



Univerzitet za poslovne studije Banja Luka
University of Business Studies Banja Luka

POSLOVNE STUDIJE BUSINESS STUDIES

ČASOPIS ZA POSLOVNU TEORIJU I PRAKSU

Godina I, Broj 1-2

ISSN: 2232-8157

UDK: 005.96

Banja Luka, 2010.

POSLOVNE STUDIJE

ČASOPIS ZA POSLOVNU TEORIJU I PRAKSU

Osnivač i izdavač:

Univerzitet za poslovne studije Banja Luka
Jovana Dučića 23a, 78 000 Banja Luka
Tel.: +387 51 248 300

Za osnivača i izdavača:

Doc. dr Radovan Klincov

Glavni i odgovorni urednik:

Prof. dr Milorad Živanović

Urednik:

Prof. dr Žarko Ristić

Sekretar:

Doc. dr Valentina Duvnjak

Redakcioni odbor:

Prof. dr Žarko Ristić, redovan profesor Univerziteta za poslovne studije Banja Luka
Prof. dr Slavko Vukša, redovan profesor Univerziteta za poslovne studije Banja Luka

Prof. dr Milorad Balaban, redovan profesor Univerziteta za poslovne studije Banja Luka
Prof. emeritus Branislav Nedović, redovan profesor Univerziteta za poslovne studije Banja Luka

Prof. dr Danilo Ž. Marković, redovan profesor Fakulteta političkih nauka Beograd
Prof. emeritus Bogdan Ilić, redovan profesor Ekonomskog fakulteta Beograd

Doc. dr Radovan Klincov, Univerzitet za poslovne studije Banja Luka
Doc. dr Radenko Đurica, Univerzitet za poslovne studije Banja Luka

Prof. dr Milorad Živanović, redovan profesor Univerziteta za poslovne studije Banja Luka

Prof. dr Radoja Radić, redovan profesor Univerziteta za poslovne studije Banja Luka
Doc. dr Dobroslav Radovanović, Univerzitet za poslovne studije Banja Luka

Doc. dr Ilija Šušić, Univerzitet za poslovne studije Banja Luka

Prof. emeritus Slobodan Babić, redovan profesor Pravnog fakulteta Univerziteta u Banjaluci
Prof. emeritus Vujo Vukmirica, Ekonomski fakultet Banja Luka

Prof. dr Sokol Sokolović, akademik

Prof. dr Dragomir Đorđević, redovan profesor Univerziteta privredne akademije Novi Sad
Doc. dr Ljubiša Vladušić, Ekonomski fakultet Univerziteta Istočno Sarajevo

Prof. dr Mehmed Alijagić, redovan profesor Fakulteta pravnih nauka Univerziteta u Bihaću

Prof. dr Zdravko Todorović, redovan profesor Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Banjaluci

Prof. dr Pajo Panić, redovan profesor Fakulteta poslovne ekonomije Bijeljina Univerziteta Ist. Sarajevo
Prof. dr Marko Carić, redovan profesor Univerziteta privredne akademije Novi Sad

Prof. dr Pero Petrović, Institut za međunarodnu politiku i privredu Novi Sad

Prof. dr Aleksandar Živković, redovan profesor Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Beogradu

Prof. dr Duško Vejnović

Lektor:

Sandra Stanić, profesor srpskog jezika i književnosti

Grafički dizajn i priprema:

Nemanja Mijatović

Štampa:

Print & Design Studio MARKOS, Banja Luka

Tiraž:

300

Časopis „Poslovne studije“ izlazi najmanje jednom godišnje. Svi radovi podliježu recenziji.

Ministarstvo prosvjete i kulture Republike Srpske rješenjem broj 07.030-611-01-6/09 od 13.08.2009 godine izvršio je upis časopisa „Poslovne studije“ u Registar javnih glasila pod rednim brojem 578.

SADRŽAJ

IZVORNI ČLANCI

Prof. dr Slavko Vukša

KONTROLA ISKAZIVANJA I OPOREZIVANJA DOBITI PREDUZEĆA	9
---	---

Prof. dr Branislav Nedović,
Prof. dr Milorad Balaban,
doc. dr Radenko Đurica

AKADEMSKA EKOLOŠKA EDUKACIJA U SISTEMU KONCEPCIJE MODULA I ECTS BODOVA	27
---	----

Doc. dr Ilija Šušić

PROBLEMI U UPRAVLJANJU INDUSTRIJSKIM SISTEMIMA	43
--	----

Doc. dr Budislav Suša

ORGANIZACIJE KOJE UČE – KONCEPT OBRAZOVANJA U SAVREMENIM ORGANIZACIJAMA	65
--	----

Doc. dr Sanja Đurić

MONTESKJEVOA TEORIJA PODELE VLASTI	87
--	----

STRUČNI ČLANCI

*Prof. dr Jovan Sejmenović,
dr Slobodan Lukić,
Žarko Malinović, dipl. ecc*

OTPLATA DOMAĆEG JAVNOG DUGA EMISIJOM OBVEZNICA U REPUBLICI SRPSKOJ	103
---	-----

POSLOVNE STUDIJE

*Prof. dr Boško Rodić,
Mr Milica Tepšić*

KONTROLA U FUNKCIJI PREVENCIJE U INFORMACIONOJ
BEZBJEDNOSTI U SISTEMIMA C4I..... 127

Doc. dr Ivan Milojević

MESTO PORESKOG BILANSA MEĐU
SPECIJALNIM BILANSIMA PREDUZEĆA 141

Mr Zoran Babić

PROBLEMI U PRIMJENI MEĐUNARODNIH STANDARDA
FINANSIJSKOG IZVJEŠTAVANJA, RAČUNOVODSTVA I
REVIZIJE U REPUBLICI SRPSKOJ 161

Mr Predrag Terzić

VIDLJIVOSTI SLIKE 169

PREGLEDNI ČLANCI

Doc. dr Marija Knežević

TURISTIČKO – HOTELIJERSKI FAKULTET U OSNIVANJU 185

Doc. dr Vladimir Marinković

ULOGA EVROPSKOG MODELA KORPORATIVNOG
UPRAVLJANJA U RAZVOJU KOMPANIJA 197

EKONOMSKA MISAO PROF. DR ŽARKA RISTIĆA

BIOGRAFIJA 219
SPISAK OBJAVLJENIH RADOVA 222

IZ ŽIVOTA I RADA UNIVERZITETA ZA POSLOVNE STUDIJE BANJA LUKA

SPORAZUMI O SARADNJI, UČEŠĆE NA KONFERENCIJAMA I SEMINARIMA I IZLOŽBE RADOVA STUDENATA FAKULTETA ZA INFORMACIONE TEHNOLOGIJE I DIZAJN BANJA LUKA.....	261
MAGISTRIRALI SU I DOKTORIRALI NA UNIVERZITETU ZA POSLOVNE STUDIJE U BANJOJ LUCI.....	267

IZVORNI ČLANCI

UDK: 336.1/.5

Prof. dr Slavko Vukša¹

KONTROLA ISKAZIVANJA I OPOREZIVANJA DOBITI PREDUZEĆA

Rezime

Poreska kontrola je instrument države i menadžmenta preduzeća i pomaže u blagovremenom otkrivanju slabih mesta u funkcionisanju internih kontrolnih sistema, sprečavanju zloupotreba i protivpravnog prisvajanja i istovremeno predlaže mere i aktivnosti na otklanjanju otkrivenih slabosti u organizaciji i funkcionisanju internih kontrolnih sistema.

Poreska kontrola je veoma bitna za vođenje računovodstvenih i finansijskih evidencija organizacije, a isto tako, veoma je važna za upravljanje preduzećem. Iz tog razloga su svi, od spoljnih revizora do uprave, borda direktora, akcionara velikih javnih kompanija do države, zainteresovani za poresku kontrolu.

Ključne reči: porez, kontrola, preduzeće, finansijski izveštaj, sistem.

Abstract

Tax control is instrument of country or management of company that helps on time finding weak pleases in functioning internal control system, to stop misuse money means. Simultaneous propose activity to find and remove weakness in functioning internal and control system.

¹ Univerzitet za poslovne studije Banja Luka

Tax control it is important for leading accounting and financial organization, it is also important for running a company. For this reason, all members, from outside audit to board director, stockholders big public company to the state are interested in tax control.

Key words: tax, control, company, financial report, system.

UVOD

Poreska kontrola se uobičajeno definiše kao proces, ustanovljen i sistematski sprovođen od strane državnog organa, sa ciljem da obezbedi uverenje u vezi sa istinitošću iskazivanja finansijskih izveštaja, a radi postizanja najvažnijih ciljeva u sledećim domenima: pouzdanost finansijskog izveštavanja, usaglašenost sa postojećim zakonima i propisima (prvenstveno poreskim), zaštita imovine od neovlašćenog prisvajanja, korišćenja ili otuđenja i pravilnom odnosu lica prema izvršenju obaveza koje ima u odnosu na društvo i državu. Ova definicija odražava neke osnovne koncepte: 1. Poreska kontrola je "proces", što znači nije događaj ili okolnost, već niz aktivnosti koje proveravaju poslovanje preduzeća. Ove aktivnosti su značajne i sastavni su deo načina na koji menadžment vodi preduzeće. 2. Poresku kontrolu obavljaju službe državne organizacije, ali i menadžmenta, uvodeći u funkciju adekvatne kontrolne mehanizme. 3. Od poreske kontrole se može očekivati da vlasnicima preduzeća pruži samo razumno i apsolutno uverenje u kvalitet rada menadžmenta preduzeća prema obavezama koje preduzeće ima u pravcu države. Na verovatnoću ispunjenja ciljeva utiču ograničenja svojstvena svim sistemima kontrole. 4. Poreska kontrola se primenjuje radi postizanja ciljeva u jednoj ili više kategorija koje se međusobno preklapaju.

Postoje četiri osnovne kategorije ciljeva poreske kontrole:

1. poslovanje – u vezi sa zakonitim korišćenjem resursa preduzeća,
2. poresko izveštavanje – u vezi sa verodostojnošću poreskog bilansa, a u skladu sa tim i objavljenih finansijskih izveštaja,

3. usklađenost – u vezi sa usklađenošću poslovanja kompanije sa važećim zakonskim propisima (prvenstveno poreskim) i
4. zaštita budžetskih sredstava.

Ciljevi u vezi sa poreskim izveštavanjem i usklađenošću sa zakonima i propisima, baziraju se na standardima, a zavise od načina obavljanja kontrolnih aktivnosti unutar organizacije. Operativni ciljevi, kao što je dobit od ulaganja i učešća na tržištu, nisu uvek pod direktnom kontrolom vlasnika preduzeća, pa se poreskom kontrolom kao eksternim vidom kontrole daje doprinos sigurnosti vlasnika, prvenstveno uticajem na kvalitetno funkcionisanje menadžmenta preduzeća. Analiza koju je 2000. godine uradila revizorska firma KPMG u SAD-u, je pokazala da je 75% od 500 kompanija koje su obuhvaćene istraživanjem izjavilo da je osnovni problem pronevera, a 77% je navelo bar jedan slučaj prevare u poslednjih godinu dana. Procenjeno je da su godišnji gubici iznosili 244 miliona američkih dolara. Analiza je takođe pokazala da je najčešći način na koji je prevara bila otkrivena, ili putem revizije, ili putem interne kontrole.

Poresku kontrolu prvenstveno interesuju kontrole koje se odnose na pouzdanost finansijskog izveštavanja. Finansijsko izveštavanje predstavlja proces u kome se radnje mogu nejasno iskazati i time predstaviti potpuno različitu sliku o poslovanju lica. Ako su kontrole adekvatne, osiguraće se da, na primer, sva izdavanja računa, gotovinska primanja, otpisi, povraćaji i ispravke budu tačni, i konačni saldo na određenom računu će verovatno biti tačan.

OSNOVNA NAČELA PORESKE KONTROLE

Kada govorimo o načelima poreske kontrole, zapravo mislimo na osnovna pravila ponašanja koja su posledica kumuliranog praktičnog iskustva i dostignuća teorije i prakse. U tom smislu, **načelo je temelj struke koje ima teoretsku zasnovanost potvrđenu praksom**. Načela, shvaćena na ovaj način, nisu nešto što

je zauvek dato i što nije podložno promenama, već naprotiv, razvojem teorije i prakse dolazi i do promene – usavršavanja načela poreske kontrole.

Uvažavajući međunarodna iskustva, stavove naših i stranih autora, a na osnovu razmatranja suštine poreske kontrole, njene uloge i značenja u savremenim tržišnim ekonomijama, mogli bismo izdvojiti sledeća načela:

1. zakonitosti,
2. profesionalne etike,
3. stručnosti i kompetentnosti,
4. odgovornosti,
5. dokumentarnosti (pribavljanja dokaza), i
6. korektnog izveštavanja.

Načelo zakonitosti jedno je od najstarijih načela i predstavlja zahtev da se organ poreske kontrole u svome radu mora pridržavati postojećih zakonskih i drugih propisa.

Načelo profesionalne etike podrazumeva da se poreska kontrola u svom radu i ponašanju mora pridržavati određenih pravila ponašanja, kako bi sebe zaštitila i unapredila ugled.² Takođe se moraju spričiti neprimereni postupci pojedinih poreskih kontrolora koji bi mogli narušiti dignitet struke, o čemu bi trebalo da se brine država.

Načelo stručnosti i kompetentnosti zahteva da poreski kontrolori, pored određenih etičkih i moralnih normi, mora imati i adekvatan nivo stručnog obrazovanja i znanja, koji mu omogućava da kvalitetno obavlja poslove kontrole.

Načelom odgovornosti država se obavezuje, preko poreske kontrole na utvrđivanje i kvantifikovanje konkretne odgovornosti, za učinjene propuste u radu. Sem toga, bitno je da su kontrolori direktno i neposredno odgovorni za svoj rad, ali da država suštinski preuzima potpunu odgovornost za njihov rad.

² Milojević D., *Implikacije nezakonitih radnji na izražavanje mišljenja revizora o finansijskim izveštajima firme*, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Beograd, 1999.

Načelo dokumentarnosti u bliskoj je vezi (kao uostalom i druga načela) sa načelima urednog knjigovodstva. U tom kontekstu, smatra se da svaka poslovna promena mora biti propraćena sa odgovarajućom relevantnom dokumentacijom. Sem toga, u savremenim uslovima, načelo dokumentarnosti podrazumeva i to da se mišljenje poreske kontrole mora temeljiti na dokazima koji su dokumentovani.

Načelo korektnog izveštavanja obavezuje poresku kontrolu da korektno izveštava o svim utvrđenim nepravilnostima lica kome je izvršena kontrola. Nekorektno izveštavanje povlači sa sobom određene konsekvene po pitanju odgovornosti.

U neposrednoj vezi sa načelima su i metodi kojima se poreska kontrola služi obavljajući svoju misiju i koji su podložni neprekidnom usavršavanju.

PREDLOG MODELA OBAVLJANJA PORESKE KONTROLE

Već smo rekli da je poslovanje savremenog preduzeća kao sistema predmet pažnje mnogih subjekata i da se podaci o njegovom poslovanju, stanju i rezultatima iskazuju u računovodstvu i prezentuju javnosti putem finansijskih izveštaja. Zamislimo samo koliko promena ima u poslovanju jednog velikog sistema i koliko je teško postići da jednom obelodanjeni izveštaj pruži venu sliku o finansijskom, imovinskom i svakom drugom položaju tog sistema.

Adekvatna poreska kontrola trebala bi da vrši povratni eksterni uticaj na računovodstvene izveštaje, kreirane u okviru najopštijih ciljeva finansijskog izveštavanja, na osnovu računovodstvenih prepostavki i načela i pod značajnim uticajem usvojene računovodstvene politike koju preduzeće vodi.

Savremena poreska kontrola, u najmanju ruku, neće biti sigurna da li su finansijski izveštaji sastavljeni u saglasnosti sa računovodstvenim i poreskim pravilima, principima i standardima, ukoliko eksterna revizija koju su preduzeća obavezna da ispune ne

obavi svoju misiju.³

Posao provere poverava se revizijskoj profesiji⁴, čiji je zadatak da doda poverenje obelodanjenim finansijskim izveštajima. Poreska kontrola izvršava kontrolu finansijskih izveštaja preduzeća, a u cilju pravovremenog delovanja na sprečavanje evazije poreza na dobit, koje su preduzeća obavezna da plaćaju, i u skladu s tim sačinjavaju poreski bilans kao instrument koji služi za proveru adekvatnosti poslovanja preduzeća. Poreski bilans, kao nepristrastan instrument je ogledalo poslovanja poreskih obveznika ove vrste poreza, uprkos ostalim finansijskim izveštajima koji se od preduzeća do preduzeća razlikuju, ako ne po formalnoj, a ono suštinski. Da bi uspešno mogla da se izvrši kontrola finansijskih izveštaja od strane poreske kontrole, ona će kao i svaka druga delatnost morati da dodatno usavrši metode i pravila kojima će se ubuduće služiti. Metodi uvek sadrže pravila, kojih se u primeni treba pridržavati, a pravila proizlaze iz teorijskih stavova određene naučne discipline – u ovom slučaju javnih finansija.

Prema tome, pogrešno je razdvajati i nezavisno posmatrati teoriju i metode. Jedinstvo teorije i metoda ogleda se u tome što sistem stavova neke teorije sadrži i pravila (principle) metoda, koje treba sprovoditi. Osim toga, metodi poreske kontrole uslovjeni su objektom, predmetom i načelima.

Kada se govori o metodima poreske kontrole finansijskih izveštaja, nužno ih je razmatrati u kontekstu međuzavisnosti i to, s jedne strane sa teorijskim stavovima o kontroli, a sa druge strane sa objektom i predmetom kontrole.

Uobičajeno se smatra da se poreska kontrola služi nekim opštim metodama, koji se koriste u gotovo svim oblastima kontrole poslovanja, a tu se uglavnom misli na induktivni, deduktivni i iskustveni metod. Međutim, u svojim kontrolama država se prvenstveno služi sopstvenim specifičnim metodama, koji se nazivaju i **posebnim metodima kontrole**. U tu grupu specijalnih metoda

³ Dyckman D. Dukes, *Intermediate Accounting*, fifth edition, McGraw – Hill Iteranational Editon, 2001.

⁴ Kada kažemo revizijskoj profesiji, samo želimo da naglasimo njen značaj, a nikako da je izdvojimo iz konteksta računovodstvene profesije, kojoj po prirodi stvari pripada.

kontrole ubrajaju se: metodi intenziteta ispitivanja, metodi smera ispitivanja, metodi obima i kontinuiteta ispitivanja i metodi načina ispitivanja.

