and has achieved an international leading level in many fields. Take Zhejiang Zhongrui Heavy Industry Technology Co., Ltd and Ningbo CRRC New Energy Technology Co., Ltd. as examples (Table 2), both enterprises have strong research and development teams, supercapacitors and drilling rig preparation technologies with fully autonomous intellectual property rights and the overall technology power is in the international leading position. In addition, the companies' products have participated in a number of well-known projects at home and abroad, which have accumulated rich practical operation and management experience for the infrastructure construction towards the international market. For example, the Hangzhou Bay Sea Cross Bridge and Bangladesh PADMA Bridge that Zhejiang Zhongrui Heavy Industry Technology Co., Ltd participates in the construction.

Zhejiang Zhongrui currently has only one branch company in Indonesia and its products are mainly

sold in Southeast Asia. Hope to take advantages of the "One Belt and One Road" opportunity to set up branch companies or offices in countries around Europe to accelerate the promotion strength of Zhongrui products. Ningbo CRRC is a core subsidiary of CRRC Zhuzhou Investment Holding Co., Ltd. and has sales networks in the United States and Central and Western Asia countries. Although it is also involved in CEEC, it is limited to Poland, Serbia, and Croatia and other four or five countries, not yet throughout CEE. It can be seen that although the company has strong production capacity, advanced product technology, and rich practical operation and management experience, it has not penetrated into the vast market of CEE. However, the proposal of the "One Belt and One Road" strategy has provided a broader space and development platform for Ningbo enterprises to "Go Global". Enterprises are all hoping to take advantage of this to create, penetrate and occupy the markets in CEE.

Table 2 Introduction of Ningbo typical transportation equipment manufacturing enterprise

Enterprise	Main products	Scientific research level	Technological superiority	Application fields	Existing cooperation projects
Zhejiang Zhongrui Heavy Industry	All-hydraulic drill rig	Long-term cooperative relations have been established with many scientific research institutes and universities, such as Central South University and Zhejiang University, and it has independent intellectual property rights, and has applied for and obtained more than 20 patents authorized by the State Intellectual Property Office.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. High efficiency and energy saving, reliable and stable transmission performance.</li> <li>2. Effective control of perpendicularity and aperture accuracy, and wear reduction of drilling tools.</li> <li>3. Easy operation, low maintenance cost and comfortable operating room environment.</li> </ol>	Ocean wind power construction of the large bridges at home and abroad, port, etc., sewage treatment wells and other engineering fields.	Hangzhou Bay Sea Cross Bridge, Hong Kong-Zhuhai-Macao Bridge, Malaysia Penang Bridge, Mozambique Maputo Bridge, Bangladesh PADMA bridge, Fujian Pingtan Gulf Wind Farm and so on.

Enterprise	Main products	Scientific research level	Technological superiority	Application fields	Existing cooperation projects
Ningbo CRRC New Energy Technology CO., LTD	60000F battery capacitive supercapacitor	It sets up the CRRC Super Capacitor Research Institute and Zhejiang Post-doctoral Workstation, bears more than 30 scientific research projects such as the national "863 Project", national science and technology major projects of MIIT" Strong Industrial Base Project 2016", Ningbo industrialization project and key research topics, CRRC inner projects and so on.	The energy density is 40Wh/kg, and the charging time is only 6~8min, which can enable the bus (electric bus) to travel more than 20 kilometers in full load with one charge time and save electronic power more than one third than that of conventional trolleybuses.	It is used in super electric energy tramcars, trolleybuses.	Supercapacitor energy storage trams such as Guangzhou Haizhu Roundabout Tram, Shenzhen Longhua Line, and Jiangsu Huaian Line, etc. supercapacitor energy storage trolleybus, oil and electric hybrid car of Ningbo bus line; Guangzhou metro 1500V line storage system.
AOTU Heavy Industry, CO., LTD	ME (350t 10r350t) universal gantry crane	It has been established the R&D Center of the Provincial High-tech Enterprise of AOTU Heavy Industry. Using its own technology to get the research achievements of <i>Energy Saving Technology for Design of New Type Hoisting Machinery Lightweight</i> , which is included in the catalog of <i>National Key Energy</i>	It adopts all-frequency PLC control technology, overload protection, fault alarm display laser ranging and other domestic and foreign advanced technology, it can be sensitive to the slight changes in the lifting process.	Advanced manufacturing, military industry, rail transit, aerospace, nuclear power, coal, chemical, electric power, shipbuilding and metallurgy and other matched fields.	Ningbo railway transport line 1, line 2, Wuxi railway transport line 2, and cooperation with Sri Lanka, Venezuela, Nigeria and other countries.

Enterprise	Main products	Scientific research level	Technological superiority	Application fields	Existing cooperation projects
		<p><i>Conservation Technology Promotion</i> (fifth). Two of new products obtain the MOST Innovation Fund, among which 1 item is listed in the 2011 annual fund key support project.</p>			
Ningbo Shangong Intelligent Security Technology, CO., LTD	GFRP series fiber grating strain sensor	<p>Now it has a full set of equipment and laboratory of related technology and auxiliary product research, R&amp;D center respectively In Hangzhou Binjiang District, Ningbo Wangchun Industrial Park, Harbin, bears the national "863 Project", the National Science and Technology Support Plan and so on scientific research projects, as well as also sets up Expert Committee in which the academican of the Chinese Academic of Engineering, the expert in The Recruitment Program of Global Experts, Chang</p>	<p>The engineering test requires that the standard distance of the adjustment range can be up to 1~2cm, which has the advantages of simple project layout and large range, good durability, and high precision, etc.</p>	<p>Transportation infrastructure, urban public infrastructure, civil engineering construction.</p>	<p>Qinlai Expressway, Wuhan Railway Line4 the Second Phase Project, Daqin Railway Bridge, Jiangxi Jiujiang Bridge, etc.</p>

Enterprise	Main products	Scientific research level	Technological superiority	Application fields	Existing cooperation projects
		Jiang Scholars, and many other well-known experts take the experts position.			

#### 4 PROBLEMS IN THE "GO GLOBALLY" OF NINGBO'S TRANSPORT EQUIPMENT MANUFACTURING INDUSTRY

##### 4.1 Face a variety of risks

The "Go Globally" of Ningbo's transport equipment manufacturing industry faces various risks, including political risk, economic risk, social environmental risk, legal risk, contract risk, and cultural risk among different countries (Houming, 2015). Its concrete manifestations are shown in Table 3.

##### 4.2 The "Go" of "Go Globally" is too blind

In recent years, with the promotion of national policies, some enterprises in Ningbo have also gradually marched towards CEE. However, because most enterprises only use "Go Globally" as a short-term action to transfer old equipment, obtain investment subsidies, or enjoy preferential policies, they can't stand at the strategic height of corporate sustainable development to plan the "Go Globally" behavior of enterprises, thus limiting the international competitiveness of Ningbo's transport equipment manufacturing industry. At present, the "Go Globally" enterprises in Ningbo are too accustomed to fighting alone, and there is a lack of necessary cooperation among enterprises, and integrated innovation is rarer (Qin, 2017)

Table 3 Types of Risks that "Go Globally" of Ningbo's Transport Equipment Manufacturing Industry May Encounter

Type	Specific Risk	Concrete Manifestation
Uncontrollable Risk	Political risk	Political party replacement, terrorism, war
	Economic risk	National sovereign credit risk, exchange rate risk
	Environmental risk	Destroy the natural environment, the opposition of residents of the host country
Controllable Risk	Legal risk	Different legal systems
	Contract risk	Irregular contract signing
	Cultural risks among different countries	The social system, cultural customs, religious beliefs

##### 4.3 The "Go Globally" approach is relatively single

The "Go Globally" strategy is divided into two levels: first, the output level of goods, including the output of goods and elements such as goods,

services, technology, and management; and second, the output of capital, which is through foreign direct investment to build overseas factories (Guimin & Ping., 2016(4): ). From the current situation in Ningbo City, Ningbo's transport equipment

manufacturing industry still basically stays at the initial stage of the “Go Globally” strategy, that is, product output is the main factor, and technical output, service output, management output, and capital output are seriously insufficient.

## 5 PATH STUDY OF TECHNOLOGY ALLIANCE'S SERVICE FOR THE "GO GLOBALLY" OF NINGBO'S TRANSPORT EQUIPMENT MANUFACTURING INDUSTRY

### 5.1 Conduct long-term forum activities to promote technical exchanges and industrial cooperation negotiations

pilot cities in China in 2010, it has successively become China's first pilot demonstration city of “Made in China 2025” and one of the first two national demonstration parks for the transfer of scientific and technological achievements. The bi-directional exchange platform of China and CEEC has consecutively undertaken more than 20 activities since 2014 such as the CEEC Investment and Trade Expo and China-CEEC Investment Cooperation Meeting (Table 4).

Take the China-CEE Cooperation Forum held from June 9 to 12, 2017 as an example (Figure 3), during the forum, we visited Zhejiang Zhongrui Heavy Industry Technology Co., Ltd. with representatives from Bulgaria, Poland, the Czech Republic and Serbia and other countries.

Since Ningbo became the first batch of innovative

Table 4 Table of China-CEEC' Exchange Platforms (Using Ningbo as the Host City)

China-CEEC Forum on Cooperation Development	China-CEEC Commercial Chambers Investment and Business Symposium
China-CEEC Cooperation Conference for Chamber of Commerce	Partnership for Connectivity China-CEEC Customs Cooperation Forum
China-CEEC Educational Cooperation Forum	China-CEEC Trade (Cross-Border E-Commerce) Symposium
China-CEEC Educational Cooperation Conference	China-CEEC People-to-people and Culture Exchange Activities
China-CEEC Tourism Cooperation and Exchange Conference	China-CEEC Culture and Arts Communication Activities
China-CEEC Cooperation Seminar for Chamber of Commerce	China (Ningbo)-Central and Eastern European Countries S&T Achievements Promotion Communication Activities
China-CEEC Investment Cooperation Meeting	China (Ningbo) -CEEC Economic & Culture Exchange Week
Fruit and Vegetable Meat Show of CEEC	China (Ningbo) -CEEC Investment Cooperation Industrial Park Promotion
The Overseas Chinese Businessman of CEEC Summit Ningbo	Central and Eastern European Countries Products Fair
China-CEEC Mayors Summit	Guest of Honor Activities

At the exchange meeting, bilateral exchanges and consultations were held on the hot technical issues in the field of capital construction, and they conducted further communication and understanding of Zhejiang Zhongrui Heavy Industry Technology Co., Ltd.'s main product, hydraulic reverse circulation drilling rig. Afterward, the Serbian representative provided suggestions and related

information for Zhejiang Zhongrui Heavy Industry Technology Co., Ltd. to enter the CEE markets through the mail and helped to get in touch with the Minister of Transport, Republic of Serbia.