Sem toga, u poslednje vreme, sve češće se ističe da kontrola u svom ispitivanju treba da koristi i analitičke metode, koji su zasnovani na raščlanjavanju i upoređivanju. Sličan stav moguće je naći i u američkoj literaturi, gde se ističe da poreska kontrola, između ostalog, obuhvata i određene analitičke postupke, kao što su npr. poređenje (prvenstveno putem komparativnih finansijskih izveštaja) i korišćenje pokazatelja (prvenstveno se misli na pokazatelje finansijske analize ili analize finansijskih izveštaja).⁵ Osim toga, u razmatranju budućeg razvoja poreske prakse Republike Srbije, ističe se značaj upotrebe analitičkih postupaka u kontroli.

Na osnovu poznavanja osnovnih zadataka poreske kontrole, kao i metoda i postupka kojima se ona služi, njene usmerenosti na uspešno poslovanje budžetskog sistema i to prvenstveno na pravilan odnos preduzeća prema državi kroz verodostojne finansijske izveštaje, može se sa određenom dozom sigurnosti zaključiti koje je njeno mesto i značaj na državnom i globalnom nivou.

Adekvatno pozicioniranje mesta i uloge kontrole oporezivanja neobično je važno za sve korisnike finansijskih (i naravno revizorskih) izveštaja, jer što su korisnici više uspeli da ih razumeju, to će biti u boljoj poziciji za donošenje kvalitetnije odluke, a time i u većoj prednosti u odnosu na druge korisnike finansijskih izveštaja. Ovakvo tumačenje daju prvenstveno poreski kontrolori. Pri tome se, naravno, podrazumeva postojanje bar minimuma poznavanja računovodstva ili kako se to često, ali nedovoljno adekvatno naziva – računovodstvene pismenosti.

Insistiranje države da preko poreske kontrole ostvari dosledno poštovanje unapred utvrđenih načela, principa i standarda pri sastavljanju i obelodanjivanju finansijskih izveštaja, podrazumeva da se buduće obavljanje poreske kontrole odvija primenom određene metodologije. Sve to usmereno je ka dostizanju jednog

⁵ Vukša S., Milojević I., *Analiza bilansa*, Fakultet za menadžment BK, Beograd, 2007.

osnovnog cilja, koji se u suštini svodi na to da informacije obelodanjene u finansijskim izveštajima na državnom i globalnom nivou budu: precizne, verodostojne, međusobno uporedive, u cilju stabilne i sigurne popune budžeta po osnovu naplate poreza na dobit preduzeća. Zbog toga se samo u tom kontekstu mogu i moraju posmatrati svi naporci koje čini savremena poreska kontrola u pogledu smanjenja poreske evazije.

Ovakav način preske kontrole ima povratni mehanizam na menadžment preduzeća, prvenstveno preko vlasnika kapitala. Ukoliko su veći izdaci za porez na dobit preduzeća, vlasnici to mogu da posmatraju dvojako, jedni će to posmatrati kao uspeh preduzeća, dok će drugi, zbog prevelike želje za profitom, smatrati to kao neuspeh menadžmenta preduzeća. Ovo je jedan od dominantnih razloga zbog čega se računovodstvena profesija u zemljama tržišne ekonomije smatra jednom od stubova održanja vlasničkog profita.

PROJEKCIJA OGRANIČENJA KONTROLE OPOREZIVANJA

Pri iznošenju objašnjenja navedenih ograničenja trudićemo se da pojasnimo, a ukoliko je moguće i da kvantifikujemo njihov uticaj na rezultate rada kontrole u celini. Ograničenja koja ćemo sada apsolvirati, odnose se na kontrolu finansijskih izveštaja poreske kontrole, a grupisaćemo ih putem:

1. Načina odabira i korišćenja uzoraka;
2. Obavljanja kontrole u uslovima korišćenja savremenog kompjuterizovanog računovodstvenog informacionog sistema;
3. Kontrolnih i drugih relevantnih rizika; i
4. Relevantnosti prikupljenih dokaza.

Poreska kontrola je u suštini zasnovana na uzorcima, jer bi ispitivanje svih promena – transakcija, zahtevalo suviše vremena i bilo bi veoma skupo. Može se reći da je potpuno ispitivanje najčešće nepotrebno, jer je cilj poreske kontrole da prikupi dovoljno pouzdanih dokaza koji će omogućiti donošenje odgovarajućeg

zaključka o pitanju ispravnosti izveštavanja preduzeća o sredstvima upućenih na račun države. Međutim, u veoma retkim slučajevima⁶ poreska kontrola će odlučiti da ispita celu populaciju.

Pošto se kontrola zasniva na uzorcima, u vezi sa tim javlja se rizik korišćenja uzorka (Sampling Risk). To je rizik koji postoji zbog mogućnosti da zaključci zasnovani na rezultatima ispitivanja uzorka budu različiti od zaključaka do kojih bi kontrolor došao da je sproveo postupke kontrole nad celokupnom populacijom, i to je zaista jedno od osnovnih ograničenja.

Poreska kontrola, prilikom kreiranja sopstvene metodologije kontrole, trebala bi da odredi odgovarajuće načine za izbor uzorka, kako bi se pribavili dokazi za postizanje ciljeva ove vrste provere. Međutim, ovaj zahtev u praksi nije nimalo lako na adekvatan način implementirati. Uzorkovanje u sistemu poreske kontrole može biti statističko i nestatističko. Statističko uzorkovanje se zasniva na zakonima verovatnoće, dok se kod nestatističkog uzorkovanja kontrola oslanja na svoj subjektivni sud pri određivanju veličine uzorka i vrednovanju rezultata. Zbog toga, kod nestatističkog uzorkovanja uvek postoji latentna mogućnost da poreska kontrola ne odabere reprezentativni uzorak. Međutim, oba pristupa, ukoliko su pravilno dizajnirana, mogu i treba da daju efektivne rezultate, a osnovna razlika je u tome što statističko uzorkovanje omogućava merenje rizika uzorkovanja, tj. omogućava bolje sagledavanje reprezentativnosti uzorka u odnosu na populaciju.

Ako se kontrola odluči za primenu statističkog uzorkovanja (što je u praksi znatno više zastupljeno), na raspolaganju joj stoje metodi nesistematskog ili sistematskog uzorka, blok uzorak i slučajni uzorak. Sve ove radnje u vezi sa izborom uzorka nazivaju se metodi planiranja (planovi) uzorka. Mišljenja smo da svi spomenuti metodi, uprkos pojedinim ograničenjima, mogu biti sa uspehom primenjeni u praksi, što opet zavisi od procene i odluke same kontrole. Kontrola se, na primer, može odlučiti da primeni metod slučajnog izbora za kontrolu ispravnosti knjiženja na dugovanjima po osnovu iskazanog poreza i to korišćenjem:

⁶ To će se najčešće primeniti u sledećim uslovima: kada su pozicije izuzetno značajne po vrednosti ili nisu preterano zastupljene, a podložne su greškama i špekulacijama.

1. tablice slučajnih brojeva;
2. sistematske selekcije;
3. generatora slučajnih brojeva.

Još jednom naglašavamo da, ma kojim načinom uzorak bio izabran, on mora biti reprezentativan (mora oslikavati celu populaciju sa svim njenim relevantnim osobinama), tj. mora obezbediti dovoljan stepen pouzdanosti dobijenih rezultata uz optimalne uslove brzine i ekonomičnosti. Dakle, kod uzorkovanja se populacija sastoji od svih stavki i promena koje sačinjavaju populaciju iz koje je uzorak izabran i rezultati se mogu odnositi jedino na tu populaciju (u našem slučaju na finansijske izveštaje u celini).

Kontrola će imati slobodu u primeni uzorkovanja, tako na primer, može odlučiti da definiše populaciju koja uključuje određene transakcije do nekog ranijeg datuma, a onda uzeti u razmatranje da li su potrebni dodatni testovi za preostali period, što će zavisiti od: rezultata ranijih testova, dužine preostalog perioda, prirode i iznosa promena koje su završene tokom preostalog perioda, dokaza o efektivnosti kontrole dobijenih kroz završne pomoćne testove, itd.

Poslovanje velikih sistema u današnjim uslovima nezamislivo je bez savremenog kompjuterizovanog (računovodstvenog) informacionog sistema. Odgovornost za kreiranje, organizaciju i rad tog sistema snosi rukovodstvo sistema, a poreska kontrola mora biti spremna da obavi kvalitetnu kontrolu u takvim uslovima.

Da bi to mogla da na kvalitetan način obavi, ona mora potpuno razumeti kompjuterizovanoj računovodstveni informacioni sistem i sve relevantne kontrolne politike i postupke organa u kome obavlja ovu kontrolu. Ciljevi poreske kontrole bili bi obično isti, ali se u uslovima razvijenog kompjuterizovanog računovodstvenog informacionog sistema pažnja obavezno mora usmeriti:

- Tragovima transakcija. Pojedini kompjuterizovani računovodstveni informacioni sistemi su kreirani tako da transakcijski trag može postojati samo u određenom periodu, što bi kontrolor svakako trebalo da zna. Ukoliko proceni da relevantni trag nije u datom momentu dostupan, može zahtevati od lica odgovorna za kompjuterizovani

računovodstveni informacioni sistem, izvrše njegovu potpunu ili delimičnu rekonstrukciju.

- Razdvajanje funkcija. Mnogi kontrolni postupci su najčešće objedinjeni u kompjuterizovanom računovodstvenom informacionom sistemu, a poreska kontrola bi trebalo da bude u stanju da ih potpuno razgraniči.
- Mogućnost grešaka i nepravilnosti. Može postojati mogućnost neovlašćenog pristupa pojedinim podacima ili čak menjanja podataka bez ikakvog vidljivog traga. Ovakva realna mogućnost predstavlja veliko ograničenje za poresku kontrolu i zbog toga bi ona morala da najviše vremena posveti upravo ovoj oblasti, jer je ona veoma podložna greškama, špekulacijama, pa i kriminalnim radnjama u najširem smislu.

Zbog svojih dobrih karakteristika, savremeni kompjuterizovani računovodstveni informacioni sistem ima velike prednosti u odnosu na ručno vođeno knjigovodstvo i zbog njih je, uostalom, i ustrojen u najvećem broju današnjih preduzeća. Međutim, upravo iz tih karakteristika proističe mogućnost određenih grešaka, prevara, pa čak i kriminalnih radnji.

Specifične tehnike kontrole su razvijane u direktnoj proporciji sa razvojem KIS i danas su toliko razgranate da ih je jednostavno nemoguće pobrojati. Zbog toga ćemo izneti samo nekoliko mogućih pristupa.

Na primer, poreska kontrola se može odlučiti za tzv. reverzibilni metodi, koji podrazumeva da se prvo identifikuju najznačajnije stavke u obelodanjenim finansijskim izveštajima, a da zatim prati transakcije koje utiču na svaku pojedinačnu stavku, od finansijskih izveštaja pa do izvornog dokumenta, tj. obrnuto.

Pored ove, po našem mišljenju, veoma je efektivna tzv. realna strukturalna kontrola, koja je teža za primenu, jer zahteva odlično poznavanje računara, ali u praksi obično daje dobre rezultate. Ovaj metod podrazumeva da se, po obavljenom detaljnem upoznavanju strukture i funkcionisanja kompjuterizovanog računovodstvenog informacionog sistema, realni podaci implementiraju u

kompjuterizovani računovodstveni informacioni sistem i posmatra njihov tok po zadatim pozicijama i nivoima pristupa i vrši upoređivanje sa ranije proverenim rezultatima, ocenjujući na taj način pouzdanost i tačnost samog kompjuterizovanog računovodstvenog informacionog sistema preuzeća. Važno je naglasiti da kombinacija metoda obično daje najbolje rezultate u pravilnom razumevanju finansijskih izveštaja.

Relevantnost je jedan od osnovnih koncepata u kontroli uopšte, pa tako i u poreskoj kontroli. U tom smislu, informacija je relevantna ako bi njeno izostavljanje ili pogrešno prikazivanje moglo uticati na ekonomске odluke koje bi korisnici doneli na osnovu finansijskih izveštaja. Poreska kontrola treba da obezbedi da se, nakon prikupljanja i ocenjivanja dokaza i sprovođenja kontrolnih postupaka, stekne razumno uverenje da finansijski izveštaji ne sadrže značajne greške u pogledu mehaničke tačnosti, postojanja, potpunosti, vlasništva, vrednovanja, klasifikacije i obelodanjivanja. Neposredna realizacija relevantnosti u poreskoj kontroli ispoljava se kao:

1. preliminarna procena relevantnosti na nivou finansijskih izveštaja;
2. alokacija preliminarne relevantnosti na pojedine segmente i
3. procena verovatne greške i njeno poređenje sa dopustivom greškom.

Preliminarna procena relevantnosti na nivou finansijskih izveštaja predstavlja maksimalni pogrešan iznos, za koji kontrola veruje da ga finansijski izveštaji mogu sadržati, a koji pritom neće uticati na ostale pozicije finansijskih izveštaja. Nakon proračuna preliminarne relevantnosti po određenoj metodologiji, vrši se njena alokacija na pojedine segmente. Tu alokaciju dominantno određuju sledeći faktori:

- relativno učešće date pozicije;
- mogućnost greške i
- troškovi konkretne poreske kontrole.

Radna dokumentacija poreskih kontrolora mora biti potpuna i detaljna, što praktično znači da bi, na osnovu nje, trebalo da bude moguće izvršiti rekapitulaciju celog postupka koji je poreska kontrola sprovela. Ovo je posebno značajno kada dođe do sudskih sporova i zahteva za naknadu štete. Kvalitet i obim dokumentacije, u dobroj meri zavisiće od znanja i iskustva same poreske kontrole, kao i od njene sposobnosti za analitičko rasuđivanje.

IDENTIFIKACIJA RIZIKA RELEVANTNIH ZA KONTROLU OPOREZIVANJA

Prilikom izvršenja poreske kontrole neminovno se mogu javiti i greške koje sa sobom nose i određeni stepen rizika od njihovog pojavljuvanja.

Jedan od važnijih rizika je osjetljivost računa i salda u finansijskim izveštajima na materijalno pogrešne prikaze. Shvatanje ovog rizika trebalo bi da bude zasnovano na što boljem poznavanju poslovanja konkretnog preduzeća njegovih delova, kao i na prethodno sprovedenim analitičkim procedurama i ostalim kontrolnim postupcima. S obzirom na to da je ovaj rizik imantan svim poslovnim promenama, neophodno je sagledati i kvantifikovati i promene u okruženju koje pružaju osnovu za njegovu pojavu.

Za procenu ovog rizika, poreska kontrola će se prvenstveno služiti profesionalnim prosuđivanjem i to naročito u pogledu:

1. integriteta sistema upravljanja;
2. iskustva i znanja sistema upravljanja, kao i uticaja fluktuacije sistema upravljanja;
3. neuobičajenih pritisaka na sistem upravljanja (npr. u pogledu realizacije pojedinih aktivnosti);
4. prirode poslovanja pravnog lica (npr. izraženost potreba za državnim subvencijama); i
5. ostalog.

Na nivou pojedinih računa i vrsta poslovnih događaja: pojedini računi podložni su greškama (najčešće su to računi prihoda od

prodaje, troškova amortizacije, troškova zaliha, itd.), kompleksnost određenih poslovnih promena, stepen prosuđivanja pri utvrđivanju stanja, podložnost sredstava gubitku ili protivpravnom prisvajanju, kompletiranje neuobičajenih i složenih poslovnih promena i poslovni događaji koji nisu obuhvaćeni redovnom obradom.

Za adekvatnu procenu rizika važno je poređenje informacija o konkretnom delu preduzeća sa relevantnim podacima drugih delova u preduzeću ili van njega. Poreska kontrola mora dobro poznavati računovodstvenu politiku i poslovnu praksu poreskog obveznika, kao i funkcionisanje i osnovne karakteristike računovodstvenog informacionog sistema i nivo prihvaćenosti i implementacije računovodstvenih standarda, principa i načela.

Samom poreskom kontrolom nemoguće je sprovesti sve kontrolne postupke (Control Procedures) koji bi trebalo da obuhvate i politike i procedure potpunog poznавања celokupnog poslovnog sistema poreskog obveznika. Kada potpuno shvati i razume taj sistem poreskog obveznika, poreska kontrola vrši preliminarnu procenu kontrolnog rizika svih vrsta i obima poslovnih događaja.

Poreska kontrola bi u svojim radnim papirima trebalo da dokumentuje potpuno razumevanje poslovnog sistema poreskog obveznika, kao i procenu relevantnih rizika i njihov odnos sa ukupnim rizikom, što sve treba dokumentovati u radnim papirima. Za to dokumentovanje mogli bi se koristiti različiti metodi i tehnike koje smo prezentovali. Međutim, u ovome će izuzetno značajnu ulogu imati iskustvo ljudi koji obavljaju poresku kontrolu.

U budućoj poreskoj praksi često će se pojavit i rizik neotkrivanja mogućnosti postojanja pogrešnog prikaza ili greške koje poreska kontrola neće biti u stanju da otkrije primenom do sada korišćenih metoda i analitičkih procedura. Ovaj rizik najčešće nastaje kao posledica neefikasnih i nedovoljno pripremljenih procedura, a manjim delom se zasniva i na činjenici da se testiranje transakcija gotovo uvek radi na osnovu uzoraka. Da bi se svi relevantni rizici sveli na prihvatljiv nivo, poreska kontrola morala bi da sprovede sve postupke suštinskog ispitivanja na svim relevantnim pozicijama, nezavisno od procenjenog nivoa bilo kojeg pojedinačnog rizika.

ZAKLJUČAK

Porez na dobit preduzeća trebalo bi da bude stabilan budžetski prihod sa tendencijom stalnog rasta. Popuna budžeta po osnovu ovog prihoda bi se morala obezbediti kontinuiranim kontrolama poreskih obveznika ove vrste poreza. Realizaciju navedenog država pokušava da olakša donošenjem precizno definisanog normativa po kojima se on prezentuje, i starajući se za njegovu doslednu primenu. Uslovi za implementaciju ovih normativa u praksi nisu nimalo laki, s obzirom na činjenicu da organi upravljanja preduzećima imaju za cilj ostvarenje što većeg stepena evazije ove vrste poreza. U tom smislu, neophodno je osmisliti i institucionalizovati adekvatan sistem poreske kontrole.

U ovom radu, tu poresku kontrolu definisali smo kao proces koji je država ustrojila i sistematski ga sprovodi, sa ciljem da obezbedi sigurnost u vezi sa istinitošću iskazivanja finansijskih izveštaja, a radi postizanja najvažnijih ciljeva u sledećim domenima: pouzdanost finansijskog izveštavanja, usaglašenost sa postojećim zakonima i propisima (prvenstveno poreskim), zaštita imovine od neovlašćenog prisvajanja, korišćenja ili otuđenja i pravilnom odnosu lica prema izvršenju obaveza koje ima u odnosu na društvo i državu. Da bi se mogli realizovati postavljeni ciljevi, poreska kontrola mora biti osmišljena i uspostavljena u skladu sa osnovnim načelima koji se u razvijenim državama i primenjuju. Adekvatna primena tih načela trebalo bi da obezbedi i kvalitetnu metodologiju izvršenja budućih poreskih kontrola. U tom smislu, u ovom radu prezentovali smo određene teorijsko-praktične metode koje bi bilo moguće koristiti pri obavljanju budućih poreskih kontrola u Republici Srbiji.

Kako je reč o novoj i za nas još neprihvaćenoj metodologiji, neminovno će se pojavit i određena ograničenja pri njenom

sprovođenju u našoj praksi. Ta ograničenja u ovom radu smo identifikovali, u cilju njihovog pravovremenog i što boljeg prevazilaženja. Svaka kontrola nosi sa sobom određene rizike koji prvenstveno karakterišu poresku kontrolu. Ove rizike smo takođe identifikovali i analizirali.

Na osnovu svega iznetog, dolazimo do zaključka da je neophodno postojeći sistem poreske kontrole Republike Srbije modifikovati u skladu sa iskustvima razvijenih zemalja i naših konkretnih potreba. Time se istovremeno obezbeđuje redovan budžetski priliv sredstava i ravnomerna preraspodela nacionalnog dohotka. U meri u kojoj naša država bude bila spremna da prihvati savremenu metodologiju poreske kontrole, ceniće se i nivo kvaliteta našeg ekonomsko-pravnog sistema na međunarodnom planu.

LITERATURA

1. Dyckman D., *Intermediate Planing and Accounting*, fifth edition, McGraw – Hill International Editon, 2001
2. Vukša S., Milojević I., *Analiza bilansa*, Fakultet za menadžment BK, Beograd, 2007.
3. Gill G., *Modern Auditing and Assurance Services*, 6th Edition, Monash University, 2002.
4. Milojević I., *Poreski bilans – instrument za utvrđivanje poreza na dobit*, magistarska teza, Ekonomski fakultet, Beograd, 2007.
5. Milojević D., *Implikacije nezakonitih radnji na izražavanje mišljenja revizora o finansijskim izveštajima firme*, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Beograd, 1999.
6. Raičević B., *Javne finansije*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2005.
7. Stiglic J., *Ekonomija javnog sektora*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2004.

UDK: 378.147:502.3 (497.6)

Prof. dr Branislav Nedović,

Prof. dr Milorad Balaban,

doc. dr Radenko Đurica¹

AKADEMSKA EKOLOŠKA EDUKACIJA U SISTEMU KONCEPCIJE MODULA I ECTS BODOVA

Rezime

Rad razmatra primjenu sistema koncepcije modula i ECTS bodova u akademskoj ekološkoj edukaciji na osnovama Bolonjske deklaracije. Verifikacija adekvatnih nastavnih planova i programa za stručnu i naučnu ekološku edukaciju studenata na profilu od bečlera i mastera do doktora ekoloških nauka, bitna je prepostavka za adekvatno usmjerenu akademsku edukaciju i formiranje potrebnih ekoloških kadrova za aktuelno tržište rada. U tom pravcu, razvija se ovaj sistem na fakultetima u Banjaluci, paralelno potpomognut infrastrukturom, kadrovskim jačanjem i interesom studenata za ekološko obrazovanje. Očekivane akreditacije univerziteta, odnosno studijskih programa fakulteta i uslova rada, usmjeriće studiranje prema kvalitetnoj akademskoj ekološkoj edukaciji internacionalnog karaktera.

Ključne riječi: ekologija, akademska edukacija, Bolonjska deklaracija, moduli, ECTS bodovi

¹ Univerzitet za poslovne studije Banja Luka

Academic ecological education in the conceptional systems of modules and ECTS points

Summary

Summary: The study considers application of conceptional systems of modules and ECTS points in academical ecological education with fundamentals in Bologna Declaration. Verification of adequate Educational programs in scientific and specific ecological education ranging from bachelor and master to doctoral studies in ecological science is the fundamental postulation for adequate and properly focused academic education, as well as forming required human resources for current labor market. This system is being developed throughout universities in Banja Luka, equivalently supported with infrastructure, human resource strengthening and student interest in ecological education. Expectance of University accreditation, in addition to the study programmes of faculty and work conditions will focus studying towards quality academic ecological education with special accent on international nature of studies.

Key words: ecology, academic education, Bologna Declaration, modules, ECTS points

UVOD

Pristupi inoviranju ekološke edukacije i naučnog procesa, u skladu sa evropskim primjerima i našim potrebama, postaju veoma aktuelni. Evropska unija razvija reformu obrazovanja, uvodeći u taj proces bolonjsku koncepciju, standarde i zahtjeve. Ona želi da postavi efikasnije i disciplinovanije obrazovanje. U tom smislu, radi na više značajnih projekata sa drugim partnerima. To značajno doprinosi da razumijemo nova kretanja u oblasti edukacije i razvoja nauke, kako bi ta saznanja direktno primjenjivali u praktičnoj ekološkoj edukaciji. Iz toga proizlazi potreba da i mi razvijemo sistem edukacije koji će dati pozitivne rezultate na fakultetima za ekologiju. Procjenjujemo da bi bilo veoma korisno kontinuirano raditi na dogradnji "Primjene ECTS i Modul sistema". To bi omogućilo da konkretnije razvijemo sadašnji sistem akademske edukacije, te da pronađemo najadekvatnije puteve za primjenu ECTS-a2. Na Modul sistemu u ekološkom obrazovanju se uveliko radi, kako bi ga lakše i brže prilagodili tržištu rada, te se u tom smislu preispituju i dograđuju aktuelni ekološki nastavni planovi i programi.

METODOLOGIJA RADA

Sagledana je Bolonjska deklaracija, koncepcija modul sistema i ECTS bodovi.

Formira se Elaborat o razvojnim fazama ekološkog fakulteta za sva tri ciklusa studiranja, koji obuhvata prostorne, nastavne, kadrovske i ekonomski uslove.

Pripremljen je Nastavni plan i program za ekološki studij

² ECTS-European credit transfer system, Barcelonska deklaracija

prema bolonjskom procesu i stavljen je u funkciju uz odgovarajuću infrastrukturu, kadrovsku i zakonsku podršku.

REZULTATI I DISKUSIJA

Nakon analize odgovarajućih dokumenata i sagledavanja funkcioni-sanja rada fakulteta, došli smo do sljedećih saznanja:

Reforma akademske ekološke edukacije počiva na:

1. internacionalizaciji, a to znači da se studenti koji završe redovno obrazovanje lakše orijentisu prema inostranstvu (na stranom tržištu);
2. pored opšteg obrazovanja potrebno je ponuditi paletu usmjerenog (specijalnog obrazovanja) i u tome posebnu pažnju treba posvetiti praksi;
3. pošto studenti pri upisu nisu sposobni da se usmjere u obrazovanju, treba im omogućiti da u hodu stiču znanja i da se opredjeljuju za specijalizaciju (omogućiti horizontalno vertikalnu pokretljivost na osnovu izbornih predmeta);
4. pored postignutog obrazovanja pojavljuje se potreba za novim obrazovanjem (nove tehnologije i nauke);
5. potrebno je stepenasto obrazovanje (različit nivo obrazovanja);
6. pošto se u društvu mijenjaju vrijednosti, tome se treba prilagoditi;
7. potreba za većim znanjem je veća nego prije 50 godina, a pogotovo treba gledati na buduća naučna kretanja;
8. vrijeme studiranja do sada je bilo previše dugo - 4+2+5 (nije se moglo promijeniti);
9. efikasnost je niska (studiralo se osam i više godina);
10. mobilnost (sposobnost kretanja) je bila mala, jer se uglavnom radilo tamo gdje je neko rođen;
11. studij je bio lokalnih vrijednosti, nije se dovoljno uvažavao (i priznavao) na drugom prostoru;

12. modulizacija omogućava više vremena za rad studenata, jer se nedovoljni fond časova sa 30 časova svodi na 20, u nekim verzijama na 25;
13. budućnost je u konkurenciji institucija koje se bave edukacijom studenata za određene potrebne profile;
14. zakonom o visokom obrazovanju utvrđen dvostepeni studij prvi stepen bečler (stručni stepen), trogodišnji studij i drugi stepen master (naučni stepen), koji podrazumijeva obrazovanog bečlera uz još dvogodišnje studije. Doktorat se stiče upisom na fakultet i uz rad na odobrenom projektu, piše se doktorska disertacija u periodu 3-5 godina;
15. modulizacija je projekat koji uvodi module u nastavi proces, čime se ostvaruje mogućnost njihovog priznavanja između fakulteta. Modul omogućava bolju komunikaciju, veću saradnju među fakultetima, javni rad postaje bolji, kao i interna i eksterna evaluacija, povećava izbor profila studiranja, povećava mobilnost, to je projekat na nivou države i u njemu učestvuju razna ministarstva i institucije;
16. modul je najmanja samostalna organizaciona nastavna jedinica, ali je zavisna od ukupnog sistema. Modul je određena kvantitativna jedinica koja nosi četiri časa sedmično i vrednovana je sa šest ECTS-kredita. On je javan time što se nalazi na internetu.
17. Prednosti modula: a) internacionalnost, b) kompatibilnost (povezanost), c) smanjenje vremena za sticanje zvanja mastera, d) povećava efikasnost, e) moduli mogu biti samostalni (iz jednog predmeta) ili kombinovan iz više predmeta, f) moduli mogu biti više orijentisani prema praksi ili više prema nauci, i g) studenti imaju 100% obaveznih modula (u I i II godini) a u III godini imaju 50% obaveznih i 50% izbornih i tako se sami opredjeljuju za specijalizaciju, a uz to mogu izabrati još modula iz drugih smjerova.
18. Bečler (bachler) je stručno zvanje za šire populacije, koje se stiče usmjerenim trogodišnjim studiranjem, prema praksi ili teoriji u izabranom smjeru. Diplomirani bečler može da se

pojavi na tržištu rada ili da nastavi obrazovanje za mastera, s tim da ako želi može da promijeni usmjerenje (mijenja struku). Bečler se obrazuje u bečler modulu. Uslov za dalje obrazovanje je postignuti iznadprosječni rezultat i pozitivan test. Studij treba da završi za tri godine, te da bude konkurentan na tržištu rada i u firmi.

19. Master (bečler + 2 godine studija) je naučni stepen (zvanje) koji treba da bude više cijenjen na tržištu rada nego dosadašnji magistar. Master se obrazuje u master modulu od 15 modula. U 10. semestru se radi magistarski rad. Od mastera se očekuje bolje snalaženje na internacionom tržištu i u nauci.
20. Doktorat se stiče upisom na fakultet, pod uslovom da je u prethodnom obrazovanju postigao iznadprosječne rezultate, da ima diplomu mastera. Studiranje traje tri godine, prema odgovarajućem odobrenom projektu-planu i programu, koji reguliše ciljane namjere. Doktorant je obavezan: 1) da se uključuje u laboratorijski i eksperimentalni rad, 2) da prisustvuje predavanjima raznih kurseva - kako da piše naučni rad, kako da pronađe odgovore za svoj rad, da učestvuje na kongresima i drugim oblicima naučnih skupova, da uči strani jezik (naročito engleski) kako bi mogao da se sporazumijeva i koristi literaturu. Rad doktoranta prati komisija sastavljena od profesora. Zakonom se utvrđuje procedura sticanja doktora nauka.

Praksa studenata koja je do sada bila izostala, obavezno se uvodi u tok studija. Cilj prakse je dalje obrazovanje - studiranje kroz rad. Područje prakse je u skladu sa odobrenim smjerom obrazovanja. Procjenjuje se da trajanje prakse iznosi 3-6 mjeseci (može se izvesti u četiri dijela). Praktično, u sproveđenju prakse postoje četiri partnera (činioca):

1. fakultet, koji šalje studente na praksu;
2. preduzeća kod kojih se odvija praksa;
3. student, koji ima obavezu da obavi praksu;

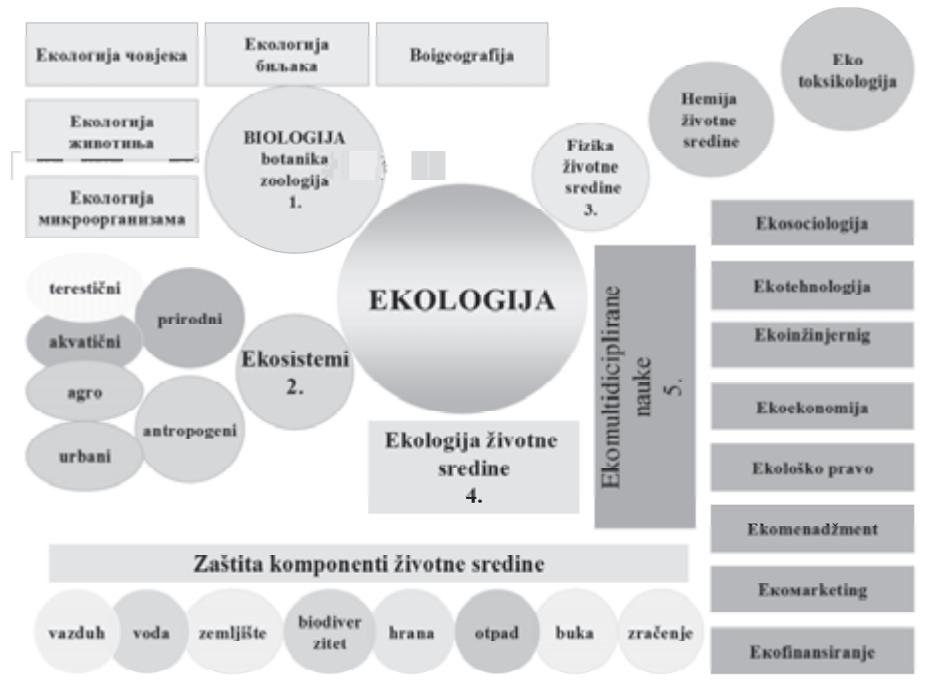
4. agencija (kontakt-firma) za organizaciju prakse studenata (posrednici za realizaciju prakse).

U realizaciji prakse od studenata se očekuje:

1. da vode dnevnik rada u kome se vidi što je radio u toku prakse;
2. da radi u preduzeću i da sa njim ostvaruje punu saradnju;
3. student treba da se udobno osjeća u preduzeću, te da može da sarađuje sa firmom kod koje izvodi praksu - to mu pruža mogućnost da se u toj firmi zaposli (praksa daje posao).

Faze sprovođenja prakse:

1. pripreme za praksu;
2. sprovođenje prakse u firmi (preduzeću, ustanovi...)
3. savjetovanje o primjeni prakse



Slika.1. Područja ekoloških naučnih studijskih oblasti

ISPITI I OCJENJIVANJE

Profesor određen za odgovarajući predmet obavlja ispitivanje studenata: pismeno i usmeno, kako to utvrdi Zakon. Diplomski rad bečlera, mastera i doktorski rad se brani pred verifikovanom komisijom.

Diplome se izdaju nakon završenog studija za bečlera, mastera i doktora nauka. One imaju formu kako se to zakonski utvrdi, na osnovu međunarodnih propisa.

Razmišljanja studenata o reformi nisu još poznata, očekuje se pozitivno mišljenje. Takođe, očekuje se veće angažovanje studenata (više će raditi). Očekuje se dolazak studenata iz inostranstva da studiraju na našim fakultetima. Studenti treba više da rade i da budu efikasniji.

Razmišljanja profesora su pozitivna i svi treba da se angažuju na modulizaciji nastave, te na pripremi i realizaciji modula. Profesori će biti više angažovani (puno više će raditi), treba ubrzati realne norme rada nastavnika.

Očekivanje od budućih kadrova

- 1) opšta očekivanja od budućih studenata i naučnih kadrova: a) da imaju volju da rade; b) da su sposobni za rad, c) da su kreativni, d) da imaju inicijativu, e) da su samostalni, f) da su samoorganizovani, g) da imaju duh timskog rada, h) da su naklonjeni saradnji, i) da se rado povezuju sa stručnjacima, j) da su fleksibilni u radu (da mogu duže i kraće raditi). Ove osobine su usmjerene prema konkurentnom evropskom i svjetskom tržištu. Velika su očekivanja od stručnjaka, ali ipak oni moraju da ostanu ljudi!
- 2) prirodna i ekonomski očekivanja od kadra: a) stručnu i

naučnu kvalifikaciju dualnog sistema (nastava + praksa), b) specijaliste za rad na visoko stručnim zadacima (laboratoriјe), c) šire kvalifikacije za savjetodavni rad, d) da znaju da vode preduzeća, e) da imaju osnovna znanja iz ekologije i ekonomije, f) da posjeduju praktična iskustva, g) da poznaju strane jezike (engleski), h) da uspješno rade biznis.

Informaciona djelatnost

- 1) reforma se mora predstaviti javnosti putem sredstava informisanja,
- 2) na internetu se daje informacija o reformi, da bi bila prisutna javnost,
- 3) modulizacija treba da obuhvati čitav obrazovni sistem, jer je program modula osnovni nosilac reforme obrazovanja.

Tržište rada za zapošljavanje bečlera i mastera

Novi sistem daje bečlere, mastere i doktorante kao moderne kadrove. Bečler i master vjerovatno će biti dobro prihvaćeni na tržištu rada.

Područja na kojima će djelovati kadar (tržište rada):

- a) nauka, b) istraživanje (razvoj), c) tehnološke prerađe proizvoda, d) ogledna polja (eksperimentalna polja), e) kontrola kvaliteta proizvoda, f) zaštita životne sredine, g) savjetnik u firmi i u udruženjima (samostalni savjetnik), h) organizacija i planiranje u firmi, i) optimizacija preduzeća (firmi).

Zakonska regulativa treba da utvrdi pravce reforme i pri tome da pruži novu slobodu fakultetima (univerzitetu) za brzo odlučivanje, kako bi se brže reagovalo na sve veću međunarodnu konkureniju, te da omogući razvijanje sopstvene inicijative. Problem reforme podrazumijeva da se ona ugradи u zakonsku regulativu koja će omogućiti njenu realizaciju, sa mogućnostima brzog reagovanja na ekonomski razvoj kako bi se prevazišle administrativne smetnje. U tom smislu, treba organizovano pratiti primjenu i inovirati zakone, nastavne planove i programe.