Through the existing work model, our experts have inspected foreign related enterprises and determined research directions and research plans. After the achievements are produced, Chinese

experts negotiate cooperation with foreign partners and rush abroad to carry out relevant verification experiments. It is expected to achieve performance optimization and meet national

standards and reach cooperation agreements to achieve achievements transfer and transformation cooperation.

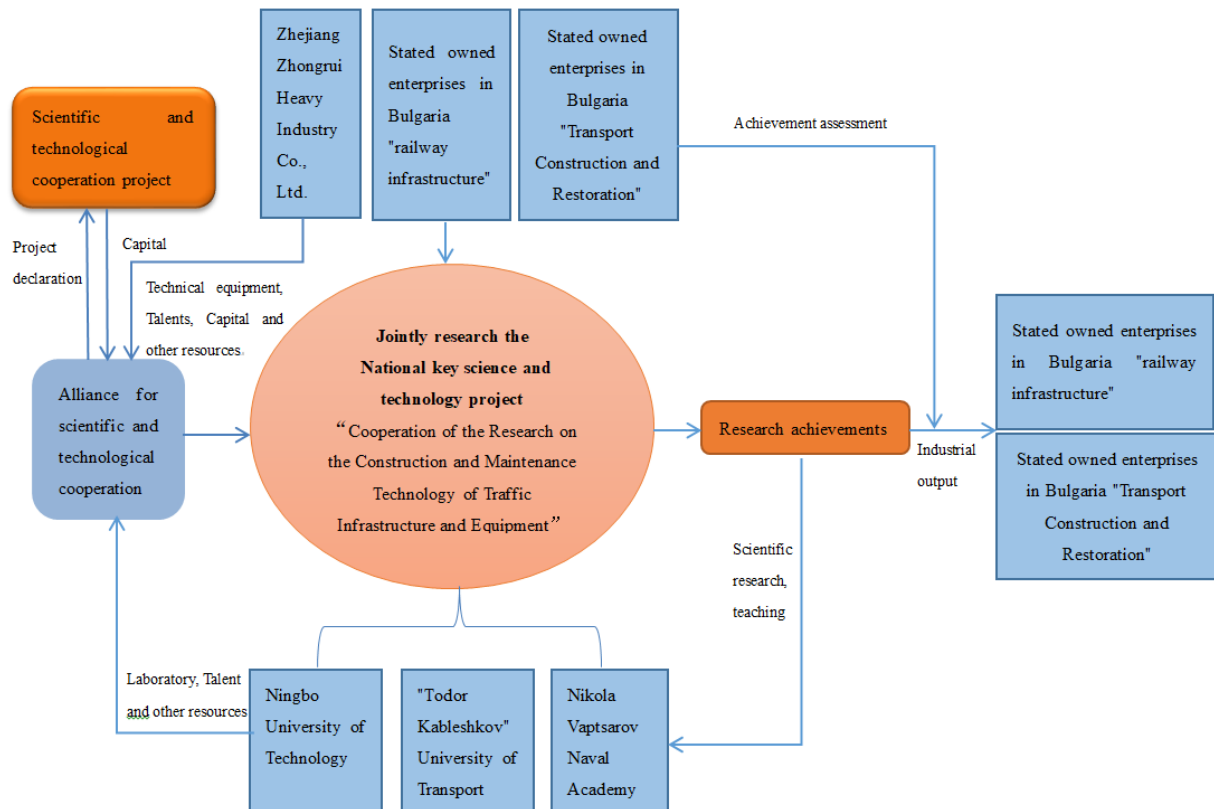


Figure 3 The flow chart of the conference activities

## 5.2 Rely on International Scientific and Technological Cooperation Projects to Lead Capacity Output

Since the implementation of the “One Belt and One Road” strategy, China has ushered in a good opportunity for international science and technology cooperation with CEEC. Over the years, our university and Bulgaria, Slovakia, and other Central and Eastern European countries have jointly declared more than 20 international science and technology cooperation projects represented by the National Key Science and Technology Program for “Cooperation in Research and Development of Harsh Environment Transport Infrastructure Construction and Maintenance Technology and Equipment”, of which three items have been approved, and strived for 12 national talent projects. Through the joint application of scientific research projects, Ningbo and CEEC have achieved the output of leading production capacity relying

on international science and technology cooperation projects (Figure 4).

The science and technology cooperation alliance has established a good cooperation relationship with more than 30 related scientific research institutions. On this basis, each person promotes the output of transport equipment technologies and standards by following up on their respective responsible enterprises, and the exchanges with relevant cooperative enterprises and colleges and universities in CEE. At the same time, the project's research achievements will be integrated. On the one hand, it will be negotiated with the principals of foreign colleges and universities to compile Ningbo's transport equipment and manufacturing technology into teaching materials, translate them into English or foreign official languages for colleges and universities' research and teaching; and on the other hand, it is used for the R&D and transformation of existing equipment of enterprises to meet the special needs of the CEE markets, and

to enter the 16-nation markets, and finally realize the output of products.

### 5.3 Promote scientific research achievements and industrial docking through deep integration of industry-university-research

The scientific and technological cooperation

alliance is a platform for promoting the transformation of scientific research achievements. It is a link and bridge for cooperation between scientific research institutes, universities, and enterprises. It can create opportunities for the docking of scientific research achievements and industry from the following two aspects:

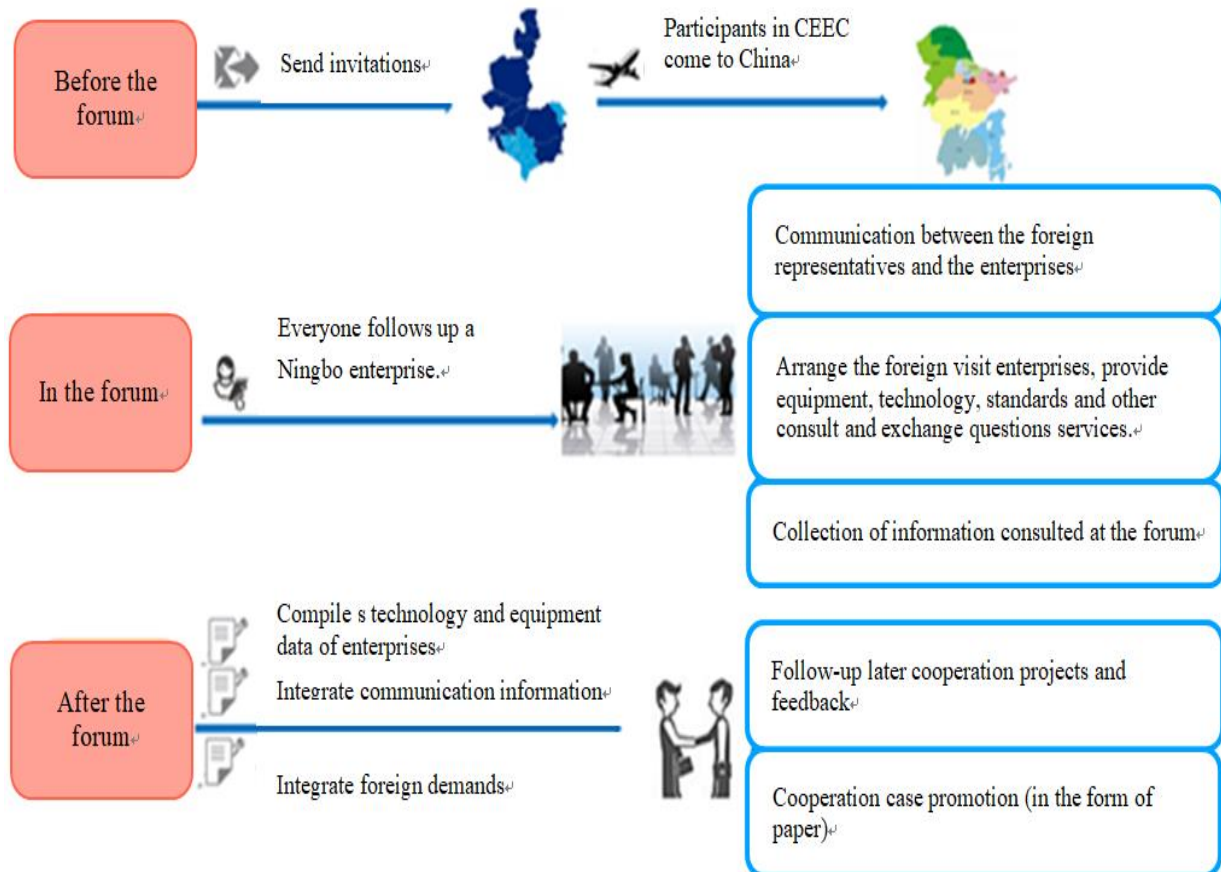
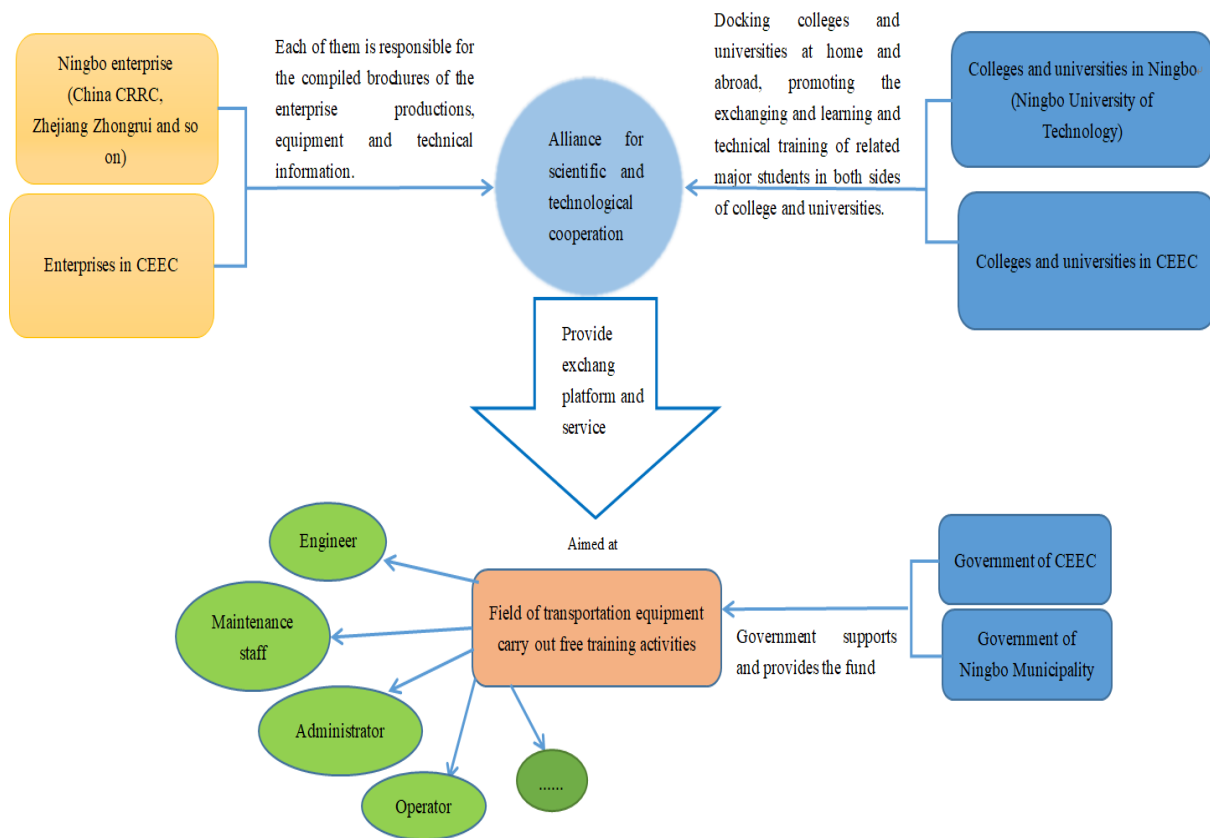