Konkretizacija ECTS sistema i modulizacija

Cilj studijskog nastavnog plana i programa je da pruži odgovor na sve veće interesovanje za akademsko obrazovanje u oblasti ekologije, te da formira, za rastuće potrebe, ekološke stručnjake iz odgovarajuće problematike, koji bi bili sposobni da odgovore na brojne ekološke naučne i praktične izazove. Realizacija programa pokriva kako fundamentalne tako i primjenjive aspekte istraživanja, praćenja, zaštite, očuvanja i adekvatnog korišćenja bogatih i raznovrsnih prirodnih resursa.

Uz značajno unapređivanje teorijske osnove i naglašen interdisciplinarni pristup, težište programa je na sticanju specijalizovanih praktičnih vještina i osposobljavanju budućih stručnjaka za primenu savremene istraživačke tehnologije i naučnih koncepta u skladu sa međunarodnim standardima. Program pruža mogućnosti za specijalističko usavršavanje, kao i dalji ekološko akademski i naučnoistraživački rad.

Zadaci stručnog obrazovanja:

- 1) Upoznavanje sa stanjem ekoloških sistema i okruženja u opštim crtama na planeti Zemlji, koje je dospjelo na tako nizak nivo da je postalo primarni globalni problem,
- 2) Upoznavanje studenata sa elementima održivosti od kojih je najznačajnije saznanje i kontrola zagađenosti vazduha, vode, zemljišta i zaštita biodiverziteta,
- 3) Upoznavanje studenata sa elementima održivosti: političkim, ekonomskim, ekološkim, socijalnim i kulturnim aspektima održivog razvoja, posebno u urbanim cjelinama,
- 4) Upoznavanje sa sistemom ekološkog upravljanja,
- 5) Upoznavanje studenata sa tehnikama i praksom institucija za zaštitu životne sredine.

Cilj opšteobrazovnih komponenti studijskog programa je:

- 1) Sticanje ekoloških vještina, razumijevanje ekološko-tehnoloških dostignuća,
- 2) Podsticanje informatičko-istraživačkog rada,
- 3) Podsticanje timskog rada,

4) Razvoj ekološke svijesti.

Nazivi i ciljevi studijskog ekološkog programa

Naziv: **Prvi ciklus:** dodiplomski studij za ekologiju.

Cilj studijskog programa je da osposobi studenta za sagledavanje i razumijevanje metoda i tehnika unapređenja zaštite životne sredine.

Rezultat studija: Studenti će po završetku studija prvog ciklusa steći znanje potrebno za efikasno sagledavanje i razumijevanje značaja i tehnika zaštite životne sredine. Širina poznavanja i razumijevanja značaja zaštite životne sredine doprinijeće stvaranju i pokretanju ideja koje će pomoći razvijanju ekološke svijesti. Znanje studenata će biti dodatno povećano praktičnim radom tokom trajanja obrazovnog procesa na prvom ciklusu studija. Specifičnost učenja određuje se u okviru programa rada svakog nastavnog predmeta.

Naziv: **Drugi ciklus:** magistarski studij za ekologiju.

Cilj studijskog programa je da osposobi studenta za šire i kvalitetnije razumijevanje ekoloških znanja, metoda i tehnika zaštite životne sredine.

Rezultat studija: Studenti će po završetku studija drugog ciklusa steći znanje potrebno za efikasno sagledavanje i razumijevanje značaja i tehnika zaštite životne sredine. Širina poznavanja i razumijevanja značaja ekologije i zaštite životne sredine doprinijeće stvaranju i pokretanju ideja koje će pomoći razvijanju ekološke svijesti. Znanje studenata će biti dodatno povećano praktičnim radom, tokom trajanja obrazovnog procesa na prvom ciklusu studija. Specifičnost učenja određuje se u okviru programa rada svakog nastavnog predmeta.

Naziv **Treći ciklus:** doktor ekoloških nauka.

Cilj studijskog programa je da osposobi studente za naučna istraživanja u oblasti ekoloških nauka, te rješavanje ekoloških problema na ekološkim principima i održivom razvoju.

Rezultati studija: Studenti će po završetku studija trećeg ciklusa steći ekološka naučna znanja, metode i tehnike, koje omogućavaju ekološka istraživanja u teoriji i praksi. To treba da omogući bolje

razumijevanje značaja ekologije i potreba za zaštitu životne sredine u svim sferama prirode i čovjekovih aktivnosti na naučno-stručnim osnovama.

Trajanje studija

Za sticanje odgovarajućeg zvanja stepena prvog ciklusa potrebno je ostvariti 180 ECTS bodova, što odgovara periodu od tri godine ili šest semestara redovnog studiranja.

Završetkom prvog ciklusa studija student stiče zvanje završenog dodiplomskog studija – diplomirani ekolog.

Za sticanje odgovarajućeg zvanja stepena drugog ciklusa potrebno je ostvariti 180 ECTS bodova sa prvog ciklusa studija i 120 ECTS bodova sa drugog ciklusa studija, što odgovara dodatnom periodu od dvije godine ili četiri semestra redovnog studiranja. Da bi student završio studij drugog ciklusa, mora na kraju školovanja u zbiru sa prvim studijskim ciklusom imati 300 ECTS bodova, što odgovara periodu od pet godina ili deset semestara redovnog studija. Završetkom drugog ciklusa studija student stiče zvanje magistra struke (master).

Zvanje po završetku trećeg ciklusa studija stiči će kandidat koji uspješno završi period studiranja i obavi predviđena istraživanja u periodu od tri godine, ali nakon uspješno završenog prvog i drugog ciklusa studija (Sl. 2).

Stručni nazivi – Prvi ciklus: diplomirani ekolog, Drugi ciklus: magistar ekologije, ekološki menadžment, Treći ciklus: doktor ekoloških nauka.

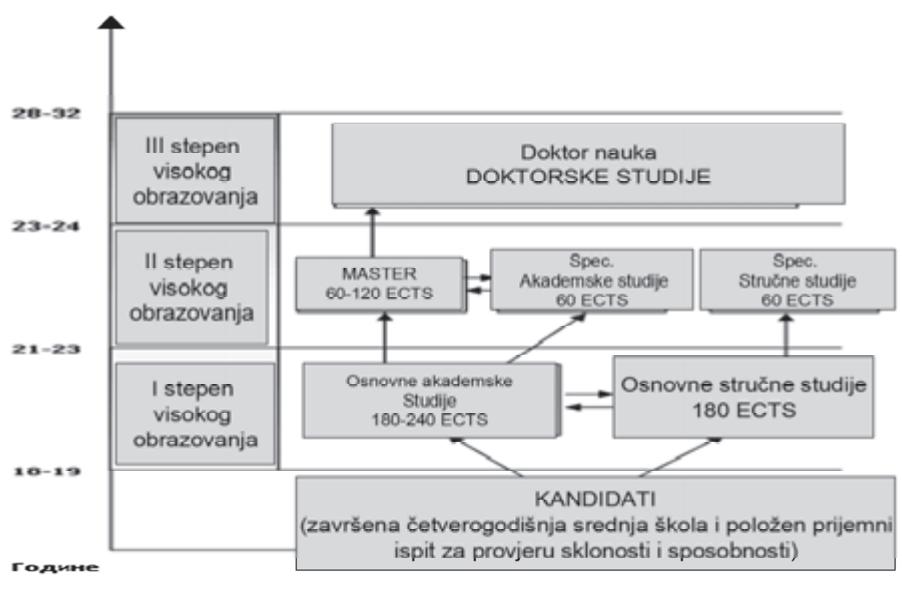
Uslovi upisa na studije prvog ciklusa: Završena četvorogodišnja srednja škola i uspješno položen prijemni ispit sa rezultatom koji je rangiran u okviru odobrene upisne kvote. Odluku o broju upisanih studenata donosi Upravni odbor Univerziteta.

Uslovi upisa na studije drugog ciklusa: Završen studij prvog ciklusa iz oblasti prirodnih nauka i ispunjenost uslova utvrđenih Statutom Univerziteta.

Uslovi upisa na studije doktorskih studija: Završen studij drugog ciklusa iz oblasti ekoloških i sličnih nauka i ispunjenost uslova

utvrđenih Statutom Univerziteta.

Lista obaveznih i izbornih modula sadrži listu obaveznih i izbornih predmeta za prvi i drugi ciklus studija za ekološke nauke. Lista za prvi ciklus sadrži 30 modula. Lista za drugi ciklus sadrži 20 modula, a za treći ciklus dva obavezna ekološka modula, tri izborna modula u vezi sa doktorskom tezom i istraživanje u toku pet semestara. Koncepcija izbora ekoloških modula vrši se u okviru dodirnih ekoloških nauka.



Sl. 2 Šema studija po bolonjskoj koncepciji

Prvi ciklus ekološkog studija

Rad studenata na predavanjim i vježbama praktiče se kontinuirano tokom čitavog semestra, na sljedeće načine:

1. Obavezno prisustvo nastavi i praćenje aktivnosti studenata tokom realizacije nastave,
2. Obavezno prisustvo vježbama i praćenje aktivnosti studenata tokom realizacije vježbi,
3. Izrada seminar skog rada,
4. Tematske provjere znanja- testovi

5. Završni ispit, test znanja ili usmeni ispit.

Evaluacijom aktivnosti studenata tokom izvođenja nastave, student sakuplja bodove koji su predviđeni za pojedine aktivnosti, u skladu sa nastavnim programom za svaki pojedini predmet. Pokazano znanje studenta ocjenjuje se prema Zakonu o visokom obrazovanju, Statutu Univerziteta i Pravilniku o organizaciji obrazovnog rada. Na početku školske godine, predmetni nastavnik je obavezan upoznati studente sa načinom rada i brojem bodova koje donose pojedine aktivnosti.

Uspjeh studenata na ispitu ocjenjuje se ocjenama od 5 (nije položio) do 10 - položio ispit

Oblici provjere znanja i ocjenjivanje:

1. Kriterijumi verifikacije znanja: prisustvo i aktivnosti na predavanju (15-25 bodova); prisustvo i aktivnosti na vježbama (5-15 bodova); seminarski rad (5-10 bodova); tematske provjere znanja – kolokvijum, test (5-10 bodova); završni test znanja i/ili usmeni ispit (0-40 bodova).
2. Način ocjenjivanja (dokimologija): F= 0-54 (5) nije položio ; D=55-64 (6) dovoljan; C=65-74 (7) dobar; B=75-84 (8) vrlo dobar; A=85-94 (9) odličan ; A*=95-100(10) izuzetan.

Bodovne vrijednost studijskog programa iskazane u ECTS bodovima

Prvi ciklus studija ostvaruje 180 ECTS bodova, a svaki semestar u okviru studija prvog ciklusa ostvaruje 30 ECTS bodova. Broj ECTS bodova za svaki predmet naveden je u listi predmeta za ciklus studija. ECTS bodovi za svaki predmet dobijeni su metodom učešća u cjelokupnom nastavnom planu za svaku akademsku godinu.

Sedmični fond časova kreće se od minimalno 20 časova a maksimalno 25 časova, kako je i predviđeno Zakonom o visokom obrazovanju. Predviđeni sedmični broj časova za svaki modul dat je u listi modula. Jedan semestar ima 15 nastavnih radnih sedmica.

Dodatna pitanja

Nastavni plan i program svakog predmeta definije uslove upisa na pojedini kurs. Na završetku studija prvog ciklusa predviđen je

diplomski rad, kao sinteza stečenog znanja. Diplomski rad se javno brani poslije svih uspješno položenih ispita.

Magistarski rad brani se poslije desetog semestra, uz uslov da su svi ispiti predviđeni nastavnim planom i programom uspješno položeni, kao i ostale obaveze koje su predviđene nastavnim planom, programom i Pravilnikom o uslovima magistarskog studija.

Doktorat se brani poslije završene doktorske nastave, položenih ispita za doktorski studij, uspješno obavljenih naučnih istraživanja, urađenog doktorskog rada i ostvarenih uslova predviđenih Pravilnikom o uslovima doktorskog studija.

Pravci daljeg obrazovanja studenata:

1. razvijanje telekomunikacionog (elektronskog) obrazovanja,
2. finansiranje studiranja studenata,
3. obrazovanje treba realizovati na višem nivou sa novim ekološkim teorijama i praksama, nove ekološke metode rada, kompjuterska softverska ekološka tehnika, ekotehnologija, biotehnologija, ekoekonomija...

U budućnosti se očekuje veće obrazovanje za bečlera plus, te master plus.

ZAKLJUČAK:

Akademska ekološka edukacija po koncepciji Bolonjske deklaracije, odvija se na Univerzitetu za poslovne studije Banjaluka i na Nezavisnom univerzitetu Banjaluka, na organizacionim jedinicama fakultetima za ekologiju.

Nastavni plan i program za ekologiju u fazi je preispitivanja, kako bi se pronašao adekvatan model ekološkog studiranja, koji bi formirao pogodne ekološke kadrove za tržište rada.

Postoji adekvatan interes mladih za ovaj profil studiranja, s obzirom na rastuće potrebe društva za rješavanje sve većih ekoloških problema.

LITERATURA:

1. ECTS-Europen crediti transfer system, Barcelonska deklaracija
2. Elaborat Tempus projekat Poljoprivrednog fakulteta, 2002. Banjaluka
3. NUBL, UPS, PMF, Banjaluka: Nastavni plan i program za ekološke studije 2008/09.
4. Ministarstvo za prosvjetu, Zakon o visokom obrazovanju RS

UDK: 658.5

Doc. dr Ilija Šušić

PROBLEMI U UPRAVLJANJU INDUSTRIJSKIM SISTEMIMA

Rezime

Razmatraju su problemi upravljanja industrijskim sistemima u našim uslovima, koji se nisu dovoljno pripremili za krupne promjene u savremenom načinu proizvodnje i poslovanja. Tome doprinosi i stalan pad efikasnosti privređivanja kod nas, a posljedično i sve manje investicije u razvoj i nove tehnologije. To sve umanjuje mogućnost uključivanja naše privrede, a time i industrijskih sistema, koji su njen sastavni dio, u svjetske privredne tokove.

Privredna preduzeća kod nas i u okruženju, zbog problema u upravljanju, susreću se sa različitim problemima proizvodnje, plasmana i konačnih rezultata, pa se moraju ponašati preduzetnički, spremna za razvoj i za posljedice koje inovativni razvoj donosi.

Abstract

The paper considers the problems of industrial systems management in our conditions, which did not prepare adequately for the big changes in the modern mode of manufacturing and operating. In our environment, a constant decline in economic efficiency and consequently lower investments in the development and new technologies also contributes to it. All this reduces the possibility of involvement of our economy, and therefore industrial systems as an integral part of it, in the world economic trends.

Neighboring and domestic enterprises due to management problems are faced with various problems in production, products

placement and final results, and therefore must act in an entrepreneurial way, ready for the development and for the consequences of an innovative development.

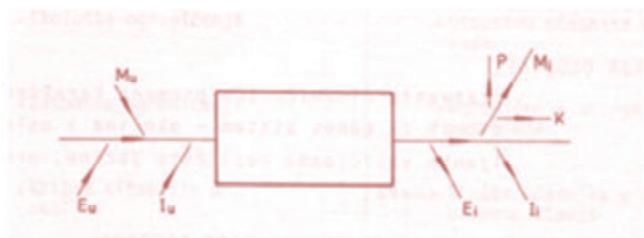
1. UVOD

Upravljanje industrijskim sistemima predstavlja jednu od osnovnih funkcija u radu sistema, postavljen na način da obezbjeđuje držanje ulaznih, procesnih i izlaznih veličina u granicama dozvoljenih odstupanja projektovane funkcije kriterijuma. Upravljanje uopšte se zasniva na želji čovjeka za ovladavanjem prirodnih resursa i ostvarenjem progresa i predstavlja jednu od najfascinantnijih djelatnosti čovjeka u današnjem društву. Potreban i dovoljan uslov je da učesnik u procesima rada – čovjek, mora poznavati u visokom stepenu naučnu metodologiju, tehnologiju proizvodnog rada, odnose u proizvodnji i društvu, ekologiju, osnovna ekonomska određenja i posjedovati druga saznanja. Problemi upravljanja traže posebno poznavanje niza opštih i posebnih disciplina u znatnoj mjeri. Ovo iz razloga što učesnici u procesima upravljanja – predviđanja, planiranja, vršenja rada i odlučivanja, imaju značajnu ulogu u određivanju sopstvene i društvene budućnosti.

Proces rada industrijskih sistema na jednoj strani i uslovi okoline – promjenljivi u najvećoj mjeri, u vremenu sa druge strane, postavljaju zahtjev za razvoj dinamički orijentisanog, fleksibilnog u najvećoj mjeri i jednostavnog za primjenu sistema za upravljanje proizvodnjom. Izbor sredstava rada je uslovljen količinom podataka koje treba obraditi, stepenom složenosti njihove obrade i kapacitetom sistema. Suština je dakle u logici sistema upravljanja, a ne na nivou složenosti sredstava za obradu. Dati prilaz traži pažljivu studiju struktura upravljačkog sistema, tokova podataka i informacija i razradu postupaka obrade, odlučivanja i projektovanja dejstva za podešavanje sistema.

2. POTREBE I PRIRODA UPRAVLJANJA

Procesi rada proizvodnih sistema predstavljaju niz uzastopnih progresivnih promjena stanja sistema u vremenu, izazvanih izvođenjem projektovanih operacija rada koje obezbeđuju pretvaranje ulaznih (resursa) u izlazne (proizvodi) veličine na način koji je dat na slici 1, a u skladu sa postavljenom funkcijom kriterijuma.



Sl. 1.

U datom smislu, procesi rada, iako znatno različiti u funkciji predmeta rada, postupaka promjene stanja, radnih karakteristika i nivoa i kvaliteta izlaznih veličina, čine zajedničku osnovu zadovoljenja potreba okoline-pojedinaca, preduzeća i društva u cjelini, pa je iz tih razloga održavanje projektovanog nivoa parametara procesa rada i izlaznih veličina od izuzetnog značaja.

U slučaju industrijskih proizvodnih sistema, potreba upravljanja se ogleda u potrebi održanja ulaznih, procesnih i izlaznih veličina u postavljenim granicama. Proses upravljanja u datom smislu predstavlja niz postupaka usmjerenih na kontrolu procesa pretvaranja ulaznih (materijal, energija, informacija) u izlazne (proizvodi) veličine, sa ciljem ostvarenja potrebnih i dovoljnih efekata. Upravljački sistemi imaju za osnovu podloge određene ciljevima i projektom sistema u smislu:

1. Postavljene funkcije cilja na bazi predviđanja potreba i potencijala predmetnog sistema,

2. Postupaka promjene stanja na relaciji ulaz/izlaz sistema,
3. Saznanja o kontrolisanim i predviđanja dejstva nekontrolisanih promjena,
4. Ponašanja parametara postojećih sistema u prošlosti, odnosno predviđanja za sisteme u razvoju,
5. Poznavanje karakteristika projektovanog upravljačkog sistema (ručni, mehanizovani, automatizovani).

Osnovni uticaj na izbor upravljačkih postupaka ima priroda rješenja osnovnih radnih struktura sistema, zasnovana na ocjenama strateškog i taktičkog karaktera.

Pod pojmom strateških zahvata podrazumijevaju se zahvati postavljanja funkcije kriterijuma, odnosno donošenja odluka za duži period unaprijed, i uslove okoline za koje ne raspolažemo dovoljnim brojem pouzdanih informacija kako po količini tako i po kvalitetu. Mjera zahvata ove vrste je efektivnost određena stepenom u kome postavljena funkcija kriterijuma zadovoljava namjenu – cilj sistema.

Pod pojmom taktičkih zahvata podrazumijevaju se zahvati donošenja odluka za kraći – tekući period, za koji raspolažemo podacima u potrebnoj količini i kvalitetu. Mjera zahvata ove vrste je operativna efektivnost određena stepenom u kome posmatrani proces izvršava postavljenu funkciju kriterijuma.

Planovi strateškog i taktičkog karaktera predstavljaju skupove projektovanih aktivnosti i mogu biti postavljeni uopšteno ili detaljno razrađeni.

3. OPŠTI MODEL STRUKTURE UPRAVLJAČKOG SISTEMA

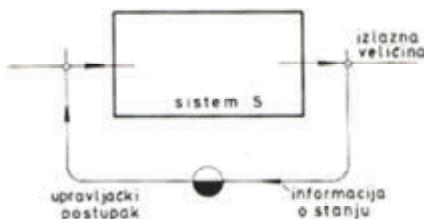
Izučavajući procese upravljanja u sistemu bilo koje vrste, kibernetika je uočila dvije komponente bitne za njihovo upravljanje, a to su :

- Informacija i
- Povratna sprega

Kvalitet upravljanja je u direktnoj zavisnosti od kvaliteta informacija. Zato se kod proučavanja upravljanja posebna pažnja posvećuje proučavanju informacije, jer se pokazalo da bez pouzdane informacije nema kvalitetnog upravljanja.

Drugi bitan elemenat kod upravljanja je povratna sprega. Da ta sprega ne postoji ne bi se ni moglo govoriti o upravljanju. Povratna sprega je zapravo veza između izlaza i ulaza sistema. Pri tome se polazi od činjenice da izlazna informacija govori o kvalitetu upravljanja, odnosno saglasnosti izlaza sa postavljenom funkcijom cilja. Ukoliko ne postoji saglasnost, tada upravljački sistem (sistem koji vrši upravljanje), vrši regulaciju upravljačkih aktivnosti. Regulacija se vrši na osnovu povratne sprege, odnosno povratne informacije.

Osnovna koncepcija u razvoju upravljačkih sistema se zasniva na principu prema kojem je sistem koji proizvodi određenu izlaznu veličinu upravljan na bazi te izlazne veličine – povratnom spregom datom u vidu blok-dijagrama na Sl. 2.

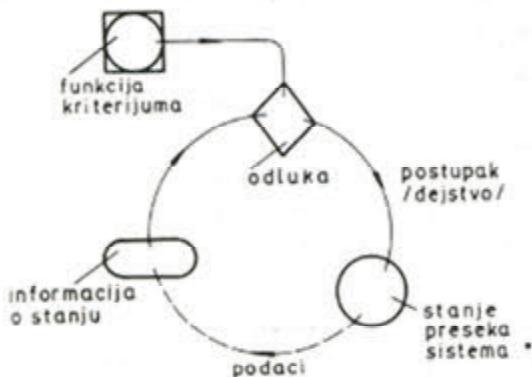


Sl. 2.

Princip povratne sprege na sl. 2. spaja, na bazi postavljene funkcije kriterijuma, elemente:

- ODLUKA koje kontrolišu postupak rada (dejstva),
- STANJA ostvarenih u rezultatu izvođenja postupka rada u posmatranom procesu sistema,

INFORMACIJA o stanju, koja uslovjava nove odluke na način dat na slici 3.

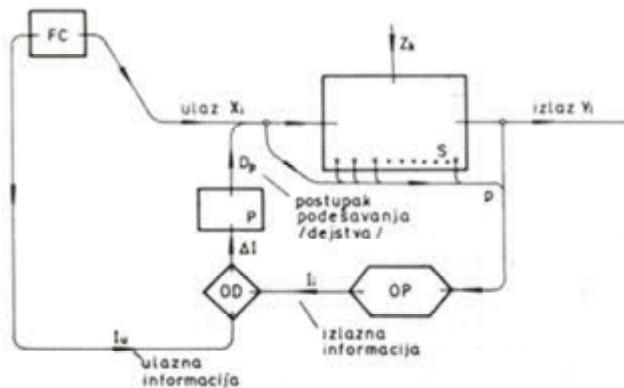


Sl. 3.

Jasno je da u slučaju proizvodnih industrijskih sistema složenih struktura izloženih stalnom dejstvu uticaja okoline dinamičkog karaktera i poremećajima u procesu rada, upravljački procesi imaju veoma složen karakter. Princip povratne sprege je univerzalan i leži u osnovi svih postupaka upravljanja sistemima u prirodi, tehnici, privredi.

Moguće je postaviti opšti model mehanizma upravljanja u smislu /1/:

- Postavljanja funkcije kriterijuma – F_k u obliku niza, kvalitativnih i kvantitativnih parametara, koji određuju izlazne veličine sistema Y_j ,
- Upravljeni sistem S pod dejstvom poremećaja – Z_k izazvanih ulaganjem određene količine energije pri neizmijenjenom stanju ulaza u postupcima funkcionisanja sistema, mijenja nivo izlaznih veličina. Ovo odgovara zakonu o održanju energije. U rezultatu se javljaju odstupanja od projektovanih stanja. Pokazatelji promjena su podaci – p, čijim uređenjem – obradom OP, se dobijaju informacije – I_i relevantne za ocjenu stanja,
- Izlazna informacija – li o stanju sistema ulazi u čvor odlučivanja – OD u koji takođe ulazi i informacija -lu o projektovanom stanju sistema. Upoređenjem ulazne i izlazne informacije dobijaju se podloge za ocjenu stanja i veličine odstupanja od projektovanih izlaza, odnosno podloge za projektovanje postupka za podešavanje rada sistema,
- Projektovanja postupka podešavanja – dejstva D_p , u smislu pripreme p koji imaju za cilj promjenu stanja (promjenu predznaka u povratnoj sprezi), odnosno suprotstavljanje dejstvu poremećaja Z_k i držanje procesa rada sistema S u granicama dozvoljenih odstupanja.



Sl. 4. Opšti model mehanizma upravljanja

Pošto proces rada radnih sistema čini niz progresivnih promjena stanja izazvanih projektovanim postupcima rada, to se

opisani mehanizam upravljanja odnosi na svaki presjek sistema u smislu:

- Određivanja parametara funkcije kriterijuma za dati presjek – postupci rada,
- Projektovanja postupaka za promjenu stanja u posmatranom presjeku i izvođenja postupaka,
- Mjerenja kvaliteta promjene stanja (izdvajanja podataka),
- Prenošenja izdvojenih podataka u sistem za obradu podataka i njihova obrada u cilju dobijanja relevantnih informacija,
- Upoređivanje ulaznih i izlaznih informacija i utvrđivanje razlike: $I_r = I_u - I_i$, kao podlogu za projektovanje postupaka podešavanja sistema,
- Projektovanja usmjerenih, racionalnih postupaka podešavanja u cilju održanja ili vraćanja sistema u granice dozvoljenih odstupanja.

Može se izvršiti mjerenje karakteristika stanja (Y_j) posmatranih presjeka, a što daje mnoštvo podataka čijom se obradom dobija mnoštvo informacija (I_i) pogodnih za korišćenje u procesu upravljanja. Podešavanjem veličina (Y_j) projektovanjem i uvođenjem u proces postupaka podešavanja (D_p), sve dok se razlika (I_r) ne svede na nulu, odnosno ostvari uslov ($I_u - I_i \rightarrow 0$).

Upravljački sistem koji je projektovan na sljedećim principima obezbeđuje ostvarenje postupaka upravljanja u realnom vremenu, odnosno efikasno prilagođavanje procesa rada radnih sistema promjenama uslova okoline i poremećajima u radu sistema.

Osnovni principi su sljedeći:

1. Princip izvođenja postupaka u realnom vremenu,
2. Princip jednostavnosti informacionih tehnologija,
3. Princip određenosti nosilaca informacija,
4. Princip integralnosti povratnih sprega,
5. Princip modularne izgradnje upravljačko-informacionog sistema potrebnog stepena fleksibilnosti,

6. Princip minimalnog vremena u postupku procesiranja podataka i informacija,
7. Princip kvaliteta postupka uređivanja i obrade podataka i izdavanja relevantnih, za posmatrani presjek sistema, informacija,
8. Princip efikasnog usmjeravanja poslovnih struktura na korišćenje izlaza informacionog sistema,
9. Princip osjetljivosti,
10. Princip fleksibilnosti.

Stepen OSJETLJIVOSTI upravljačkog sistema predstavlja mjeru pogodnosti struktura sistema da odgovara na promjene ulaznih veličina, odnosno mjeru pogodnosti upravljanja.

Stepen FLEKSIBILNOSTI upravljačkog sistema predstavlja mjeru sposobnosti struktura sistema za prilagođavanje uticajima okoline i poremećajima u procesu rada i može biti, u slučaju postupka upravljanja, data kao prosječna vrijednost vremena trajanja aktivnosti podešavanja sistema uslovljenih promjenom potreba.

4. SAVREMENI TRENDovi U RAZVOJU INDUSTRIJSKIH SISTEMA

Menadžment, kao naučni prilaz problemu upravljanja organizacionim sistemima, danas se razvija u pravcu opštег menadžmenta. On se javio kao potreba da se efikasno upravlja složenim organizacionim sistemima, s ciljem da oni ostvaruju optimalne rezultate. Upravljanjem preduzećem dovodi se u sklad njegovo stvarno sa planiranim ponašanjem, koje je izvedeno na osnovu postavljene funkcije cilja. Ukoliko je funkcija cilja objektivno određena, ona se može ostvariti sa manjim odstupanjima u dozvoljenim granicama, samo ako su upravljačka dejstva efikasna.

Upravljanje se vrši tako da se na određen način, na osnovu informacija koje nose podatke o razlici u vrijednosti planiranih i stvarnih veličina kojim se upravlja, mijenjaju upravljačka dejstva.

Često se upravljačka dejstva mogu organizovati na osnovu unaprijed određenih pravila. Sistem unaprijed određenih pravila, na osnovu kojih se informacije prerađuju u upravljačka dejstva zovu se algoritmi upravljanja.

Koliko će stvarno stanje preduzeća biti u skladu sa projektovanim zavisi od nivoa njegove organizovanosti, odnosno dezorganizovanosti. Dezorganizovanost ima za posljedicu nestabilnost sistema, pa se problem treba rješavati stalnim praćenjem organizovanosti. Pokazalo se, naime, da rizičnost upravljačkih dejstava raste sa dezorganizovanošću sistema.

Cilj upravljanja preduzećima u Japanu, jeste efikasna integracija i međusobna saradnja između ljudi koji raspolažu znanjem i zanatski vješti ljudi u mnogim poslovima. Kod njih se izuzetno važnim shvata značaj posmatranja kompanije i preduzeća kao cjeline, između kojih postoje obostrane komunikacije. Zato se u Japanu novi automobil napravi za 15 sati, u SAD za 25 sati, a u Evropi za 35 sati.

P. Dracker /2/ kaže da se privredna preduzeća u nekomunističkim zemljama, zbog problema u upravljanju, susreću sa različitim problemima proizvodnje, plasmana i konačnih rezultata, pa se moraju ponašati preduzetnički, spremna za razvoj i za posljedice koje inovativni razvoj donosi. On napominje da će inovativni razvoj u razvijenim zemljama imati za posljedicu promjenu proizvodnog programa zbog zahtjeva tržišta, zatim promjenu tehnologije i organizacije rada, što će prouzrokovati smanjenje radne snage na jednu trećinu njenog sadašnjeg obima, dok će se obim proizvodnje povećati tri do četiri puta. Zato će privredna preduzeća u zemljama u razvoju, ukoliko žele opstati, morati da prate ovakav trend, tj. da se preduzetnički ponašaju, u protivnom neizbjega je stagnacija, zaostajanje u konkurentnosti i propadanje. Pri tome, treba razlikovati unutrašnje i vanjsko preduzetništvo. Dok se unutrašnje preduzetništvo usredsređuje na inovacije i poboljšanja, dotle se vanjsko preduzetništvo usredsređuje na povoljne prilike u okolini.

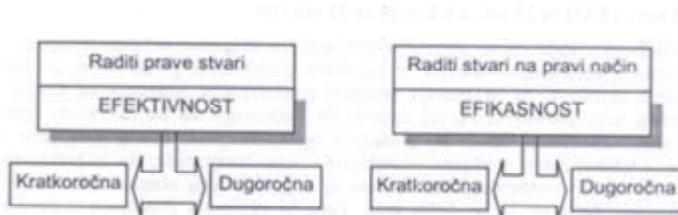
Iz svega rečenog proizilazi da problem upravljanja industrijskim sistemima u našim uslovima, koji se nisu dovoljno

pripremili za krupne promjene u savremenom načinu proizvodnje i poslovanja, postaje sve izraženiji. Tome doprinosi i stalni pad efikasnosti privređivanja kod nas, a posljedično i sve manje investicije u razvoj i nove tehnologije. To sve umanjuje mogućnost uključivanja naše privrede, a time i industrijskih sistema, koji su njen sastavni dio, u svjetske privredne tokove.

Navedeni problemi, iako smo u XXI vijeku, a međunarodna konkurenca sve oštija, ne mogu da se riješe, jer je kvalitet naših proizvoda i usluga na sve nižem nivou. Međutim, u razvijenim zemljama sasvim je drugačija situacija, jer se tu u želji za stalnim povećanjem efikasnosti povećanja, govori o četiri fenomena koji obilježavaju današnji vijek, a to su:

1. Reinženjering poslovnih procesa – Fundamentalno promišljanje i radikalno reprojektovanje postojećih poslovnih procesa,
2. Totalno upravljanje kvalitetom – Tu se kvalitet ugrađuje u sve procese rada, da bi kvalitet proizvoda bio isti prvi put i svaki naredni put,
3. Kreiranje proizvoda atraktivnog kvaliteta – To je kvalitet koji pored podrazumijevanih elemenata sadrži i neke druge elemente o kojima korisnik i ne razmišlja, ali čije postojanje dovodi do povećanog zadovoljstva,
4. Agilni proizvodni sistemi – Oni su zasnovani na vještačkoj inteligenciji, gdje se vrši dalja alokacija inteligencije između čovjeka i mašine, ali u korist mašine.

Problem upravljanja industrijskim sistemima u našim uslovima traži naučni prilaz za njegovo rješavanje. Sve češće se postavlja pitanje kako primjenom novih naučnih metoda efikasno i efektivno upravljati našim industrijskim sistemima. (sl. 5)



Sl. 5. Efikasnost i efektivnost

Pod efikasnošću industrijskih sistema podrazumijeva se njihova sposobnost da ostvare ekonomske ciljeve (produktivnost, ekonomičnost, rentabilnost, dobit i sl.) u procesima rada, dok se pod efektivnošću podrazumijeva njihova sposobnost da ostvare postavljenu funkciju cilja sa stanovišta kvaliteta, kvantiteta i ugovornih rokova /3/.

5. RADNE KARAKTERISTIKE PROIZVODNIH SISTEMA

Radne karakteristike su veličine koje u procesu rada ukazuju na ponašanje proizvodnih sistema i određuju njihova stanja. Radne karakteristike mogu biti konstantne i promjenljive u vremenu. U prvom slučaju, one odražavaju stacionarna stanja sistema, dok u drugom slučaju odražavaju dinamiku sistema.

Osnovne radne karakteristike proizvodnih sistema i njihovih elemenata su:

1. Brzina toka,
2. Intenzitet toka,
3. Kapacitet,
4. Efektivnost

Brzina toka

Brzina toka predstavlja brzinu proticanja predmeta rada u posmatranom toku, odgovara učinku sistema, a određena je na sljedeći način.

$$v = U = \frac{Q_T}{T_{cp}} \left[\frac{jed.pr.}{vr.per.} \right]$$

gdje je:

v – brzina toka,

U – učinak sistema,

QT – količina proizvoda za dati period,

T_{cp} – vrijeme trajanja ciklusa proizvodnje.

Intenzitet rada (posluživanja)

$$\mu = \frac{1}{T_{cp}} \left[\frac{1}{vr.jed.} \right]$$

gdje je:

μ – intenzitet rada,

T_{cp} – vrijeme trajanja ciklusa proizvodnje.

Kapacitet

Kapacitet se definiše kao količina rada koju određena sprega tehnološki sistem-učesnik u procesu rada može dati u datom periodu. On zavisi od :

- Karaktera tehnološkog sistema,
- Režima rada i
- Uslova pod kojima se rad vrši.

U zavisnosti od uslova korišćenja, kapacitet može biti potencijalni, tehnički i efektivni.

Efektivnost

Sistemi u industriji vrše različite radove u skladu sa postavljenom funkcijom cilja u datom vremenu i u datim uslovima okoline. Za vršenje funkcije cilja u datom vremenu i datim uslovima okoline, sistem mora imati sposobnosti:

- Stupanja u dejstvo – gotovost
- Vršenja rada u granicama dozvoljenih odstupanja u vremenu (pouzdanost),
- Prilagođavanja uslovima okoline i poremećajima u procesima rada u vremenu rada (funkcionalna podobnost).