Figure 4 The pattern chart of science and technology cooperation project lead production output

1) Talent exchange and cooperation: Based on the cooperation basis of the scientific and technological cooperation alliance, assist Ningbo's enterprises, universities and research institutes to conduct training activities together in the field of transportation equipment manufacturing together with the universities and enterprises in CEEC (figure 5). Taking the talent cultivation as the goal, use 2-3 years to build a solid foundation and open a new prospect, and attract more than 50 scientific and technical personnel and engineers of different levels to Ningbo for training and exchange. Use about 8 years to break through

the key points, advance the essence, and form a stable talent cultivation model for both sides.

2) Cooperation in decision-making consultation service: After Ningbo's enterprises have signed the contracts with enterprises in CEEC for the use of transportation equipment, and achieved the output of equipment and technology, by formulating a feedback system, the problems such as the running state of equipment, risen problems in the process of trial and use and others are fed back to the Ningbo's enterprises, then enterprise makes improvements to the equipment based on the



feedback.

Figure 5 Talent exchange training pattern chart

At the same time, combine with the various work in the early stage such as the development of conference activities, application of projects and output of enterprise technology equipment, etc. to master the external output requirements of enterprise technology and equipment as well as the special needs of the 16 countries in CEE, and to

establish the direct subordination consulting team of Ningbo Municipal Human Resources and Social Security Bureau. And combined with the existing information to provide consulting services for more cooperation requirements for Ningbo and the 16 countries in CEE for the transportation equipment manufacturing industry.

## WORKS CITED

- Guimin, W., & Ping., W. (2016(4): ). Status and Analysis of "Go Globally" in Liaoning Equipment Manufacturing Industry. *Journal of Shenyang Normal University*, 61-64.
- Houming, Z. (2015). Research on "Go Globally" of China's Equipment Manufacturing Industry under the "One Belt and One Road" Strategy. *Industrial Economy Review*(9), 29-33.
- Qin, D. (2017). Research on the "Go Globally" of Equipment Manufacturing in Liaoning under the New Situation. *Journal of Shandong Institute of Business and Technology*(6), 60-67.

Received for publication: 10.04.2018.  
 Revision Received: 10.07.2018.  
 Accepted for publication: 05.09.2018.

### How to cite this article?

#### Style – **APA Sixth Edition:**

Wang, B., & Hu, D. (2018, 10 15). Research on the Development Path of Ningbo Transportation Equipment Manufacturing Industry in 16 CEEC. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions*, 6(2), 195-207. doi:10.12709/fbim.06.06.02.20

#### Style – **Chicago Sixteenth Edition:**

Wang, Bo, and Danjuan Hu. 2018. "Research on the Development Path of Ningbo Transportation Equipment Manufacturing Industry in 16 CEEC." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 6 (2): 195-207. doi:10.12709/fbim.06.06.02.20.

#### Style – **GOST Name Sort:**

**Wang Bo and Hu Danjuan** Research on the Development Path of Ningbo Transportation Equipment Manufacturing Industry in 16 CEEC [Journal] // FBIM Transactions / ed. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, 10 15, 2018. - 2 : Vol. 6. - pp. 195-207.

#### Style – **Harvard Anglia:**

Wang, B. & Hu, D., 2018. Research on the Development Path of Ningbo Transportation Equipment Manufacturing Industry in 16 CEEC. *FBIM Transactions*, 15 10, 6(2), pp. 195-207.

#### Style – **ISO 690 Numerical Reference:**

*Research on the Development Path of Ningbo Transportation Equipment Manufacturing Industry in 16 CEEC.* **Wang, Bo and Hu, Danjuan.** [ed.] Zoran Čekerevac. 2, Beograd : MESTE, 10 15, 2018, FBIM Transactions, Vol. 6, pp. 195-207..



## Reviewers of the FBIM Transactions – alphabetically

1. Dr. **Svetlana Andelić**, Prof.v.s., Information Technology School - ITS, Belgrade, Serbia
2. **Dragan Anucojić**, Mgr., Fakultet za pravne i poslovne studije, Novi Sad, Serbia
3. Dr. **Dragutin Ž Arsić**, Assoc. Prof., Faculty of Business and Law of the "Union - Nikola Tesla" University Belgrade, Belgrade, Serbia
4. Dr. **Suat Askin**, Asst. Prof., Adiyaman University, Adiyaman Merkez/Adiyaman, Turkey
5. **Olga Artemenko**, PhD, Bukovinian University, Faculty of Computer Sciences and Technologies, Chernivtsi, Ukraine
6. Dr. **Daniel Badulescu**, Assoc. Prof., Faculty of Economic Sciences, University of Oradea, Romania
7. Prof. Dr. **Milan Beslać**, Faculty of Business Economy and Entrepreneurship in Belgrade, Belgrade, Serbia
8. Dr. sc. **Mario Bogdanović**, research associate, Faculty of Economics, University of Split, Croatia
9. Dr. **Nikola Bračika**, Assoc. Prof., Business School Čačak, Belgrade, Serbia
10. Mr **Nemanja Budimir**, Agency for Bookkeeping "Budimir", Banja Luka, Bosnia and Herzegovina
11. CSc. **Anastasia Bugaenko**, "Ukrigasbank", Kyiv, Ukraine
12. Prof. Dr. **Ana Čekerevac**, University Belgrade Faculty of Political Sciences, Belgrade, Serbia
13. Prof. Dr. **Zoran Čekerevac**, Faculty of Business and Law of the "Union - Nikola Tesla" University Belgrade, Belgrade, Serbia
14. **Sanja Čukić**, MA, Faculty of Business and Law, "Union - Nikola Tesla" University, Belgrade, Serbia
15. Dr. **Dražen Ćucić**, Assistant Professor, Faculty of Economics in Osijek, Osijek, Croatia
16. Dr. **Radmila Ćurčić**, Ass. Prof., Faculty of Business and Law, "Union - Nikola Tesla" University, Belgrade, Serbia
17. Prof. Dr. **Sreten Ćuzović**, Faculty of Economics, University of Niš, Niš, Serbia
18. Prof. Dr. **Predrag Damjanović**, Business School Čačak, Belgrade, Serbia
19. Prof. Dr. **Branko Davidović**, Technical College, Kragujevac, Serbia
20. Dr. **Derya Dispinar**, Asst. Prof., Istanbul University, Metallurgical and Materials Engineering, Avcilar, Istanbul, Turkey
21. Prof. Ing. **Zdenek Dvorak**, PhD, Faculty of Special Engineering University of Žilina, Žilina, Slovakia
22. **Bela Yu. Dzhamirze**, PhD, Assoc. Prof., Maykop State Technological University, Maykop, Russia
23. Prof. Dr. **Branislav Đorđević**, Emeritus, Belgrade, Serbia
24. Prof. Dr. **Branko Đurović**, Medical Faculty, University of Belgrade, Belgrade, Serbia
25. **Ljupčo Eftimov**, PhD, Asst. Prof., Faculty of Economics - Skopje, Skopje, R. Macedonia
26. Prof. **Valeriy Eudokymenko**, DrSc, Bukovinian State Finance and Economics University, Chernivtsi, Ukraine
27. Ing. **Stanislav Filip**, PhD, Assoc. Prof., School of Economics and Management in Public Administration in Bratislava, Slovakia
28. **Jelena Fišić**, MA, "Pro-elektro" doo, Belgrade, Serbia
29. **Milena Gajic-Stevanovic**, DMD, MSc.SM, PhD, Institute of Public Health of Serbia, Belgrade, Serbia
30. **Bogdan Gats**, Chernivtsy Trade and Economics Institute of the Kyiv National Trade and Economics University, Chernivtsy, Ukraine
31. Prof. Dr. **Sonja T. Gegovska-Zajkova**, Ss Cyril and Methodius University, Faculty of Electrical Engineering and Information Technologies, Skopje, Macedonia
32. **Mariya P. Hristova**, PhD, Assoc. Prof., "Todor Kableshkov" University of Transport, Sofia, Bulgaria
33. Dr. **Miroljub Ivanović**, Prof.v.s., Higher School of Vocational Studies in Education of Tutors in Sremska Mitrovica, Sremska Mitrovica, Serbia
34. Dr. **Aleksandra M. Izgarjan**, Assoc. Prof., Faculty of Philosophy, University of Novi Sad, Novi Sad, Serbia
35. Dr. **Miloje Jelić**, Preduzeće za proizvodnju "Klanica"d.o.o. Kraljevo