Kako proces vršenja rada u sistemu u realnim uslovima rezultira ostvarenjem naizmjeničnih stanja sistema u radu i otkazom, čije je nastojanje slučajnog karaktera, to je efektivnost sistema izražena kao vjerovatnoća da će sistem po stupanju u dejstvo

uspješno vršiti funkciju cilja i prilagođavati se datim uslovima okoline u predviđenom vremenu rada i predstavlja se u obliku funkcije tipa:

$$E_s(t) = G(t) \cdot P(t) \cdot F_P$$

Gdje je:

G - gotovost,

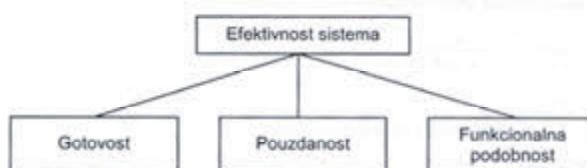
P – pouzdanost i

FP – funkcija podobnosti.

Veličine funkcije efektivnosti sistema se kreću u granicama:

$$0 \leq E_s \leq 1$$

Na taj način se efektivnost sistema, potreba određivanja funkcije cilja i ograničenja mogu izraziti u vidu prikazan na sl. 6.



Sl. 6. Efektivnost sistema

Gotovost sistema

Gotovost sistema predstavlja vjerovatnoću da će sistem uspješno stupiti u dejstvo i ostvariti projektovane izlazne veličine u neophodno minimalnom vremenu trajanja i datim uslovima okoline. Veličina komponente gotovosti, uslovljena je nizom uticaja, a određuje se, u rezultatu povezivanja parametara funkcije bezotkaznog rada i funkcije pogodnosti održavanja sistema, na bazi dva osnovna dijela:

1. Operativna gotovost, koja predstavlja vjerovatnoću da će sistem uspješno stupiti u dejstvo i ući u područje dozvoljenih odstupanja postavljene funkcije kriterijuma u datom

vremenu i datim uslovima okoline. Operativna gotovost je određena odnosom ukupnog vremena u radu sistema i ukupnog vremena trajanja (zbir vremena u radu i u otkazu) posmatranog dijela sistema.

$$OG = \frac{\text{ukupno vrijeme u RADU}}{\text{ukupno vrijeme}} = \frac{\sum_{i=1}^{i=n} t_{ur}}{\sum_{i=1}^{i=n} t_{ur} + \sum_{i=1}^{i=n} t_{uo}} = \frac{T_{ur}}{T_{ur} + T_{uo}} = \frac{1}{1 + \frac{T_{uo}}{T_{ur}}}$$

gdje je:

OG – operativna gotovost sistema,

T_{ur} – ukupno vrijeme U RADU sistema,

T_{uo} – ukupno vrijeme U OTKAZU sistema.

Kako svakom intervalu U RADU odgovara interval U OTKAZU, to je broj intervala U RADU jednak broju intervala U OTKAZU, pa se ukupna vremena mogu izraziti:

$$T_{ur} = n \cdot \bar{t}_{ur}, \text{ odnosno } T_{uo} = n \cdot \bar{t}_{uo}$$

Komponente operativne gotovosti ukazuju na potrebu ostvarenja uslova u radu sistema koji daju:

- MAKSIMALNO vrijeme U RADU i
- MINIMALNO vrijeme U OTKAZU
putem:
 - projektovanja struktura maksimalnog stepena jednostavnosti,
 - kvalitetnog izvođenja postupka obrade i montaže sistema,
 - ispitivanja sistema u eksploraciji i podešavanja konstrukcije sistema, primjene preventivnog sistema održavanja.

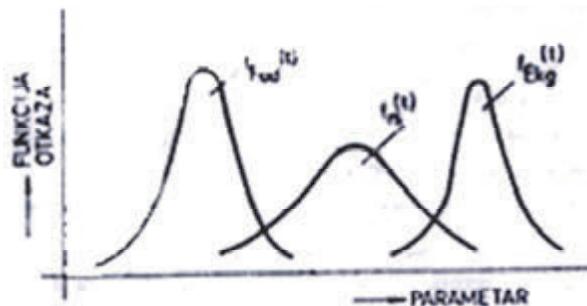
Planirani zastoji, koji predstavljaju vrijeme u kome se ne zahtijeva operativni rad sistema i koje je funkcija uslova rada i nivoa operativne organizacije održavanja sistema.

Pouzdanost sistema

Pouzdanost sistema predstavlja vjerovatnoću da će sistem po ulasku u područje dozvoljenih odstupanja, uspješno vršiti funkciju cilja u datom području, projektovanom u vremenu i datim uslovima okoline. Razvoj koncepta pouzdanosti je u osnovi zasnovan na upoređivanju veličina postavljene funkcije cilja i ostvarene funkcije radne sposobnosti sistema, tako da je u opštem slučaju moguće izraziti pouzdanost sistema kao funkcije date dvije veličine u smislu:

$$P(t) = f |F_k(t), F_{rs}(t)|$$

Jasno je da između postavljene funkcije cilja i radne sposobnosti sistema, u slučaju sistema velikog stepena složenosti, kakvi su sistemi u mašinstvu, postoji korelacija u smislu da površina koja predstavlja funkciju radne sposobnosti u n-dimenzionalnom prostoru treba da leži između površina funkcije cilja koje određuju uslovi postavljenja i gornja i donja granica područja dozvoljenih odstupanja, a što za jednostavan slučaj funkcija sa jednim parametrom daje prikaz na slici 8.



Sl. 8. Pouzdanost sistema

Pouzdanost sistema u datom slučaju je određena vjerovatnoćom da se funkcija radne sposobnosti nalazi u okviru datih granica dozvoljenog odstupanja.

Za slučaj prekidnih promjena stanja u sistemu, pouzdanost sistema se određuje iz:

$$P(t) = \frac{n-N}{n}, \text{ gdje je:}$$

$P(t)$ – pouzdanost sistema,

$(n-N)$ – ukupan broj stanja U RADU sistema u trenutku posmatranja,

n – ukupan broj stanja u sistemu,

N – ukupan broj stanja U OTKAZU sistema u trenutku posmatranja.

Na dati način komponenta **pouzdanost** sistema je najuže vezana za veličinu **srednjeg vremena u radu**, pošto je:

$$n = \frac{T_{ur}}{\bar{t}_{ur}}$$

$$P(t) = \frac{n-N}{n} = \frac{\frac{T_{ur}}{\bar{t}_{ur}} - N}{\frac{T_{ur}}{\bar{t}_{ur}}} = \frac{T_{ur} - N \cdot \bar{t}_{ur}}{T_{ur}}$$

Vjerovatnoća vršenja funkcije cilja u datom vremenu i datim uslovima – pouzdanost sistema je uslovljena:

- karakterom funkcije cilja i veličinom područja dozvoljenih odstupanja,
- načinom struktuiranja elemenata u sistemu i stepenom složenosti strukture sistema,
- postupkom izvođenja procesa transformacije,
- kvalitetom obrade i montaže,
- vremenom rada sistema t u ukupnom vremenu rada sistema T_s ,
- intenzitetom otkaza elemenata i sistema u vremenu i
- pogodnošću i postupcima (zamjena i opravki) održavanja sistema.

Inače, pouzdanost sistema treba biti takva da omogući kvalitetnu i u određenom vremenu transformaciju ulaznih u izlazne veličine u granicama dozvoljenih odstupanja.

Kako data razmatranja pokazuju poseban značaj, pri određivanju komponente pouzdanosti funkcije efektivnosti sistema

imaju:

- način struktuiranja sistema,
- međusobnu uslovjenost elemenata u sistemu i
- zavisnost izlaznih veličina od ulaznih veličina i postupaka transformacije.

Funkcionalna podobnosc sistema

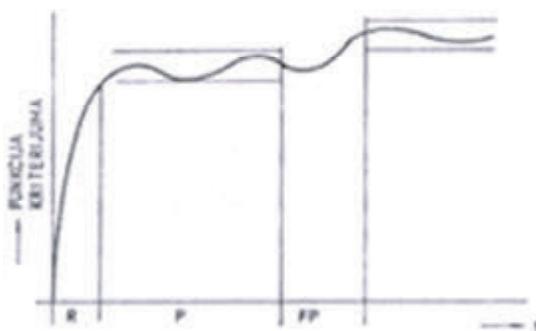
Funkcionalna podobnost sistema je sposobnost sistema za uspješno prilagođavanje uslovima okoline u projektovanom vremenu trajanja rada i podloga je za ocjenu fleksibilnosti sistema. Drugim riječima, **funkcionalna podobnost** je izraz sposobnosti sistema da izvrši određeni posao u određenim uslovima.

Ukoliko se proizvodnom sistemu daju u određenom trenutku zadaci druge vrste, odnosno karaktera za koji projektantski sistem nije podoban, vjerovatnoća izvršenja, a time i efektivnost sistema će biti manja iako komponente operativne gotovosti i pouzdanosti zadovoljavaju. Stoga je funkcija podobnosti karakteristika fleksibilnih proizvodnih sistema, pri čemu se pod ovim pojmom podrazumijeva osobina sistema da se prilagođava promjenama uslova okoline. Na taj način je **funkcionalna podobnost** mjera **fleksibilnosti sistema**.

Fleksibilnost sistema je mjera njegove sposobnosti za prilagođavanje uslovima i uticajima okoline i zahtjevima procesa rada u datom vremenu i datim uslovima okoline. (Slika 9)

Prema tome se razlikuje :

- fleksibilnost strukture i
- fleksibilnost procesa.



Sl. 9. Fleksibilnost sistema

Fleksibilnost strukture predstavlja vjerovatnoću da će se data struktura uspješno prilagoditi uslovima okoline, zahtjevima postupaka rada i poremećajima u procesu rada i izraz je konstrukciono-tehnoloških parametara elemenata strukture sistema.

Fleksibilnost procesa predstavlja vjerovatnoću da će se dati proces rada uspješno i u što kraćem vremenu prilagoditi zahtjevima uslova okoline i izraz je vremenskih veličina i organizacionih zahvata u procesu rada proizvodnih sistema /4.

ZAKLJUČAK:

1. Problem upravljanja industrijskim sistemima u našim uslovima, koji se nisu dovoljno pripremili za krupne promjene u savremenom načinu proizvodnje i poslovanja, postaje sve izraženiji. Tome doprinosi i stalni pad efikasnosti privređivanja kod nas, a posljedično i sve manje investicije u razvoj i nove tehnologije. To sve umanjuje mogućnost uključivanja naše privrede, a time i industrijskih sistema, koji su njen sastavni dio, u svjetske privredne tokove.
2. Privredna preduzeća kod nas i u okruženju zbog problema u upravljanju, susreću se sa različitim problemima proizvodnje, plasmana i konačnih rezultata, pa se moraju ponašati preduzetnički, spremna za razvoj i za posljedice koje inovativni razvoj donosi.
3. Inovativni razvoj u razvijenim zemljama ima za posljedicu promjenu proizvodnog programa zbog zahtjeva tržišta, zatim promjenu tehnologije i organizacije rada, što prouzrokuje smanjenje radne snage na jednu trećinu njenog sadašnjeg obima, dok će se obim proizvodnje povećati tri do četiri puta.
4. Privredna preduzeća u zemljama u razvoju, ukoliko žele opстатi, moraju da prate trend inovativnog razvoja, tj. da se preduzetnički ponašaju, u protivnom neizbjegna je stagnacija, zaostajanje u konkurentnosti i propadanje. Pri tome, preduzeća treba da razlikuju unutrašnje od vanjskog preduzetništva, jer unutrašnje preduzetništvo se usredsređuje na inovacije i poboljšanja, dok se vanjsko preduzetništvo usredsređuje na povoljne prilike u okolini.
5. Razvijene zemlje svijeta sasvim su u drugačioj situaciji od nas, jer se u tim zemljama, u želji za stalnim povećanjem efikasnosti povećanja, govori o četiri fenomena koji obilježavaju današnji

vijek, a to su:

- Reinženjering poslovnih procesa – Fundamentalno promišljanje i radikalno reprojektovanje postojećih poslovnih procesa,
- Totalno upravljanje kvalitetom – Tu se kvalitet ugrađuje u sve procese rada, da bi kvalitet proizvoda bio isti prvi put i svaki naredni put,
- Kreiranje proizvoda atraktivnog kvaliteta – To je kvalitet koji pored podrazumijevanih elemenata sadrži i neke druge elemente o kojima korisnik i ne razmišlja, ali čije postojanje dovodi do povećanog zadovoljstva,
- Agilni proizvodni sistemi – Oni su zasnovani na vještačkoj inteligenciji, gdje se vrši dalja alokacija inteligencije između čovjeka i mašine, ali u korist mašine.

LITERATURA

1. Zelenović D., *Upravljanje proizvodnim sistemima*, Naučna knjiga, Beograd, 1984.
2. Dracker P. F., *Menadžment za budućnost*, Privredni pregled, Beograd, 1995.
3. Adidžes I., *Životni ciklus preduzeća*, AGORA, Beograd, 1994.
4. Zelenović D., *Projektovanje proizvodnih sistema*, FTN-IIS, Novi Sad, 2004.
5. Šušić I., Radić R., *Upravljanje kvalitetom*, Univerzitet za poslovne studije, Banja Luka, 2009.

UDK: 65.012.4:001.1

Doc. dr Budislav Suša

ORGANIZACIJE KOJE UČE – KONCEPT OBRAZOVANJA U SAVREMENIM ORGANIZACIJAMA

Rezime

Upravljanje (menadžment) znanjem predstavlja novi pristup znanju unutar organizacije i podrazumeva stalni proces sticanja, organizovanja, transfera i korišćenja informacija i ekspertize u organizaciji. Menadžment znanja podrazumeva stvaranje sistema za upravljanje znanjem u organizaciji, odnosno upravljanje svim resursima znanja, a obuhvata procese koji upravljaju kreiranjem, izdvajanjem i korišćenjem znanja. Osnovna svrha menadžmenta znanja je da znanje klasificuje i kategorizuje prema određenom kriterijumu, čime se obezbeđuje da se stečeno (akumulirano) znanje iskoristi na optimalan način. Sam proces sticanja znanja obuhvata i koncept „Organizacija koje uče“. U „učećim organizacijama“ proces učenja podrazumeva mnogo više od prostog učenja - mehaničke adaptacije na okruženje i lični razvoj pojedinca. Ona se iznutra menja, nastojeći da identificuje interakcije između podsistema koje olakšavaju, odnosno inhibiraju promene u upravljanju. Rigidne i zastarele procedure i mehanizme upravljanja zamenjuje novim, fleksibilnim, onim koji su u stanju da bolje izađu na kraj sa okolinom i ostalim nepredvidljivim faktorima.

Ključne reči: Upravljanje znanjem, organizacije koje uče, kolektivno znanje, pristup informacijama, klasifikacija znanja

ORGANIZATIONS THAT LEARN - THE CONCEPT OF EDUCATION IN MODERN ORGANIZATIONS

Summary

Management knowledge is a new approach to knowledge within the organization and involves a continuous process of acquiring, organizing, transfer and use of information and expertise in the organization. Knowledge management involves creating a system for knowledge management in organization and management of all resources, knowledge, and includes the processes that govern the creating, allocating and using knowledge. The main purpose of knowledge management is that knowledge is classified and categorized according to specific criteria, ensuring that the acquired (accumulated) knowledge used in an optimal way. The process of acquiring knowledge includes the concept of "Organization of the study. The "learning organizations" process of learning involves much more than just learning - the mechanical adaptation to the environment and personal development of the individual. It is changing from the inside, trying to identify the interactions between subsystems that facilitate or inhibit changes in management. Rigid and outdated procedures and management mechanisms replaced with new, flexible, those who are able to better cope with the environment and other unpredictable factors.

Key words: Knowledge management, learning organizations, collective knowledge, access to information, classification of knowledge

UVOD

Organizacije koje se suočavaju sa izuzetno promenljivim tržišnim uslovima i stalnim promenama u svetu poslovanja uopšte, moraju da shvate značaj proširivanja i razmene stečenih znanja svojih zaposlenih kako bi ne samo opstale već i poboljšale svoje delovanje na tržištu. Menadžment znanja je novonastali interdisciplinarni poslovni model koji u svom fokusu ima znanje unutar okvira organizacije. Menadžment znanja je proces lociranja, organizovanja, transfera i korišćenja informacija i ekspertize u okviru organizacije. To su procesi koji upravljavaju kreiranjem, izdvajanjem i korišćenjem znanja.¹ Menadžment znanja predstavlja sistem za upravljanje znanjem u organizaciji – upravljanje svim resursima znanja, kako bi se omogućio brži pristup znanju i njegovo višestruko korišćenje, i to obično korišćenjem napredne informacione tehnologije. Osnovna svrha upravljanja znanjem je da stečeno znanje klasifikuje i kategorizuje prema unapred određenom kriterijumu (modelu) za datu organizaciju, što omogućava da se uskladišteno znanje iskoristi na optimalan način. Izvori znanja variraju u zavisnosti od konkretne industrije i primene, ali uglavnom obuhvataju razne priručnike za rad, izveštaje kao i znanje dobijeno u raznim radnim procesima ili stečeno dobro osmišljenim treningom ili obukom zaposlenih. Savremene informacione tehnologije se koriste za diseminaciju i primenu sistema menadžmenta znanja, a najčešće su to: e-mail, baze podataka, data warehouse, sistemi za podršku grupnom radu, Internet browser, Internet i intranet, ekspertni sistemi, sistemi zasnovani na znanju i sl.

Menadžment znanja se definiše kao kolektivno znanje (uključujući kompetencije, iskustvo, veštine, podatke i informacije) jedne organizacije. Podrazumeva i znanje koje se selektivno

¹ Mašić, B., Đorđević-Boljanović, J., *Knowledge management*, UBK, Beograd, 2006.

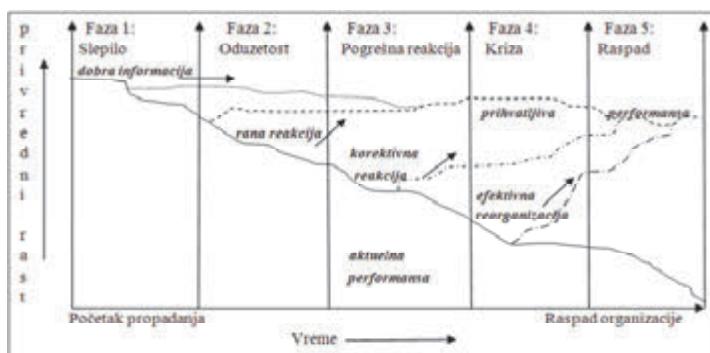
prikuplja iz eksternih izvora, radi unapređenja rada organizacije. Menadžment znanja podrazumeva da pojedinci, na svim nivoima organizacije, imaju otvoren pristup informacijama koje su im potrebne za obavljanje radnih zadataka. Menadžment znanja je najefektivnije korišćenje intelektualnog kapitala jer počiva na strateškoj primeni kolektivnog znanja organizacije.

Sama vrednost znanja (ideje, koncepti, know how) se stvara, pored spomenutog i kroz savremeni koncept obrazovanja u organizacijama, tzv. koncept „organizacije koja uči“. Ovaj model učenja predstavlja i najvažniji i najpouzdaniji izvor znanja u savremenoj organizaciji.

1. ZAŠTO ORGANIZACIJE MORAJU DA UČE

Da bi se moglo upravljati nekom organizacijom i da bi njen uspeh bio garantovano održiv, neophodne su prave informacije o toj organizaciji i njenom okruženju. Mnogi primeri iz prošlosti pokazuju da je veoma teško ispravno reagovati na poteškoće i probleme u poslovanju. Smetnje se često uočavaju sa neverovatnim zakašnjenjem, iako su jasni znaci ukazivali na postojanje problema mnogo ranije.

Weitzel i Jonnson su predstavili model propadanja organizacije koji pokazuje različite faze, od slepila za smetnje, sve do uništenja organizacije (Slika 1).



Slika 1 - Model propadanja organizacije²

² Weitzel, W., Jonnson, E., (1989): *Decline in organization: A literature integration and extension*,

Dati model propadanja organizacije ukazuje na tri bitne stvari: prvo, da je povratak prihvatljivom privrednom razvoju, u principu, u svakom trenutku moguć; drugo, da je povratak utoliko teži što se kasnije započinje, i, treće, da pri trajno izostajućoj reakciji na smanjivanje performanse (učinak) preti uništenje organizacije. S tog gledišta postaje jasno zbog čega sistemi za rano uočavanje problema zauzimaju važno mesto u organizaciji i, naravno, menadžmentu.

Prvi stadijum - slepilo - često je posledica nedostatka sistema za rano uočavanje problema. Ukoliko ne postoje postupci kojima se meri aktuelna, trenutna performansa (učinak), slepilo se ne da izbeći (a može biti: prema opadajućem prometu, opadajućim rezultatima, rastućoj fluktuaciji itd). Ni sam rastući promet ne znači da je performansa prihvatljiva. Kada se preduzeće nalazi na tržištu napretka i kada je porast prometa kod konkurenta veći, preduzeće uprkos porastu prometa gubi delove tržišta. Ovu situaciju teže je prepoznati; ovde sistem ranog uočavanja problema koji je interno fokusiran mora da izneveri.

Dok je uočavanje pogoršanja performanse u ranom stadijumu često teško, u nekom trenutku, ipak, mora biti postignuta tačka u kojoj je ova situacija i bez sistema ranog uočavanja problema očigledna. Iskustvo pokazuje da ovo, međutim, još uvek ne znači da će menadžment organizacije i reagovati na očigledne probleme. Uzroci nereagovanja menadžmenta raznovrsni su i protežu se od stvarne inkOMPETENTNOSTI, preko političke nemoći, do pogrešnog procenjivanja situacije kao privremenog fenomena koji će i bez intervencije da prođe.

Jones (1995) navodi primer preduzeća "General Dynamics". Dok je preduzeće 1990. imalo gubitak od 578 miliona dolara, već godinu dana kasnije dostiglo je dobitak od 305 miliona dolara. Preduzeće je uvidelo da je paleta proizvoda bila preširoka, da bi pri opadajućoj potražnji za jednim delom proizvoda dalje mogla da opstane na tržištu a da ne preuzme značajne promene. Od mnogih oblasti se odustalo i otpušteno je više od četvrtine saradnika

(zaposlenih). Sredstva dobijena od prodaje reinvestirana su u sržne poslove. Brza reakcija je signal za to da preduzeće nije bilo slepo; dakle, ključne informacije o proceni privredne situacije bile su rano raspoložive. Berza je ove korake nagradila sa utrostručenjem vrednosti preduzeća za samo 18 meseci. Ovaj obrt napravilo je preduzeće održivim: 1999. dostiglo je dobit od skoro 900 miliona dolara i slobodan protok novca od 781 milion dolara.³

Uzrok oduzetosti organizacije može biti pogrešna interpretacija postojećih signala ili se oni, doduše tačno interpretiraju, ali se menadžment, međutim, ustručava da odustane od puta kojim se u prošlosti krenulo, jer je put, ipak, odabran iz opravdanih razloga. Tokom faze oduzetosti povećava se pritisak na menadžment, tako da u nekom trenutku mora da usledi reakcija. Ovde postoji opasnost da se ova faza završi akcionizmom, a ne dobro promišljenim i dobro pripremljenim merama, jer sada bi brza reakcija postala politički oportuna.

Pogrešne odluke mogu znatno pogoršati prethodnu situaciju i preduzeće dovesti direktno u krizu, pri čemu i održivo izostajanje promena u smislu čekanja da se stvari same od sebe reše, može da bude pogrešna odluka. U krizi je dalji opstanak preduzeća masivno ugrožen i samo radikalne promene mogu da ga izvedu iz krize. U takvoj situaciji je fluktuacija (promena) velika i snabdevači, poverioci i vlasnici preduzeća su nervozni. Neuobičajeno žestoke reakcije na sticaj okolnosti koji deluje i na javnost – na primer, preveliki gubici na berzi ili čak neosnovane glasine - nisu retkost u krizi.

Put iz krize je uvek velik i zahtevan posao. Ukoliko protivmere uslede prekasno, preduzeće se više ne može spasiti. Jaz između prihvatljive i realne performanse je prevelik i preduzeće ne može ni kod banki ni kod ulagača da nabavi svež kapital. Ukoliko se ne desi čudo, sledi raspisivanje konkursa za preduzeće.

Isto je i u BMW-u uspela oslobođilačka bitka izvlačenja iz teške situacije. Prvo se preduzeće dugo hronično držalo deficitarnog proizvođača "Rover". Taj britanski proizvođač automobila je krajem januara 1994, po ceni od oko 2,1 milijardu dolara, preuzet

³ Prema: Andevski, M., *Menadžment obrazovanja*, Cekom-books, Novi Sad, 2007. str. 210

od BMW-a i od tada je preduzeću donosio samo gorke gubitke. Nakon što je 2000. godine Joahim Milberg smenio prethodnog predsedavajućeg uprave Berndta Pischetsriedera, BMW je realizovao odvajanje od "Rovera". Nakon loše 1999. godine, mogao je koncern već u poslovnoj 2000. godini da pokaže rekordan godišnji prihod od više od milijardu evra. Početkom 2001. preduzeće je najavilo dalje prodaje u Velikoj Britaniji, posebno dostavljačke firme "Powertrain" u Longbridgeu, kao i BMW predstavništvo za štampu u Svindonu. Danas se u BMW-u retrospektivno govori o "putu na ostrvo" ("Inseltrip").⁴

Ne sme se potcenjivati ugrožavanje egzistencije ni veoma uspešnih preduzeća. Tako je Arie de Geus zaključio da je trećina preduzeća navedenih 1970. u listi Fortune 500, već 1983. bila nestala sa tržišta. Iz toga je de Geus zaključio da je prosečan „životni vek“ i uspešnih preduzeća od 40 do 50 godina. Godine 2000., među vrhunskih 25 preduzeća u SAD je bilo osam onih koja su osnovana tek nakon 1960., odnosno osam start-up preduzeća (preduzeća početnika) za kratko vreme probilo se do samog vrha, pri čemu su firme kao "Amazon" ili "Yahoo" pokazale da se sa pravom idejom za posao to može postići za mali broj godina. U svakom slučaju, ova preduzeća moraju da dokažu da mogu i dugoročno da budu uspešna. Tako "Amazon" do danas još nije dostigao dobitni prag. Inače, među top 25 preduzeća u Evropi iste te godine nije bilo ni jednog jedinog koje je osnovano posle 1960. Dugoročno uspešna su pre svih ona preduzeća kojima je uspelo da se pravovremeno prilagode na promene okoline, čak iako je preduzeće moralo u potpunosti da promeni svoj lik.⁵

Može se zaključiti da u konkurenciji najveće šanse da trajno postoje imaju ona preduzeća kojima uz jamčenje visoke sposobnosti za učenje istovremeno uspeva visoka sposobnost za promene. Ovaj odnos je dat na slici 2, i ukazuje na obavezu menadžmenta da obe

⁴ Ibid, str. 213

⁵ Preduzeća koja žele da sačuvaju svoju samostalnost moraju ili da odaberu pravni oblik koji štiti od neprijateljskog preuzimanja ili moraju sama da ostvare vrednost na berzi koji faktički isključuje neprijateljsko preuzimanje.

pomenute sposobnosti razvija.⁶

Sposobnost za promene je sposobnost da se razgrade prevaziđene strukture i da se brzo i fleksibilno prilagodi na promenjene uslove. Još je Joseph Schumpeter (1912) definisao „preduzetnika kao pokretačku snagu u procesu „stvaralačkog uništavanja“ starih struktura i uspešno sprovedenih inovacija kroz nove kombinacije na tržištu“⁴ (prema: Wundereru, 1997, str. 111). Kada danas govorimo o pojmu *Enterpreneurship*, o preduzetništvu i preduzetniku takođe, tada upravo mislimo na ovu sposobnost.

Visoka sposobnost za učenje pri maloj sposobnosti za promene skriva opasnost da inovacije ne uspeju u procesu sprovođenja; visoka sposobnost za promene sa malom sposobnošću za učenje, pak, skriva opasnost da se pritisak za delovanje možda i uvidi, ali da visokofrekventna preorganizacija (akcionizam) stupi na mesto stvarne (prave) inovacije i da se, u najgorem slučaju i spreči.

Da bi se omogućila visoka sposobnost za učenje, uz istovremenu sposobnost da se sproveđu potrebne promene, mora se pronaći odgovarajuća organizacija izgrađivanja i odvijanja stvari. Osim toga, učenje i promene moraju da postanu deo kulture organizacije. Jedan normalan oblik organizacije se u opštem slučaju ne može navesti, jer je on znatno određen poslom. U jednom polju okarakterisanom dinamikom i kompleksnošću (Dynaxiti), pokazuju se organske strukture i višestruka umrežavanja sve više i više kao faktori uspešnosti, dok strogo hijerarhijske i prema komunikaciji zatvorene strukture predstavljaju čest uzrok poteškoća u prilagođavanju.

⁶Schiava, M., d., Rees, W., (1999): *Was Wissensmanagement bringt Signu*, Wien und Hamburg, str.223

	Prestrukturisanja ne vode do željenih rezultata i opterećuju organizaciju	Organizacija uči brzo i fleksibilno da se prilagođava na izmenjene uslove, inovativni potencijal se maksimalno iskorišćava.
Niska	Mali inovativni potencijal i istraživanje na isprobrenom i dokazanom, ugrožavaju dalji opstanak organizacije.	Uprkos dobrim uspesima u učenju, malo promena, mehanizovane strukture, ugrožavaju procese prilagođavanja i inovacija.

Slika 2: Zajednička igra sposobnosti za učenje i sposobnosti za promene⁷

2. OBELEŽJA ORGANIZACIJE KOJA UČI

Weitzelov i Jonnsonov model propadanja organizacije (od slepila za smetnje, sve do uništenja organizacije), pokazuje kako je važno da organizacije neprestano interpretiraju svoje unutrašnje stanje, ali isto tako i okruženje, da stalno generišu i kolektivišu novo znanje i da budu spremne na promene.

Jedinstveni pojam organizacije koja uči do danas još ne postoji⁸. Peter Senge, kao jedan od vodećih na tom polju, pod tim

⁷ Pieler,D., (2001):*Neue Wege zur lernenend organization, Bildungsmanagement. Change management – Culture management*, Wiesbaden , str.23

⁸ Važnu osnovu za diskusiju o organizaciji koja uči postavili su Humberto Materana i Francisco Varela. Ovi čileanski biolozi, početkom sedamdesetih godina, bavili su se organizacijom živih sistem. Posmatrali su živa bića kao autopoietičke sisteme (grčki: *autos-sam; poiein- činiti*), pod kojima su podrazumevali sisteme koji sebe mogu

pojmom podrazumeva organizaciju koja kontinuirano unapređuje sposobnost za oblikovanje sopstvene budućnosti.

Elementi	Ranija	Danas
1. Fokus	Kultura poziva Individualno učenje	Kultura organizacije Organizacija koja uči
2. Ciljevi	Pedagoški pristup versus Ekonomski princip	„Koincidencija“ pedagoškog i ekonomskog principa
3. Sadržaji	Dominacija stručnog učenja	Rastući profesionalni značaj izvanstručnog učenja
4. Oblikovanje	„Strana“ organizacija Proizvodnja kvalifikacija	Samoorganizacija Omogućavanje samokvalifikacije
5. Ciljna grupa	Pre svega obrazovanje (obuka) mlađih	U većoj meri i obrazovanje odraslih.

Niklas Luhman je postavke opšte teorije sistema preneo na socijalne sisteme. U redukciji kompleksnosti on vidi glavni pokretač za formiranje organizacije preduzeća⁹. Organizacije produkuju razliku u odnosu na kompleksnije okruženje. Granice sistema principijelno se održavaju iako se povlačenje granica može menjati. Unutar organizacije kompleksnost je manja nego spolja, tako da granicu sistema određuje odnos kompleksnosti između okoline i organizacije. Na promene u okruženju organizacija može da reaguje strukturalnim prilagođavanjem, čime se menja i njen potencijal upravljanja – ona uči.

Kritičari zameraju konceptu organizacije koja uči da ne može da uči organizacija, nego samo ljudi u toj organizaciji. Zato sliku o organizaciji koja uči, u najboljem slučaju, treba posmatrati kao metaforičku za organizaciju sa individuama koje su naročito raspoložene za učenje. Neki autori tvrde da se o organizaciji koja uči govorи već onda kada se ulaže naročito veliki trud u pogledu

reprodukovati putem „bazalne cirkularnosti“. Obeležja autopoietičkih sistema mogu se pokazati na primeru čelije: ona je u stanju da reprodukuje elemente od kojih je sastavljena. Istovremeno, putem membrane (granice sistema), odvojena je od okoline a da nije kruta i nepropusna.

⁹ Luhmann, N., (1973): *Zweckbegriff und systemrationalität*, Frankfurt am Main, str. 175

treninga. (Pedler, Boydell, Burgoyne, 1966, s. 60).

Međutim, prema stavu koji ovde zastupamo, takav način posmatranja nema dovoljan domet. Doduše, istina je da su, konačno, individue one koje uče, ali individualno učenje još uvek ne znači da i organizacija uči. Svaki sistem ima osobine koje se ne mogu objasniti samo putem posmatranja pojedinačnih elemenata sistema, nego uz vođenje računa o njihovim odnosima i interakcijama. U vezi s tim, govori se o emergenciji sistema (Krings, Luczak, 1997, s. 131). To važi i za sposobnost učenja u jednom sistemu, gde se učenje u grupi posmatra kao veza između individualnog i organizacionog učenja sa dvostrukom funkcijom: s jedne strane, putem grupnog učenja dolazi se do novog znanja; s druge strane, ono se i unosi u organizaciju.

Pojedinci će sve ređe moći da se prilagode promenama okruženja, tako da će učenje u grupi postajati sve značajnije. Shodno tome, formiranje timova vidi se kao odlučujući faktor realizovanja organizacija koje uče. Timovi ne razvijaju samo sposobnost za savladavanje svojih zadataka, već te sposobnosti traju duže no timovi ako se promeni njihov sastav.

Pored procesa učenja (menadžment znanja, menadžment obrazovanja), interesantan je i njegov rezultat. Kao rezultat organizacionog učenja najčešće se razmatra promena organizacionog znanja i njegove strukture.

U velikoj meri postoji slaganje u tome da novostečeno znanje treba da bude stavljeni na raspolaganje organizaciji da bi odgovaralo zahtevu organizacije koja uči (Knowledge management). Ovde često ostaje nejasno da li znanje treba da koriste svi članovi organizacije, samo neki članovi (predstavnici) ili organizaciono učenje postoji onda kada se uvećava znanje koje je na raspolaganju svim članovima organizacije - i upravo taj stav zastupamo ovde. Pojam organizacionog učenja ne bi trebalo da se ograničava na uvećanje organizacionog (stručnog) znanja. Pre se čini da ima smisla da se tu obuhvate i promene u strukturi, vrednostima, stavovima, instrumentima, procesima itd.

Postavlja se pitanje kako organizacije mogu da prihvate ono što je naučeno. U odnosu na članove organizacije, one nemaju

mozak; ipak raspolažu kognitivnim sistemima i skladištima znanja i u stanju su da konzerviraju i menjaju svoje znanje, način posmatranja, stavove i vrednosti. Učvršćivanje znanja u organizacijama može se postići širenjem znanja među saradnicima (memorisanjem u ljudskom mozgu), memorisanjem u veštačkim sistemima memorije (na primer, baze podataka), ili razvojem organizacione kulture.

Razvoj organizacione kulture može se posmatrati kao specijalni slučaj memorisanja znanja u ljudskom mozgu, ali znanje koje je učvršćeno u okviru organizacione kulture ne može se pozvati na neposredan način. Ono se manifestuje u stavovima, vrednostima ili ponašanju svih pojedinaca i time, s jedne strane, formira okvir za učvršćivanje znanja, a s druge, predstavlja i oblik kroz koji se manifestuje stečeno znanje. U tom smislu, na Slici 4 navedena su obeležja organizacije koja uči, kao i načini njihovog ispoljavanja.

Obeležja	Ispoljavanje obeležja
Konsenzus članova organizacije	- zajedničke vizije (Senge, P., 1996, str. 256) - zajednički vrednosti sistem (Luczak, u.a., 1996, str. 310)
Orijentacija organizacije prema okruženju	- permanentna interpretacija okruženja (Jones, 1995, str. 467) - prilagođavanje promenama putem samotransformacije (Pedler, u.a., 1996, str. 60) - cilj održanja organizacije u okruženju koje se stalno menja (Wittwer. 1997, str. 11)
Pospešivanje procesa učenja	- integrisano okruženje za rad i učenje (Simons, 1994, str. 256) - kooperativni timovi i radne grupe (Bullinger. u.a. 1996, str. 18) - otklanjanje prepreka za učenje (Senge, 1996, str. 28)
Konzerviranje i distribucija znanja	- učvršćivanje znanja korišćenjem različitih načina skladištenja Guldenberg, 1997, str. 268.) - priprema i kolektivizacija znanja (Muler-Stewens, Pautzke, 1996, str. 196)

Slika 4 - Obeležja i ispoljavanja obeležja organizacija koje uče

3. KONCEPT "ORGANIZACIJE KOJA UČI" (LEARNING ORGANIZATION).

Terminom "Organizacija koja uči" - (OKU) nazivaju se one organizacije koje deluju u turbulentnoj sredini, koja zahteva transformaciju postojećih metoda rada i koje kontinuiranim obučavanjem i razvojem svojih zaposlenih olakšavaju uvođenje tih novih metoda. Za OKU se kaže da su otkrile "ključ" karakterističan za svoju sredinu i situaciju (delatnost i okruženje) i da se osposobljavaju za dalji uspešan rad (Bennett R., 1997).