36. Prof. Dr. **Zoran Jerotijević**, Faculty of Business and Law of the "Union - Nikola Tesla" University in Belgrade, Belgrade, Serbia
37. Dr. **Bisera S. Jevtić**, Assoc. Prof., University of Niš - Faculty of Philosophy, Niš, Serbia
38. Prof. Dr. **Natalija Jolić**, Faculty of Transport and Traffic Sciences, University of Zagreb, Zagreb, Croatia
39. Prof. Dr. **Svetlana Kamberdieva**, North Caucasian Institute of Mining and Metallurgy (State Technological University), NCIMM (STU), Vladikavkaz, Republic of North Ossetia – Alania, Russia
40. Prof. Dr. **Zvonko Kavran**, Faculty of Transport and Traffic Sciences, University of Zagreb, Zagreb, Croatia
41. Prof. **Antoaneta Kirova**, PhD, "Todor Kableshev" University of Transport, Sofia, Bulgaria
42. Ing. **Jozef Klučka**, PhD, Assoc. Prof., Faculty of special engineering University of Žilina, Žilina, Slovakia
43. Prof. **Petar Kolev**, Dr, "Todor Kableshev" University of Transport, Sofia, Bulgaria
44. **Oksana Koshulko**, PhD, Assoc. Prof., Polotsk State University, Novopolotsk, Republic of Belarus
45. Prof. Dr. **Boris Krivokapić**, Faculty of Business and Law of the "Union - Nikola Tesla" University Belgrade, Belgrade, Serbia
46. Dr. **Evelin Krmac**, Asst. Prof., University of Ljubljana, Faculty of Maritime Studies and Transportation Portorož, Slovenia
47. Prof. Dr. **Adil Kurtić**, University of Tuzla - Faculty of Economics, Tuzla, Bosnia and Herzegovina
48. Dr. **Aleksandar Lebl**, Iritel AD, Beograd, Serbia
49. Prof. Dr. **Branko Ž. Ljutić**, certified auditor, University Business Academy, Novi Sad, Serbia
50. Ing. **Maria Luskova**, PhD, Faculty of special engineering University of Žilina, Žilina, Slovakia
51. CSc. **Elena S. Maltseva**, Assoc. Prof., Maykop State Technological University, Maykop, Russia
52. Dr. **Dubravka Mandušić**, University of Zagreb - Faculty of Agriculture, Zagreb, Croatia
53. **Milorad Markagić**, University of Defense - Military Academy, Belgrade, Serbia
54. **Željko Mateljak**, PhD, University of Split, Faculty of Economics, Split, Croatia
55. Prof. Dr. **Dobrivoje Mihailović**, University of Belgrade, Faculty of Organizational Sciences, Belgrade, Serbia
56. Prof. Dr. **Božidar Mihajlović**, College of Business Economics and Entrepreneurship in Belgrade, Belgrade, Serbia
57. Dr. **Ivo Mijoč**, Assistant Professor, Faculty of Economics in Osijek, Osijek, Croatia
58. Dr. **Živanka Miladinović Bogavac**, Asst. Prof., Faculty of Business and Law of the "Union - Nikola Tesla" University Belgrade, Belgrade, Serbia
59. Dr. **Zoran Milenković**, Prof.v.s., College of Tourism, Belgrade, Serbia
60. Dr. **Živorad Milić**, Prizma, Kragujevac, Srbija
61. Dr. **Milorad Milošević**, Prof.v.s., Business School Čačak, Belgrade, Serbia
62. Dr. **Aleksandar Miljković**, Assoc. Prof., Faculty of Business and Law of the "Union - Nikola Tesla" University Belgrade, Belgrade, Serbia and FORKUP, Novi Sad, Srbija
63. **Piotr Misztal**, PhD, Assoc. Prof., Jan Kochanowski University in Kielce, Kielce, Poland
64. Prof. Dr. **Dragan M Momirović**, Faculty of Business and Law of the "Union - Nikola Tesla" University Belgrade, Belgrade, Serbia
65. Dr. **Saša Muminović**, Julon d.d. Ljubljana, Slovenia
66. Prof. Dr. **Predrag M. Nemeč**, Faculty of Management in Sport, "Alfa" University, Belgrade, Serbia
67. Prof. Dr. **Nevenka Nićin**, Faculty of Business and Law of the "Union - Nikola Tesla" University Belgrade, Belgrade, Serbia
68. Ing. **Ladislav Novak**, PhD, Assoc. Prof., Faculty of special engineering University of Žilina, Žilina, Slovakia
69. Dr. **Srećko Novaković**, Assistant Prof., High Business and Technical School Doboj, Bosnia and Herzegovina and College of Vocational Studies for Education of Tutors and Coaches, Subotica, Serbia
70. Prof. Dr. **Saša Obradović**, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Novi Sad, Serbia
71. Dr. **Milorad Opsenica**, Assistant Prof., Traffic Engineering Faculty of the International University, Brcko District, Bosnia and Herzegovina



72. CSc. **Tatiana Paladova**, Assoc.Prof., Maykop State Technological University, Maykop, Russia
73. Prof. Dr. **Yurij Vasylyovych Pasichnyk**, Cherkassy State Technological University, Cherkassy, Ukraine
74. Prof. **Dinara Peskova**, PhD, Bashkir Academy of Public Administration and Management under the Auspices of the Republic of Bashkortostan, Ufa, Russia
75. Prof. Dr. **Šemsudin Plojović**, University of Novi Pazar, Novi Pazar, Serbia
76. Prof. Dr. **Lyudmila Prigoda**, Maykop State Technological University, Maykop, Russia
77. Prof. Dr. **Vlado N. Radić**, Faculty of Business Economics and Entrepreneurship, Belgrade, Serbia
78. Dr. **Dragan Radović**, Assoc. Prof., Faculty of entrepreneurial business and management of real estate of the "Union - Nikola Tesla" University, Belgrade, Serbia
79. Prof. Dr. **Dušan Regodić**, Faculty of Business and Law, "Union - Nikola Tesla" University, Belgrade, Serbia
80. Dr. **Bojan Ristić**, Prof., Information Technology School, Belgrade, Serbia
81. Dr. **Slobodan Ristić**, University Belgrade, Faculty of Organizational Sciences, Belgrade, Serbia
82. **Muzafer Saračević**, PhD, Assistant Prof., University in Novi Pazar, Novi Pazar, Serbia
83. Dr. **Drago Soldat**, Prof.v.s., Technical College, Zrenjanin, Serbia
84. Prof. Dr. **Dragan Dj. Soleša**, Faculty of Economics and Engineering Management, University Business Academy, Novi Sad, Serbia
85. Ing. **Katarina Stachova**, PhD, School of Economics and Management in Public Administration in Bratislava, Slovakia
86. **Jasmina Starc**, PhD, Assistant Prof., School of Business and Management Novo Mesto na Loko, Novo Mesto, Slovenia
87. **Bohdana Stepanenko-Lypovyk**, MA, Institute for Economics and Forecasting of the Ukrainian National Academy of Sciences, Kyiv, Ukraine
88. Ing. **Eva Sventekova**, PhD, Assoc. Prof., Faculty of Special Engineering, University of Žilina, Žilina, Slovak Republic
89. Prof. Dr. **Radomir Šalić**, "Metropolitan" University in Belgrade, Belgrade, Serbia, and "Synergy" University in Bijeljina, Bijeljina, Bosnia and Herzegovina
90. Prof. Dr. **Dubravka Škunca**, Faculty of Business and Law, "Union - Nikola Tesla" University, Belgrade, Serbia
91. **Daniela Todorova**, PhD, Assoc. Prof., "Todor Kableskov" University of Transport, Sofia, Bulgaria
92. Prof. Dr. **Miomir Todorović**, Faculty of Business and Law, "Union - Nikola Tesla" University, Belgrade, Serbia
93. Prof. Dr. **Zoran Todorović**, "Mediterranean" University Podgorica – MTS "Montenegro Tourism School", Bar, Montenegro
94. Dr. **Janusz Tomaszewski**, Assoc. Prof., Eugeniusz Kwiatkowski University of administration and business, Gdynia, Poland
95. **David Ramiro Troitino**, Assoc. Prof., Tallinn University of Technology, Tallinn, Estonia
96. Dr. **Kristian Ujvary**, Ministry of Interior of the Slovak Republic, Bratislava, Slovak Republic
97. Dr. **Detelin Vasilev**, Assoc. Prof., "Todor Kableskov" University of Transport, Sofia, Bulgaria
98. Prof. Dr. **Dragan Vučinić**, Higher school of modern business, Belgrade, Serbia
99. **Branko Vujatović**, Center for Applied Mathematics and Electronics - Belgrade, Serbia
100. Prof. **Yaroslav Vykylyuk**, DSc, Bukovinian University, Chernivtsi, Ukraine
101. Dr. hab. Eng. **Zenon Zamiar**, Assoc. Prof., Wroclaw University of Environmental and Life Sciences, Wroclaw, Poland
102. Prof. Dr. **Nada Živanović**, Faculty of Business and Law, "Union - Nikola Tesla" University, Belgrade, Serbia
103. Prof. Dr. **Dragan R. Životić**, Faculty of Management in Sport, "Alfa" University, Belgrade
104. ... **You? . . . . . To apply, please, visit webpage:**  
[http://fbim.meste.org/FBIM\\_1\\_2018/Recenzenti\\_eng.html](http://fbim.meste.org/FBIM_1_2018/Recenzenti_eng.html)  
 click the button **Reviewer**, fill up the form, and return it to [meste@meste.org](mailto:meste@meste.org)



## Recenzenti časopisa FBIM Transactions – po abecednom redu

1. dr **Svetlana Anđelić**, prof.s.s, Visoka škola strukovnih studija za informacione tehnologije – ITS, Beograd, Srbija
2. mr **Dragan Anucojić**, Fakultet za pravne i poslovne studije, Novi Sad, Srbija
3. dr **Dragutin Ž. Arsić**, v. prof., Poslovni i pravni fakultet, „Union – Nikola Tesla" Univerzitet u Beogradu, Beograd, Srbija
4. dr **Suat Askin**, docent, Adiyaman University, Adiyaman, Turska
5. **Olga Artemenko**, PhD, Bukovinski Univerzitet, Černivci, Ukrajina
6. Dr. **Daniel Badulescu**, Assoc. Prof., Faculty of Economic Sciences, University of Oradea, Romania
7. Prof. dr **Milan Beslać**, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, Srbija
8. dr **Mario Bogdanović**, dipl. oec., prof. psih., naučni saradnik, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Hrvatska
9. dr **Nikola Bračika**, v. prof., Visoka poslovna škola Čačak, Beograd, Srbija
10. mr **Nemanja Budimir**, Agencija za knjigovodstvene poslove „Budimir", Banja Luka, Bosna i Hercegovina
11. CSc. **Anastasia Bugaenko**, "Ukrasbank", Kijev, Ukrajina
12. prof. dr **Ana Čekerevac**, Univerzitet u Beogradu, Fakultet političkih nauka, Beograd, Srbija
13. prof. dr **Zoran Čekerevac**, Poslovni i pravni fakultet, „Union – Nikola Tesla" Univerzitet u Beogradu, Beograd, Srbija
14. **Sanja Čukić**, MA, Poslovni i pravni fakultet, „Union – Nikola Tesla" Univerzitet u Beogradu, Beograd, Srbija
15. dr **Dražen Čučić**, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, Hrvatska
16. dr **Radmila Čurčić**, docent, Poslovni i pravni fakultet, „Union – Nikola Tesla" Univerzitet u Beogradu, Beograd, Srbija
17. prof. dr **Sreten Čuzović**, Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu, Niš, Srbija
18. prof. dr **Predrag Damjanović**, Visoka poslovna škola Čačak, Beograd, Srbija
19. Prof. dr **Branko Davidović**, Visoka tehnička škola strukovnih studija, Kragujevac, Srbija
20. dr **Derya Dispinar**, docent, Istanbul University, Metallurgical and Materials Engineering, Avcilar, Istanbul, Turkey
21. prof. Ing. **Zdenek Dvorak**, PhD, Fakultet sigurnosnog inženjerstva Žilinskog Univerziteta u Žilini, Žilina, Slovačka
22. **Bela. Ju. Džamirze**, Ph.D., v. prof., Državni tehnološki univerzitet Majkop, Majkop, Rusija
23. prof. dr **Branislav Đorđević**, Emeritus, Beograd
24. prof. dr **Branko Đurović**, Medicinski fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd, Srbija
25. **Ljupčo Eftimov**, PhD, docent, Ekonomski fakultet Skopje, Skopje, Makedonija
26. Prof. **Valeriy Eudokymenko**, DrSc, Bukovinski državni univerzitet za finansije i ekonomiju, Černivci, Ukraina
27. Ing. **Stanislav Filip**, PhD, docent, Visoka škola ekonomije i menadžmenta državne uprave u Bratislavi, Bratislava, Slovačka
28. **Jelena Fišić**, MA, "Pro-elektro" doo, Beograd, Srbija
29. **Milena Gajic-Stevanovic**, DMD, MSc.SM, PhD, Institut za javno zdravlje Srbije "Dr Milan Jovanović Batut", Beograd, Srbija
30. **Bogdan Gats**, Chernivtsy Trade and Economics Institute of the Kyiv National Trade and Economics University, Chernivtsy, Ukraine
31. prof. dr **Sonja T. Gegovska-Zajkova**, Ss Cyril and Methodius University, Faculty of Electrical Engineering and Information Technologies, Skopje, Macedonia
32. **Mariya P. Hristova**, PhD, Assoc. Prof., "Todor Kableshev" University of Transport, Sofia, Bulgaria
33. dr **Miroljub Ivanović**, prof. s.s., Visoka škola strukovnih studija za obrazovanje vaspitača u Sremskoj Mitrovici, Sremska Mitrovica, Srbija
34. dr **Aleksandra M. Izgarjan**, v. prof., Filozofski fakultet, Univerzitet u Novom Sadu, Novi Sad, Srbija
35. dr **Miloje Jelić**, Preduzeće za proizvodnju "Klanica"d.o.o. Kraljevo



36. prof. dr **Zoran Jerotijević**, Poslovni i pravni fakultet „Union – Nikola Tesla“ Univerziteta u Beogradu
37. dr **Bisera S. Jevtić**, v. prof., Filozofski fakultet Univerziteta u Nišu, Niš
38. Prof. dr **Natalija Jolić**, Fakultet prometnih znanosti Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, Hrvatska
39. Prof. dr **Svetlana Kamberdieva**, Severnokavkaski institut za rudarstvo i metalurgiju (Državni tehnološki univerzitet), SKGMI (GTU), Vladikavkaz, Republika Severna Osetija – Alania, Rusija
40. prof. dr **Zvonko Kavran**, Fakultet prometnih znanosti Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, Hrvatska
41. Prof. **Antoaneta Kirova**, PhD, "Todor Kableškov" Univerzitet transporta, Sofija, Bugarska
42. Ing. **Jozef Klučka**, PhD, docent, Fakultet sigurnosnog inženjerstva Žilinskog Univerziteta u Žilini, Žilina, Slovačka
43. Prof. dr **Petar Kolev** "Todor Kableškov" Univerzitet transporta, Sofija, Bugarska
44. **Oksana Koshulko**, PhD, v. prof, Polotsk State University, Novopolotsk, Republic of Belarus
45. Prof. dr **Boris Krivokapić**, Poslovni i pravni fakultet, „Union – Nikola Tesla“ Univerzitet u Beogradu, Beograd, Srbija
46. dr **Evelin Krmac**, docent, Univerzitet u Ljubljani, Fakultet za pomorstvo i promet, Portorož, Slovenija
47. prof. dr **Adil Kurtić**, Ekonomski fakultet Univerziteta u Tuzli, Tuzla, BiH
48. dr **Aleksandar Lebl**, Iritel AD, Beograd, Srbija
49. Ing. **Maria Luskova**, PhD, Fakultet sigurnosnog inženjerstva Žilinskog Univerziteta u Žilini, Žilina, Slovačka
50. prof. dr **Branko Ž. Ljutić**, ovlašćeni revizor, Univerzitet Privredna akademija, Novi Sad, Srbija
51. CSc. **Elena S. Maltseva**, v. prof., Državni tehnološki univerzitet Majkop, Majkop, Rusija
52. dr **Dubravka Mandušić**, naučni saradnik, Agronomski fakultet, Zagreb, Hrvatska
53. **Milorad Markagić**, Univerzitet odbrane - Vojna akademija, Beograd, Srbija
54. dr **Željko Mateljak**, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, Hrvatska
55. prof. dr **Dobrivoje Mihailović**, Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, Srbija
56. prof. dr **Božidar Mihajlović**, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo Beograd, Beograd, Srbija
57. dr **Ivo Mijoč**, docent, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Osijeku, Osijek, Hrvatska
58. dr **Živanka Miladinović Bogavac**, Poslovni i pravni fakultet, „Union – Nikola Tesla“ Univerzitet u Beogradu, Beograd, Srbija
59. dr **Zoran Lj. Milenković**, prof.s.s., Visoka turistička škola strukovnih studija, Beograd, Srbija
60. dr **Živorad Milić**, Prizma, Kragujevac, Srbija
61. dr **Milorad Milošević**, prof.s.s., Visoka poslovna škola Čačak, Beograd, Srbija
62. dr **Aleksandar Miljković**, v. prof., Poslovni i pravni fakultet „Union – Nikola Tesla“ Univerziteta u Beogradu, Beograd i FORKUP, Novi Sad, Srbija
63. **Piotr Misztal**, PhD, Assoc. Prof., Jan Kochanowski University in Kielce, Kielce, Poland
64. prof. dr **Dragan M. Momirović**, Poslovni i pravni fakultet, „Union – Nikola Tesla“ Univerzitet u Beogradu, Beograd, Srbija
65. dr **Saša Muminović**, Julon d.d. Ljubljana, Slovenija
66. prof. dr **Predrag M. Nemec**, Fakultet za menadžment u sportu, "Alfa" Univerzitet, Beograd, Srbija
67. prof. dr **Nevenka Nićin**, Poslovni i pravni fakultet, „Union – Nikola Tesla“ Univerzitet u Beogradu, Beograd, Srbija
68. Ing. **Ladislav Novak**, PhD, docent, Fakultet sigurnosnog inženjerstva Žilinskog Univerziteta u Žilini, Žilina, Slovačka
69. dr **Srećko Novaković**, docent, Visoka poslovno tehnička škola Doboj, BiH i Visoka škola strukovnih studija za obrazovanje vaspitača i trenera, Subotica, Srbija
70. prof. dr **Saša Obradović**, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Novi Sad, Srbija
71. dr **Milorad Opsenica**, docent, Saobraćajni fakultet Internacionalnog univerziteta, Brčko-distrikt, BiH
72. CSc. **Tatiana Paladova**, v. prof., Državni tehnološki univerzitet Majkop, Majkop, Rusija
73. prof. dr **Yurij Vasylyovych Pasichnyk**, Čerkaski državni tehnološki univerzitet, Čerkasi, Ukrajina



74. prof. **Dinara Peskova**, PhD, Bashkir Academy of Public Administration and Management under the Auspices of the Republic of Bashkortostan, Ufa, Russia
75. Prof. Dr. Šemsudin Plojović, Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru, Novi Pazar, Srbija
76. prof. dr **Ljudmila Prigoda**, Državni tehnološki univerzitet u Majkopu, Majkop, Rusija
77. prof. dr **Vlado N. Radić**, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, Srbija
78. dr **Dragan Radović**, v. prof., Fakultet za menadžment Sremski Karlovci Univerziteta "Alfa" Beograd, Srbija
79. Prof. dr **Dušan Regodić**, Poslovni i pravni fakultet, „Union – Nikola Tesla" Univerzitet u Beogradu, Beograd, Srbija
80. Dr. **Bojan Ristić**, Prof., Visoka škola strukovnih studija za informacione tehnologije, Beograd, Serbia
81. dr **Slobodan Ristić**, Fakultet organizacionih nauka Univerziteta u Beogradu, Beograd, Srbija
82. **Muzafer Saračević**, MSc, Univerzitet u Novom Pazaru, Novi Pazar, Srbija
83. dr **Drago Soldat**, prof.s.s., Visoka tehnička škola strukovnih studija u Zrenjaninu, Zrenjanin, Srbija
84. prof. dr **Dragan Đ. Soleša**, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Univerzitet Privredna akademija, Novi Sad, Srbija
85. Ing. **Katarina Stachova**, PhD, Visoka škola ekonomije i menadžmenta državne uprave u Bratislavi, Bratislava, Slovačka
86. **Jasmina Starc**, PhD, docent, Visoka šola za upravljanje in poslovanje Novo mesto, Novo Mesto, Slovenija
87. **Bohdana Stepanenko-Lypovyk**, MA, istraživač saradnik, Institut za ekonomiku i prognoziranje Ukrajinske nacionalne akademije nauka, Kyiv, Ukrajina
88. Ing. **Eva Sventekova**, PhD, docent, Fakultet sigurnosnog inženjerstva Žilinskog Univerziteta u Žilini, Žilina, Slovačka
89. prof. dr **Radomir Šalić**, Univerzitet "Metropolitan" u Beogradu, Beograd, Srbija i Univerzitet "Sinergija" Bijeljina, Bijeljina, Bosna i Hercegovina
90. dr **Dubravka Škunca**, vanredni profesor, Poslovni i pravni fakultet "Union - Nikola Tesla" Univerziteta u Beogradu, Beograd, Srbija
91. prof. **Daniela Todorova**, PhD, "Todor Kableškov" Univerzitet transporta, Sofija, Bugarska
92. Prof. dr **Miomir Todorović**, Poslovni i pravni fakultet, „Union – Nikola Tesla" Univerzitet u Beogradu, Beograd, Srbija
93. prof. dr **Zoran Todorović**, Univerzitet Mediteran Podgorica, Fakultet za turizam Bar – MTS "Montenegro Tourism School", Bar Crna Gora
94. dr **Janusz Tomaszewski**, v. prof., Eugeniusz Kwiatkowski Univerzitet administracije i biznisa, Gdynia, Poljska
95. **David Ramiro Troitino**, PhD, Assoc. Prof., Tallinn University of Technology, Tallinn, Estonia
96. dr **Kristian Ujvary**, Ministarstvo unutrašnjih poslova Republike Slovačke, Bratislava, Slovačka
97. dr **Detelin Vasilev**, docent, "Todor Kableškov" Univerzitet transporta, Sofija, Bugarska
98. prof. dr **Dragan Vučinić**, Visoka škola modernog biznisa, Beograd, Srbija
99. **Branko Vujatović**, MSc, Centar za primenjenu matematiku i elektroniku - Beograd, GŠ VS, Beograd, Srbija
100. prof. dr **Yaroslav Vykyuk**, Bukovinski Univerzitet, Černivci, Ukrajina
101. dr hab. ing. **Zenon Zamiar**, v. prof., Univerzitet prirodnih nauka i ekologije u Wroclavu, Wroclaw, Poljska
102. prof. dr **Nada Živanović**, Poslovni i pravni fakultet, „Union – Nikola Tesla" Univerzitet u Beogradu, Beograd, Srbija
103. prof. dr **Dragan R. Životić**, Fakultet za menadžment u sportu, "Alfa" Univerzitet, Beograd, Srbija
104. ... Vi? .... **Da biste se prijavili, molimo vas da posetite veb stranicu:**  
[http://fbim.meste.org/FBIM\\_1\\_2018/Recenzenti\\_srb.html](http://fbim.meste.org/FBIM_1_2018/Recenzenti_srb.html)  
kliknite dugme **Izjava recenzenta**, popunite formular i vratite ga popunjenog na adresu [meste@meste.org](mailto:meste@meste.org)



## Editorial procedure

### Peer review

All manuscripts submitted to FBIM Transactions journal will be reviewed by up to three experienced reviewers. At least two of reviewers must recommend the article for publication. The selection of reviewers for each of submitted works will be carried out by the editor-in-chief. In cases where the editor-in-chief is the author or coauthor, for submitted work reviewers will be selected by the deputy chief editor or one of the members of the Scientific Committee. The names of the reviewers will be published in the journal in the special list without specifying the titles of the papers that were reviewed. For the purpose of the reviewing, authors are requested to submit all documents at once at the time of their submission with the following structure:

- A title page, which includes:
  - The title of the article
  - The name(s) of the author(s) with the concise and informative title(s)
  - The affiliation(s) and address(es) of the author(s)
  - The e-mail address, telephone and fax numbers of the corresponding author
  - Abstract (The abstract should be in the range of 150 to 250 words, and should not contain any undefined abbreviations or unspecified references.
  - Keywords (4 to 6 keywords which can be used for indexing purposes)
- A blinded manuscript without any author names and affiliations in the text or on the title page. Self-identifying citations and references in the article text should either be avoided or left blank.

Authors must honor peer review comments in order of the manuscript improvement. All changes must be elaborated and improved manuscript should be submitted to the Editor-In-Chief. Of course, authors can argue peer review comments by giving reasons/references to counter peer review comments. After receiving of resubmitted manuscript Editor-in-Chief will choose whether the manuscript will be published, or sent to the old/new reviewers.

### Manuscript submission

FBIM JOURNAL accepts only manuscript use the template MEST\_Template.docx from the web address: [http://www.meste.org/fbim/documents/FBIM\\_Template.docx](http://www.meste.org/fbim/documents/FBIM_Template.docx) with un-modified format only.

Submission of a manuscript implies that corresponding author responsible declares:

- that the submitted article is an original work and has not been published before;
- that it is not under consideration for publication anywhere else;
- that its publication has been approved by all co-authors, if any; and
- that there are no any legal obstacles for the article publishing.

The publisher will not be held legally responsible should there be any claims for compensation.

### Permissions

Authors, who wish to insert figures, tables, or passages of text that have previously been published elsewhere, are required to obtain permission from the copyright owner(s), and to attach the evidence that such permission has been granted when submitting their papers. Any material received without such evidence will be considered as authors'.



## Submission

Authors should submit their manuscripts by e-mail to the address: [mest.submissions@meste.org](mailto:mest.submissions@meste.org) .

E-mail should contain the following items:

1. **Declaration and copyright transfer**, which should include that:
  - the submitted article is an original work and has not been published before;
  - the submitted article is not under consideration for publication anywhere else;(s)
  - the submitted article publication has been approved by all co-authors, if any; and
  - there are no any legal obstacles for the article publishing.
2. **Title Page**, which should include:
  - Full title of the article (no more than 12 words)
  - The name(s) of the author(s)
  - The affiliation(s) and address(es) of the author(s)
  - The short title (a concise and informative title, no more than 50 characters with spaces)
  - The e-mail address, telephone and fax numbers of the corresponding author
  - **Abstract** (The abstract, paper summary, should be in the range of 150 to 200 words, and should not contain any undefined abbreviations or unspecified references. Summary needs to hold all essential facts of the work, as the purpose of work, used methods, basic facts and specific data if necessary. It must contain review of underlined data, ideas and conclusions from text, as well as recommendation for a group of readers that might be interested in the subject matter. Summary has no quoted references. )
  - **Keywords** (4 to 6 keywords which can be used for indexing purposes need to be placed below the text)
3. **Manuscript**, which should be prepared as a camera ready, but without any data that can make a connection between author and the submitted article, such as: author(s) name(s) and affiliation(s). Author(s) should avoid self-identifying citations and references. Manuscripts should be submitted in MS Word, in accordance with the template [MEST\\_Template.docx](#), which can be downloaded from [MEST\\_Template.docx \(105 kB\)](#). Manuscripts are not limited in length, but precise and concise writing should result with the article length of 8 to 14 pages, prepared according the proposed FBIM JOURNALtemplate.

Authors have to:

- use a normal, plain 10-point Arial font for text;
- Italics for emphasis;
- use the automatic page numbering function to number the pages;
- use tab stops or other commands for indents, not the space bar;
- use the table function, not spreadsheets, to make tables;
- use the equation editor or MathType for equations;
- save their manuscript in .docx format (Word 2007 or higher);
- use the decimal system of headings with no more than three levels;
- define abbreviations at their first mention and use them consistently thereafter;
- avoid footnotes, but, if necessary, footnotes can be used to give additional information about some term(s). Footnotes should not be used to referee citation, and they should never include the bibliographic details of a reference. Footnotes have not to contain figures or tables. Footnotes to the text are numbered consecutively, automatically by text editor. Endnotes are not intended for use in the article.
- avoid the use of "the above table" or "the figure below";
- use SI system of units as preferable.



**References – Works Cited** (New up-to-date information should be used and referenced. References should be cited in the text by name and year in parentheses, according to the APA Sixth Edition.

Citation should be made using *References* --> *Citations & Bibliography* in MS Word®©, and we strongly recommend that the **Work Cited** list should be made automatically using MS Word®© option: *References* --> *Citations & Bibliography* --> *Bibliography* --> *Works Cited*. More detailed explanation can be found in the tutorial at: <http://office.microsoft.com/en-us/word-help/create-a-bibliography-HA010067492.aspx> .

4. **Acknowledgments** (All acknowledgments, if exist, should be placed in a separate page after the **Works Cited** list. The names of funding organizations or people should be written in full, unambiguously.)
5. **Tables** (All tables should be sent as the separate files in .docx or .xlsx format.)
  - All table files must be named with "Table" and the table number, e.g., Table 1.
  - All attached tables have to be numbered using Arabic numerals, and for each table, a table caption (title explaining the components of the table) should be provided.
  - Tables should always be lined in text in consecutive numerical order.
  - Previously published material should be identified by giving a reference to the original source. The reference should be placed at the end of the table caption.
  - Footnotes to tables (for significance values and other statistical data) should be indicated by asterisks and placed beneath the table body.
6. **Photographs, pictures, clip arts, charts and diagrams** should be numbered and sent as the separate files in the .JPEG, .GIF, .TIFF or .PNG format in the highest quality. MS Office files are also acceptable, but font sizes and the size of the figure must suite to the size in the published article. The quality of submitted material directly influences to the quality of published work, so the FBIM JOURNAL may require of authors to submit figures of the higher quality. All figure files must be named with "Fig" and the figure number, e.g., Fig1.

Remarks:

- All figures can be made as colored, and will be published free of charge as colored in the online publication.
- Paper version of the document will be published as the gray scale document (black-white) so authors are kindly asked to check how their contributions look like printed on black-white printers.
- All lines should be at least 0.1 mm (0.3 pts) tick.
- Scanned figure should be scanned with a minimum resolution of 1200 dpi.
- For lettering, it is best to use sans serif fonts Helvetica or Arial.
- Variance of font size within an illustration should be minimal (the sizes of characters should be 2–3 mm or 8-12 pts).
- To increase clarity author(s) should avoid effects such as shading, outline letters, etc.
- Titles and captions should not be included within illustrations.

#### **FBIM Journal does not provide English language support**

Manuscripts that are accepted for publication will be checked by MESTE lectors for spelling and formal style. This may not be sufficient if English is not authors' native language. In most cases, these



situations require substantial editing. FBIM JOURNAL suggests that all manuscripts are edited by a native speaker prior to submission. A clear and concise language will help editors and reviewers to concentrate on the scientific content of the submitted paper. Correct language may allow faster and smoother review process.

Authors are not obliged to use a professional editing service. Also, the use of such service is not a guarantee of acceptance for publication.

### Copyright transfer

By submitting a paper, authors, transfer copyright of the article to the Publisher (or, authors grant the publication and dissemination rights exclusively to the Publisher). This ensures the widest possible protection and dissemination of information under copyright laws.

Under this copyright transfer authors can:

- use part of the work as a basis for a future publication
- send copies of the work to colleagues
- present the work at conference or meeting and give copies of the work to attendees
- use a different or extended version of the work for a future publication
- make copies of the work for personal use and educational use
- self-archive the work in an institutional repository
- use graphs, charts, and statistical data for a future publication
- post the work on a laboratory or institutional website
- use the work for educational use such as lecture notes or study guides
- deposit supplemental data from the work in an institutional or subject repository
- place a copy of the work on electronic reserves or use for student course-packs
- include the work in future derivative works
- make an oral presentation of the work
- include the work in a dissertation or thesis
- use the work in a compilation of works or collected works
- expand the work into a book form or book chapter
- retain patent and trademark rights of processes or procedures contained in the work

### Proofreading

After the decision that the paper will be published, processed article will be returned to the author for an approval. The aim of the approval is that author checks if some incorrectness appeared during the processing. Also, author checks the completeness and accuracy of the text, tables and figures. Any change must be noted and returned to MEST. After online publication, further changes can be made only in the form of an Erratum, which will be hyperlinked to the article. All changes must be specified and returned to MEST. Any substantial change can be done only with the approval of the Editor.



## Procedura publikovanja

### Recenzija

Svi prijavljeni radovi, u slučaju da su tematski i po veličini prihvatljivi za publikovanje u FBIM Transactions, biće recenzirani po principu "peer" recenzije od strane dva ili tri recenzenta. Najmanje dva recenzenta moraju da preporuče članak za publikovanje. Izbor recenzenata za svaki od prijavljenih radova vrši Glavni i odgovorni urednik. U slučajevima kada je Glavni i odgovorni urednik autor ili koautor prijavljenog rada, izbor recenzenata vrši zamenik glavnog urednika ili jedan od članova Naučnog odbora. Imena recenzenata biće publikovana u časopisu u okviru posebne liste bez navođenja naziva radova koje su recenzirali. Autori treba da postupe u skladu sa preporukama recenzenata kako bi poboljšali svoj članak. Sve izmene u radu treba da budu obeležene i korigovani rad (sa obeleženim izmenama) treba dostaviti Uredništvu povratnim e-mejlom. Naravno, autori imaju pravo i da ne prihvate preporuke recenzenata ako smatraju da za to imaju valjani razlog. Uredništvo će odlučiti da li će rad posle korekcije biti publikovan, ili upućen starim ili drugim recenzentima na ponovnu recenziju.

### Prijavljivanje radova

FBIM Transactions prihvata samo radove koji su urađeni u skladu sa modelima koje je propisao. Autor zadužen za korespondenciju treba kompletan rad da dostavi jednim e-mejlom, sa priložima, na adresu: **fbim.submissions@meste.org**. Molimo da pogledate stranicu: **Prijavljivanje rada**. Zbog potreba recenzije od autora se traži da prijavljuju svoje radove jednom i kompletno sa svim potrebnim priložima, prema sledećem redosledu:

1. Izjavu o originalnosti rada i o prenosu autorskih prava na izdavača. Izjava se može pruzeti na adresi: [http://fbim.meste.org/FBIM\\_1\\_2018/documents/Declaration\\_srb\\_docx.docx](http://fbim.meste.org/FBIM_1_2018/documents/Declaration_srb_docx.docx)
2. Naslovnu stranicu, koja se može preuzeti na adresi: [http://fbim.meste.org/FBIM\\_1\\_2018/documents/FBIM\\_Naslovna\\_stranica.docx](http://fbim.meste.org/FBIM_1_2018/documents/FBIM_Naslovna_stranica.docx) a koja treba da sadrži:
  - Pun naziv članka (ne više od 12 reči)
  - Ime(na) i prezime(na) autora sa titulama
  - Kratak naziv rada (koncizan i informativan naslov, ne više od 50 karaktera sa razmacima)
  - Naziv i adresu(e) institucije(a) u kojoj/kojima je/su autor(i) zaposlen(i)
  - Ime autora zaduženog za korespondenciju sa FBIM Transactions
  - E-mail adresu i broj telefona autora koji je zadužen za korespondenciju sa FBIM
  - Apstrakte - Apstrakti, rezimei rada, prvo na srpskom (ili srodnom jeziku), a zatim i na engleskom jeziku, treba da budu u obimu od 150 do 250 reči, i ne bi trebalo da sadrži nikakve nedefinisane skraćenice ili nespacificirane reference. Apstrakt treba da sadrži sve bitne činjenice o radu, kao i cilj rada, korišćene metode, osnovne činjenice i, eventualno, konkretne podatke ako je potrebno. Apstrakt mora da sadrži pregled najvažnijih podataka, ideja i zaključaka iz teksta, kao i preporuku za grupu čitalaca koji bi mogli biti zainteresovani za tematiku koju članak obrađuje. U apstraktu se ne navode citirane reference.
  - Ključne reči - četiri do deset ključnih reči koje se mogu koristiti za indeksiranje, treba postaviti ispod apstrakata, prvo na srpskom jeziku (ili srodnim jezicima), a potom na engleskom jeziku.)



3. Manuskript, koji treba da bude pripremljen kao „spreman za kopiranje“, po modelu koji se može pruzeti na web adresi:

[http://fbim.meste.org/FBIM\\_1\\_2018/Instructions\\_for\\_authors\\_srb.html](http://fbim.meste.org/FBIM_1_2018/Instructions_for_authors_srb.html)

klikom na [FBIM\\_Template.docx \(105 KB\)](#), ali bez podataka koji mogu da naprave vezu između autora i dostavljenog članka, kao što su: ime (imena) autora i mesto zaposlenja. Autor(i) treba da izbegava/ju samo-identifikujućih citata i referenci. Rukopisi se dostavljaju u MS Wordu, u skladu sa šablona FBIM.docx, koji se može preuzeti sa [FBIM\\_Template.docx \(83 KB\)](#). Rukopisi nisu ograničeni dužinom, ali precizan i koncizan način pisanja treba da rezultira člankom dužine od 8 do 14 stranica, pripremljeno prema predloženom FBIM modelu.

Autori treba da koriste:

- normal, čist 10-point Arial font za tekst;
- *Italik, kurziv* za naglašavanje;
- automatsko numerisanje stranica za numerisanje stranica;
- tabulator ili druge komande za uvlačenje teksta, a da za uvlačenje teksta ne koriste razmaknicu;
- funkciju tabele (Insert > Table) za kreiranje tabela i da ne unose tabele iz programa za tabelarnu obradu podataka;
- „Equation editor“ za jednačine;
- .docx format za konačnu verziju manuskripta (Word 2007 ili noviji);
- decimalni sistem za označavanje naslova i podnaslova sa ne više od tri nivoa;
- SI sistem jedinica.

Autori treba da:

- definišu skraćenice odmah, pri njihovom prvom pojavljivanju u tekstu, a zatim da ih dosledno primenjuju u tekstu, u istom značenju;
- izbegavaju fusnote, ali, ako je neophodno, fusnote se mogu koristiti za davanje dodatnih informacija o pojedinim pojmovima. Fusnote se ne koriste za citiranje i ne treba da sadrže bibliografske podatke o referenci. Fusnote ne treba da sadrže slike i/ili tabele. Fusnote se u tekstu obeležavaju brojevima, automatski tekst editorom. Endnote nisu predviđene za upotrebu u članku;
- izbegavaju upotrebu fraza "iz gornje tabele" ili "na donjoj slici" i slično;
- brojeve manje od 10 pišu **slovima**.

Reference – Citirani radovi (Treba koristiti, pre svega, nove, aktuelne, informacije a citirane informacije treba referencirati. Citiranu literaturu treba navesti u tekstu u zagradi u obliku prezime i godina (prezime, godina), prema APA šesto izdanje.

Za citiranje treba koristiti alate tekst editora, npr. *References* → *Citations & Bibliography* u slučaju korišćenja programa MS Word®©, a za formiranje konačne liste citiranih radova preporučujemo upotrebu alata tekst editora, npr, u slučaju korišćenja programa MS Word®©: *References* → *Citations & Bibliography* → *Bibliography* → *Works Cited* .

Detaljnije uputstvo o primeni ove opcije nalazi se na:

<http://office.microsoft.com/en-us/word-help/create-a-bibliography-HA010067492.aspx>

4. **Zahvalnice** - Sve zahvalnice, ako postoje, treba da budu prikazane na posebnoj stranici, posle lista Citirani radovi. Imena ljudi ili organizacija treba da budu pisana u celosti, jednoznačno.
5. **Tabele** - Sve tabele treba dostaviti kao posebne fajlove u .docx ili .xlsx formatu.



- Svi fajlovi moraju biti imenovani sa "Tabela\_" uz dodavanje broja tabele, na primer: Tabela\_1; Tabela\_2 itd.
  - Sve priložene tabele moraju biti numerisane arapskim brojevima, i za svaku tabelu treba dati naslov (naslov objašnjava sadržaj tabele).
  - Tabele u tekstu moraju da budu postavljene po redosledu prema rastućem broju tabele.
  - Prethodno publikovani materijal treba identifikovati davanjem odgovarajuće reference na originalni izvor. Reference treba postaviti na kraju naziva tabele.
  - Fusnote za delove tabele (za značajne vrednosti i statističke podatke) treba označiti zvezdicama i postaviti **odmah ispod tela tabele**.
6. **Fotografije, slike, grafikoni i dijagrami** treba da budu numerisani i poslani kao posebni fajlovi u JPEG formatu, GIF, TIFF ili PNG formatu u najvišem kvalitetu. MS Office datoteke su takođe prihvatljive, ali veličina korišćenog fonta za prikazivanje teksta na slici mora da odgovara veličini ostalog teksta u objavljenom članku. Kvalitet dostavljenog materijala direktno utiče na kvalitet objavljenih radova, tako da FBIM može zahtevati od autora da dostave slike, grafikone i dijagrame višeg kvaliteta. Sve datoteke sa slikama moraju biti imenovane sa "Slika" i broj, na primer, Slika\_1, Slika\_2 itd.
- Sve slike mogu biti rađene u koloru i kao takve biće publikovane u elektronskoj, onlajn, verziji časopisa FPIB Transactions.
  - Štampana verzija časopisa biće štampana kao crno-bela, pa se autori umoljavaju da provere kako njihovi radovi izgledaju štampani na laserkom, crno-belom štampaču.
  - Sve linije moraju da imaju debljinu od najmanje 0,1 mm (0,3 pt).
  - Skenirane slike treba da budu skenirane u rezoluciji od najmanje 600dpi, a preporučuje se rezolucija od 1200 dpi.
  - Kao font za natpise slika koristiti Calibri ili Arial kurzivom (Italik).
  - Varijacija veličine fonta unutar ilustracija treba da bude minimalna (razlika veličine slova treba da bude unutar 2 – 3 mm ili 6 – 9 pt).
  - U cilju povećanja jasnosti, autor(i) treba da izbegavaju efekte kao što su senčenje, prikazivanje slova kao kontura itd.
  - Naslovi i nazivi **ne treba da budu prikazani u ilustracijama**.

#### **FBIM Transactions ne obezbeđuje usluge prevođenja na engleski jezik**

Radovi objavljeni na srpskom (ili srodnim jezicima), pored Rezimea, sadrže i apstrakt na engleskom jeziku. Od autora se očekuje da priloženi apstrakt bude kvalitetno urađen. FBIM Transactions od autora ne zahteva da dostavljaju profesionalno preveden tekst, ali preporučuje da tekst bude preveden od strane osobe kojoj je engleski jezik prirodni jezik izražavanja. Jezički korektno napisan rad može da omogući bržu i jednostavniju recenziju rada i njegovo brže publikovanje.

#### **Saglasnosti i odobrenja**

Autori koji žele da u svoj rad umetnu slike, tabele, grafikone ili pasuse teksta koji su ranije već objavljivani na nekom drugom mestu (časopis, zbornik radova itd.), ukoliko ne raspolaže autorskim pravom na njih, mora da obezbedi i uz prijavu rada dostavi saglasnost za publikovanje od vlasnika autorskog prava na dati materijal. Svaki materijal dostavljen u FBIM Transactions, bez takve saglasnosti, smatraće se autorovim delom.

#### **Prenos autorskih prava**

Prijavlivanjem rada, autor/i prenosi/e sva autorska prava na članak izdavaču, FBIM Transactions. Drugim rečima, autor/i odobrava/ju ekskluzivno izdavaču da publikuje i distribuira prihvaćeni rad. Na



ovaj način se obezbeđuje maksimalna zaštita i diseminacija informacija prema Zakonu o autorskim pravima.

U okviru ovog prenosa autorskog prava autori mogu:

- upotrebiti rad kao osnovu za buduće publikacije
- slati kopije rada kolegama
- predstavljati rad na konferencijama ili skupovima i davati kopije rada prisutnima
- koristiti drugu ili proširenu verziju rada za buduće publikacije
- napraviti kopije rada za ličnu upotrebu i obrazovne svrhe
- arhivirati rad u institucionalnom repozitorijumu
- koristiti grafikone, dijagrame, i statističke podatke za buduće publikacije
- postaviti rad na laboratorijskom ili institucionalnom sajtu
- koristiti rad za obrazovne svrhe
- postaviti dopunske materijale iz rada u institucionalnom repozitorijumu
- postaviti kopiju rada u elektronske arhive ili koristiti ga kao materijal koji će dati studentima kao materijal za učenje
- uključiti rad u buduće radove, disertacije ili teze
- usmeno prezentovati rad
- koristiti rad u kompilacijama radova ili u okviru sabranih dela
- proširiti rad do nivoa poglavlja knjige ili knjige
- zadržati patentni prava za procese i procedure sadržane u radu

#### **Korektura – Proofreading**

Posle donošenja odluke da će članak biti publikovan FBIM Transaction će dostaviti autoru zaduženom za korespondenciju obrađeni članak, kako bi autor mogao da prekontroliše da li je pri obradi članka došlo do nekih nepravilnosti. Takođe, autor zadužen za korespondenciju treba da proveri tačnost i kompletnost teksta, tabela i slika. Svaka eventualno uočena nepravilnost mora da bude notirana i dostavljena Uredništvu. Svaka značajnija promena može biti učinjena isključivo uz saglasnost Urednika. Posle onlajn publikovanja izmene rada nisu moguće, osim u obliku Errata - Spisak štamparskih grešaka.



Before manuscript submission, please, check if you prepared all your attachments.

[http://fbim.meste.org/FBIM\\_1\\_2018/Submit\\_a\\_manuscript.html](http://fbim.meste.org/FBIM_1_2018/Submit_a_manuscript.html)

### Submission Checklist:

**The declaration and copyright transfer that:**

- the submitted article is an original work and has not been published before;
- the submitted article is not under consideration for publication anywhere else;
- the submitted article publication has been approved by all co-authors, if any; and
- there are no any legal obstacles for the article publishing.

**Title Page, which should include:**

- Full title of the article (no more than 12 words)
- The name(s) of the author(s)
- The affiliation(s) and address(es) of the author(s)
- The e-mail address, telephone and fax numbers of the corresponding author
- The short title (a concise and informative title, no more than 50 characters with spaces)
- Abstract
- Keywords

**Manuscript**, prepared as a camera ready, but without any data that can make a connection between author and the submitted article.

**Acknowledgements** (if any)

**All tables** – Each table has to be saved as a separated .docx file and attached to the e-mail. All table files must be named with "Table\_" and the table number, e.g., Table\_1, Table\_2 etc.

**All figures** – Each figure has to be saved as a separated .jpg, .gif, .tif or .png file and attached to the e-mail. All graphic files must be named with "Figure\_" and the table number, e.g., Figure\_1, Figure\_2 etc.

**If everything is checked, you can send your article to us to the address:**

[fbim.submissions@meste.org](mailto:fbim.submissions@meste.org)



Pre prijavljivanja svog rada, molimo vas da proverite da li ste pripremili sve priloge.

[http://fbim.meste.org/FBIM\\_1\\_2018/Submit\\_a\\_manuscript\\_srb.html](http://fbim.meste.org/FBIM_1_2018/Submit_a_manuscript_srb.html)

### Ček lista dokumenata koje treba dostaviti:

- Izjava** o originalnosti rada i o prenosu autorskih prava na izdavača da:
  - je priloženi rad originalan i da nije ranije publikovan;
  - priloženi rad nije u razmatranju za publikovanje ni u jednom drugom časopisu;
  - za publikovanje rada postoji saglasnost svih koautora, ako ih ima;
  - nema zakonskih i bilo kojih drugih prepreka da rad bude publikovan.Na veb stranici [http://fbim.meste.org/FBIM\\_1\\_2018/Submit\\_a\\_manuscript\\_srb.html](http://fbim.meste.org/FBIM_1_2018/Submit_a_manuscript_srb.html) kliknite na jedno od dugmadi **Declaration** da biste preuzeli model izjave u zavisnosti od željenog formata dokumenta.
  
- Naslovna stranica**, koja treba da sadrži:
  - Pun naziv članka (ne više od 12 reči)
  - Ime i prezime autora, odn. imena i prezimena autora ako ih ima više
  - Mesto zaposlenja autora i adresa/e poslodavca/poslodavaca
  - E-mail adresa i broj telefona autora zaduženog za korespodenciju sa FBIM Transactions
  - Kratak naziv rada (sažet i informativan naslov, ne duži od 50 karaktera sa razmacima)
  - Rezime i Abstract
  - Ključne reči i KeywordsNa veb stranici [http://fbim.meste.org/FBIM\\_1\\_2018/Submit\\_a\\_manuscript\\_srb.html](http://fbim.meste.org/FBIM_1_2018/Submit_a_manuscript_srb.html) kliknite na jedno od dugmadi Title page da preuzmete model za naslovnu stranicu.
  
- Manuscript**, pripremljen za publikovanje, ali bez podataka koji mogu da autora/e dovedu u vezu sa radom koji prijavljuju. Kliknite na jedno od dugmadi Template da preuzmete model po kome treba formatirati rad.
  
- Zahvalnice** (ako postoji potreba za njima)
  
- Sve tabele** – Svaka od tabela treba da bude sačuvana kao poseban *.docx* ili *.doc* fajl i pridodata e-mejl poruci kojom se prijavljuje rad. Svi fajlovi sa tabelama moraju da budu označeni kao "Tabela\_" sa rednim brojem tabele u radu, npr. Tabela\_1, Tabela\_2 itd.
  
- Sve slike i ostali grafički prilozi** - Sve slike i drugi grafički prikazi treba da budu priloženi kao posebni fajlovi (*.jpg*, *.gif*, *.tif* ili *.png*). Svi grafički fajlovi moraju da budu označeni sa "Slika\_" i pridodatim rednim brojem slike u radu, npr., Slika\_1, Slika\_2 itd.

**Ako je svaka kućica čekirana, vaš rad je spreman za prijavljivanje na adresu:**

[fbim.submissions@meste.org](mailto:fbim.submissions@meste.org)





**SECTION III**

Please rate it from one of: (1 = Excellent) (2 = Good) (3 = Correct) (4 = Poor)

Originality	
Scientific contribution	
Technical quality of the article	
Clarity of presentation	
Depth of study	

**SECTION IV – Recommendations for publication:**

(Please select one of the options with an X)

Accept the article "as it is"	
The work requires minor repairs	
The work requires small-scale changes	
The work requires large-scale changes	
The work is good but it is not for publishing in the MEST Journal. It could be published in another journal, for example (make the proposal)	
Work has to be rejected because (please specify particular reason)	

**SECTION V: Additional comments**

This part of the review is confidential and will be available only to editors of the FBIM Transactions. If you have any special comment to the editors you can enter it here.



## Recenzija FBIM-

### DEO A

#### SEKCIJA I

<b>Ime recenzenta</b>	
ORCID identifikator recenzenta	<a href="https://orcid.org/">https://orcid.org/</a> ____ - ____ - ____ - ____
E-mail	
<b>Manuscript br.</b>	<b>M_...</b>
<b>Naslov rada</b>	
Autor/Autori	-
Datum slanja recenzentu	
Očekivani datum prijema recenzije	

### DEO B: Samo recenzent

#### SEKCIJA II: Komentari manuskripta

<b>Opšti komentar</b>	
Uvod	
Metodologija	
Rezultati	
Diskusija	
Zaključak	

**SEKCIJA II (Nastavak)** (Kliknite na kvadratić uz odgovarajući odgovor i čekirajte po jednu od ponuđenih opcija, ili obrišite suvišno u slučaju da niste u mogućnosti da čekirate željeni kvadratić)

Bibliografija/Reference	<b>Literatura je relevantna</b>	Da <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>
	<b>Citiranje je u skladu sa zahtevima</b>	Da <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>
Slike	<b>Slike su odgovarajuće</b>	Da <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>
Tabele:	<b>Tabele odgovarajuće</b>	Da <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>

#### SEKCIJA III

**Molimo ocenite jednom od ocena: (1 = Odličan) (2 = Dobar) (3 = Korektno) (4 = Slabo)**

Originalnost	
Naučni doprinos	
Tehnička obrada članka	
Jasnoća izlaganja	
Dubina istraživanja:	

**SEKCIJA IV – Preporuka za publikovanje:** (Molimo vas da označite jednu od opcija sa X)

Prihvati rad ovakav kakav je:	
Rad zahteva sitnije popravke:	
Rad zahteva izmene manjeg obima:	
Rad zahteva izmene velikog obima:	
Rad je dobar ali nije za objavljivanje u FBIM Transactions. Mogao bi se publikovati u nekom drugom časopisu, npr. (dati predlog):	
Rad se odbija zbog (Molimo navesti konkretan razlog):	

**SEKCIJA V: Dodatni komentari**

Ovaj deo recenzije je poverljiv i biće dostupan samo uredništvu FBIM Transactions-a. Ukoliko imate neke posebne napomene Uredništvu možete ih upisati ovde.



## Templates

All templates for the FBIM Transactions articles preparing and submission can be found at the web address:

[http://fbim.meste.org/FBIM\\_1\\_2018/Submit\\_a\\_manuscript.html](http://fbim.meste.org/FBIM_1_2018/Submit_a_manuscript.html)

## Šabloni

Svi formulari za pripremu i prijavljivanje radova časopisu FBIM Journal mogu se preuzeti sa veb adrese:

[http://fbim.meste.org/FBIM\\_1\\_2018/Submit\\_a\\_manuscript\\_srb.html](http://fbim.meste.org/FBIM_1_2018/Submit_a_manuscript_srb.html)



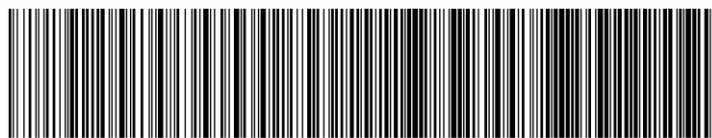
**4D414E4147454D454E54**

**454455434154494F4E**

**534349454E4345**

**544543484E4F4C4F47**

**45434F4E4F4D494353**



FBI Transactions DOI 10.12709/issn.2534-704x