U „učećim organizacijama“ proces učenja podrazumeva mnogo više od prostog učenja - mehaničke adaptacije na okruženje i ličnog razvoja pojedinca. Ona se iznutra menja, nastojeći da identificuje interakcije među podsistemima koje olakšavaju, odnosno inhibiraju promene u upravljanju. Rigidne i zastarele procedure i mehanizme upravljanja zamenjuje novim, fleksibilnim, onim koji su u stanju da bolje izađu na kraj sa okolinom i ostalim nepredvidljivim faktorima.

Zapadni autori (Bennett R., 1997), ukazuju na to da u savremenoj organizaciji postoje dve vrste učenja:

Adaptivno učenje ili "učenje u jednom krugu" (single loop learning, SLL), koje se odnosi na osposobljavanje svakog zaposlenog za primenu postojećih metoda i standarda na poslu. To je učenje koje sledi posle pitanja - "da li radimo stvari dobro" i

Generičko ili "učenje u drugom, duplom krugu" (double loop learning, DLL), koje se odnosi na preispitivanje postojećih bazičnih zahteva posla, standarda i ciljeva. To je učenje koje sledi posle pitanja – „da li radimo dobre stvari“.

Za obezbeđenje kvaliteta važne su obe vrste učenja. U organizacijama koje su u krizi, i koje treba da se transformišu, što je

slučaj kod većine naših organizacija, treba prvenstveno pristupiti drugoj vrsti učenja (DLL), zatim uspostavljanju novih ciljeva i standarda i na kraju, učenju za primenu i ostvarenje novih ciljeva i standarda (SLL). To je tzv. ciklus transformacije i stabilizacije koji se kontinuirano, ciklično odvija i koji obezbeđuje kvalitet u radu i prilagođavanje organizacije promenljivim i rastućim zahtevima tržišta.

Strategija primene OKU. Jasno je da top menadžment organizacije ima odlučujuću ulogu u kreiranju koncepta OKU. Prema nalazima konsultanata Sloan School of Management, sve kompanije koje primenjuju koncept OKU služe se istom strategijom koja se može predstaviti formulom:

OKU = lider sa vizijom x detaljan i merljiv plan x brza razmena informacije x inventivnost x implementacija.¹⁰

1. Lider sa vizijom. Organizacija ne može iskoristiti svoje mogućnosti napredovanja bez lidera koji nije posvećen permanentnom obrazovanju. Lider mora da ima određene vizije poslovanja i da ih prenese zaposlenima. Povremeno je potrebno proveravati zaposlene u poznavanju vizija organizacije. Najznačajnije uloge vizije su:
 - jasno definisanje poslova kojima će se predučeće baviti;
 - usmeravaju zaposlene na zadatke kojima se vizija ostvaruje;
 - povezivanje korporativnog vrha sa operativnim.
2. Plan akcije. Planiranje, merenje i praćenje rezultata drže viziju u realnosti i pretvaraju je u niz akcija. Potrebno je odrediti ciljeve akcija i vremensku realizaciju. Za efikasnost lidera sa jasnom vizijom neophodno je da ima sposobnu menadžersku mrežu, da detaljno planira akcije i vrši njihovu kontrolu.
3. Informacije. Biti neinformisan znači biti ranjiv na pretnje koje vrebaju spolja, ali znači i niz propuštenih prilika unutar

¹⁰ Petković, M., Jovanović-Božinov, M., *Organizaciono ponašanje*, Megatrend, Beograd, 2001, str. 377.

kompanije. Učeće organizacije cene dobre ideje, ne rade sve same i koriste prikupljene informacije. Autori navode nekoliko empirijskih pravila koja mogu biti od koristi:

- Slušati kupce - Osnovno pravilo za kvalitet i uspeh organizacije je umeti slušati kupce, znači usmeravati razvoj organizacije u pravom smeru,
 - Koristiti znanja drugih - Umesto tapkanja po pređenom putu i težnje za originalnim otkrićima, treba učiti od drugih, vešto prikupljati znanja i koristiti ih selektivno za sopstveni razvoj,
 - Proveravati i pratiti konkurenčiju - Informacije o konkurenčiji su dragocenost. Nužno je razvijati odnos saradnje i borbe za prednost nad konkurenčijom. Od konkurenčije se uči o sopstvenim prednostima i nedostacima,
 - Obezbediti protok informisanja - Samo brz protok informacija kroz sve "kapilare" organizacije omogućava blagovremeno reagovanje na potrebe kupaca i klijenata. OKU ima otvorene kanale komunikacija.
 - Kreirati otvorenu organizaciju - Koncept OKU zahteva organizacionu strukturu otvorenu prema okruženju - tzv. "barrier free" organizaciju,
 - Kreirati kulturu pogodnu za učenje - Menadžment OKU krerira uslove pogodne za učenje. Ne zadržava informacije, ne "zataškava" probleme. Čini i informacije i probleme dostupnim svim članovima organizacije.
4. Inventivnost. Učeće organizacije otvorene su za sve ideje i teorije, a kreativnost ih čini učećim. Jasna vizija podstiče proces učenja i otkrivanje novih puteva za akciju. Inventivnost podrazumeva redefinisanje problema i omogućavanje da se problem sagleda u novom svetlu.
 5. Implementacija je najkritičnija tačka koncepta OKU. Često ne dolazi do primene naučenog zbog nedostatka sredstava ili nepostojanja drugih uslova ili zbog rizika koji svaka promena

izaziva. Učenje koje se ne primeni je trošak i "pucanj u prazno". Menadžment koji pretenduje na uspeh i kvalitet mora biti uporan da promene izazvane učenjem sprovede do kraja.

OKU se razlikuje od tradicionalnih organizacija koje izdvajaju ogromna sredstva za treninge zaposlenih radi povećanja uspešnosti u radu. Za OKU je ključno prihvatanje promena na svim nivoima poslovnog sistema, od vrha do operativnog nivoa.

Karakteristike klime za učenje prema konceptu OKU¹¹ su:

1. *Tekuća poslovna politika je otvorena za sva pitanja i izazove na svim nivoima organizacije. Menadžment istinski i aktivno podržava sva pitanja zaposlenih.*
2. *Pojedinci se ne kažnjavaju za eksperimente, podstiču se inicijative i ne kažnjavaju greške.*
3. *Postoje stalne komunikacije zaposlenih sa menadžmentom o aktuelnom stanju u organizaciji i sredini u kojoj organizacija deluje.*
4. *Sistem procene i nagrađivanja povezan je više sa nalaženjem novih, profitabilnih polja delovanja, nego sa ostvarenjem postojećih ciljeva.*
5. *Zaposleni moraju posedovati razumevanje za potrebe potrošača, kupaca, klijenata, korisnika usluga.*
6. *Zaposleni, a pre svega menadžment moraju da "uče kako se uči",*

Kreiranje OKU je težak i složen proces iz mnogo razloga, najvažniji među problemima primene ovog koncepta su:

- *Zaposleni na svim nivoima organizacije nisu uvek spremni da uče. Mora se naći način da se motivišu,*
- *OKU može naići na otpor teško promenljive birokratske strukture i hijerarhijskog sistema,*
- *Prepreka OKU može biti neadekvatan sistem komunikacija i*

¹¹ Vujić, D., *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet ljudi*, Beograd, 2003, str. 93

informisanja,

- *Mogu postojati ozbiljne prepreke za primenu novih ideja i rešenja.*

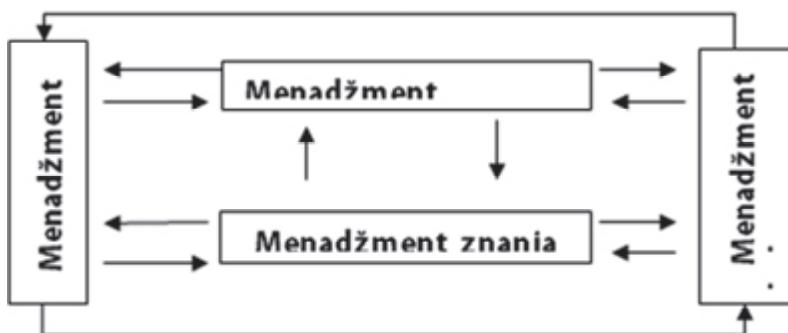
Koncept OKU je nasušna potreba naših organizacija koje se moraju transformisati i vesti nove sisteme rada i upravljanja, bez kojih nema kvaliteta. Prepreke nastajanju OKU su ogromne. Pored nabrojanih, tipičnih za organizacije tržišne ekonomije, naše organizacije se suočavaju i sa dodatnim, čiji su izvori u prethodnoj ideologiji, prirodi svojine i komandnom ekonomskom sistemu. Sve one moraju biti prevaziđene, ukoliko se želi uspešno ostvarenje organizacionih ciljeva.

Kao što se vidi, u savremenoj organizaciji učenje nije samo organizaciona funkcija; već je utkano u sve procese, samu strukturu i način upravljanja organizacijom. Koncept OKU je, u stvari, savremena organizacija poslovnog sistema primerena ostvarenju sopstvenih ciljeva.

4. OSNOVNE KOMPETENCIJE ORGANIZACIJE KOJA UČI

Četiri osnovne kompetencije organizacije koja uči jesu (sl. 5):

- menadžment obrazovanja kao ciljano prenošenje znanja, sposobnosti, umeća i stavova;
- menadžment znanja kao generisanje, memorisanje i alokacija znanja u organizacijama;
- menadžment promena kao ciljana i upravljana promena u organizacijama i
- menadžment u kulturi kao ciljano uticanje na organizacione kulture.



Slika 5: Četiri osnovne komponente organizacije koja uči¹²

Ova četiri aspekta mogu, doduše, da se posmatraju kao separatno postavljeni zadaci, ali, de facto, oni su nezavisni. Sprovedeno empirijsko istraživanje dokazalo je da su u 36% slučajeva mere daljeg usavršavanja prethodile organizacionoj promeni. U 29% slučajeva takve mere usledile su i nakon ili samo nakon organizacione promene (Weber, 1985, str. 77).

Promena u izgradnji i toku organizacije vidi se kao mogućnost uticanja na organizacionu kulturu. „Ako je uopšte moguće da se promeni organizaciona kultura, onda je to najpre moguće promenom organizacionih struktura“ (Kieser, Kubicek, 1992, str. 406).

Obrazovni rad u preduzeću je istovremeno u pogledu volumena i sadržaja obeležen preduzetničkom kulturom. U preduzećima koja prate filozofiju ravnopravne saradnje svih učesnika postoji značajno veća aktivnost obrazovanja i usavršavanja.

Pitanja menadžmenta znanja u više od polovine preduzeća smatraju se pitanjima preduzetničke kulture; drugim rečima, značajan deo menadžmenta u kulturi već je obavljen kada ostvari prostor za ostala tri aspekta organizacije koja uči.

¹² Pieler, 2001, str. 34

ZAKLJUČAK

Posedovati prave informacije u pravo vreme, pojedincu ili organizaciji omogućuje proaktivno ponašanje i pravovremeno reagovanje na promene. Da bi zaposleni bili sposobni da informaciju pravilno iskoriste, kompanija mora da razvije metode i načine kojima će da upravlja znanjem.

Menadžment znanja ima za cilj povećanje efikasnosti i efektivnosti organizacije kroz omogućavanje zaposlenima na svim nivoima, da korišćenjem svog znanja, iskustva i svojih veština, dođu do pravih informacija koje će obezbediti postizanje cilja organizacije. To je, zapravo, najefektivnije korišćenje intelektualnog kapitala. Razvoj organizacije u budućnosti zavisiće od toga da li ona dovoljno novca ulaže u obuku i razvoj svojih zaposlenih, koji su najveća dragocenost koju kompanija poseduje. Ljudski kapital, odnosno intelektualni kapital, treba da bude najvažnija tačka prilikom strategijskog planiranja u organizaciji. Uspešne kompanije postaju one koje konstantno kreiraju novo znanje, šire ga kroz celu organizaciju i brzo ugrađuju u nove tehnologije i proizvode. Ovakve aktivnosti određuju kompaniju kao organizaciju "koja kreira znanje", čiji je jedini i glavni posao stalna inovacija. To su organizacije koje su shvatile da učenje i novo znanje postaju ključ uspeha, a obrazovanje krucijalno za buduće bogatstvo.

LITERATURA:

1. Andevski, M. (2007), *Menadžment obrazovanja*, Cekom-books, Novi Sad
2. Arnold, R. (1996), *Lebendiges Lernen*, Hohengehren
3. Bennett, R. (1997), *Organisational Behaviour*, 3-rd edition, Pitman Publishing, London
4. Gausemeir, J., Fink, A., Schlake, O. (1995), *Scenario – management, Planen und fuhren mit syenarien*, Carl Hanser Verlag, Munchen
5. Kieser, A., Kubicek, H. (1992), *Organization*, 3., vollig neubearbeitete, Berlin
6. Krings, K., Luczak, H. (1997), *Gruppen und teamarbeit als instrument zur unternehmensentwicklung*. In Kroll, M., Schnauber, H., *Lernen der organization durch umfassende unternehmensplanung*, Springer, Berlin, Heidelberg
7. Luhmann, N. (1973), *Zweckbegriff und systemrationalitat*, Frankfurt am Main
8. Mašić, B., Đorđević-Boljanović, J. (2006, *Knowledge management*, UBK, Beograd
9. Pedler, M., Boydell,T., Burgoyne, J. (1966), *Auf dem Weg zum Lernen den unternehmen*, Gabler, Wiesbaden
10. Petković, M., Jovanović-Božinov, M. (2001), *Organizaciono ponašanje*, Megatrend, Beograd
11. Pieler,D. (2001), *Neue Wege zur lernenend organization, Bildungsmanagement, Change management – Culture management*, Wiesbaden

12. Schiava, M., d., Rees, W. (1999), *was Wissensmanagement bringt, Signum*, Wien und Hamburg
13. Vujić, D. (2003), *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet ljudi*, Beograd
14. Watzlawick, P. (1998), *Vor Schlechten des guten oder hektates losungen*, Piper Verlag, Munchen
15. Weber, J. (1985), *Betriebliche weiterbildung*, Poeschel, Stuttgart
16. Weitzel, W., Jonnson, E. (1989), *Decline in organization: A literature integration and extension*, *Administrative Science Quarterly*, Cornell University, Vol.34, No.1

UDK: 342.3/.5"15"

Doc. dr Sanja Đurić

MONTESKJEVOA TEORIJA PODELE VLASTI

Apstrakt

U radu se najpre analizira poreklo i razvoj teorije podele vlasti. Podela vlasti ima koren u antičkoj ideji mešovite vlade. Takav model je prvo razvijen u antičkoj Grčkoj. Osnovna definicija podele vlasti jeste ideja da vlada najbolje funkcioniše kada njene vlasti nisu skoncentrisane u jednom autoritetu, već su podeljene na različite grane. Potom se ukazuje na činjenicu da je francuski filozof Monteske artikulisao osnove doktrine podele vlasti kao rezultat njegove posete Engleskoj 1729-1731. U svom Duhu zakona (1748), Monteske je naglasio da je engleska sloboda zaštićena institucionalnom organizacijom. Opisao je podelu političke vlasti na izvršnu, zakonodavnu i sudsku. Ovaj model je utemeljio na britanskom ustavnom sistemu u kome je uočio podelu vlasti između monarha, parlamenta i sudstva. Izvodi se zaključak da su Monteskjeove ideje pronašle praktičan izraz u Američkoj revoluciji 1780. godine. Sjedinjene Američke Države bile su prva nacija koja je u pisanim ustavima formalizovala podelu vlasti na grane.

Ključne reči: podela vlasti, zakonodavstvo, uprava, sudstvo, Monteskjeova teorija podele vlasti

MONTESQUIEU THEORY OF SEPARATION OF STATE POWERS

Apstrakt

The paper first analyzes the origins and development of the theory of separation of state powers. The separation of state powers has its roots in the ancient idea of mixed government. Such a model was first developed in the Ancient Greece. The main definition of the separation of state powers is the idea that government works best when its powers are not concentrated in one authority, but are divided into different branches. Furthermore, it is pointed to the fact that the French philosopher Montesquieu articulated the original doctrine of separation of state powers as a result of his visit to England in 1729-1731. In his "Spirit of the Laws" (1748), Montesquieu pointed out that British freedom is protected by the institutional organization. He described the separation of political power in the executive, legislative and judicial. He based this model upon the British constitutional system in which he noticed the separation of state powers between monarchs, parliament and judiciary. A conclusion is reached that Montesquieu's ideas found practical expression in the American revolution in 1780th year. The United States of America were the first nation that formalized separation of state powers in branches in the written constitution.

Keywords: separation of state powers, legislation, administration, judiciary, Montesquieu theory of separation of state powers

1. UVODNE NAPOMENE

Podela vlasti predstavlja političku doktrinu koja počiva na ideji "da vlast može da se oslabi u samom svom izvoru i razbije tako da jedan deo ograničava drugi, a da pri tom celokupna vlast bude ograničena i strogo definisana kako ne bi zadirala u sferu individualne i društvene slobode"¹. Ideja o uvođenju načela podele vlasti u organizaciju države i državnih funkcija dugo je sazrevala. Još se u antičkoj političkoj misli Platona, Aristotela i Polibija mogu naći njeni začeci "u obliku ideje mešovite vlade i unutrašnje ravnoteže državne vlasti"². Ipak, uočljivi nagoveštaji načela podele vlasti javljaju se u engleskoj političkoj misli početkom XVIII veka. Rađa se ideja o strogoj podeli vlasti između parlamenta i egzekutive.

Osnovni razlozi koji su uslovili pojavu načela podele vlasti mogu se podeliti na: političke i pravne, odnosno, razloge političke i pravne prirode. Prvobitni uzrok podele vlasti bila je činjenica tehničke nemogućnosti da jedno lice ili državni organ uspešno obavlja sve državne poslove. To je uslovilo potrebu za većim brojem državnih organa koji će te poslove vršiti. Dakle, ideja podele vlasti zasnivala se istorijski najpre na tehničkom razlogu. Međutim, nisu samo tehnički razlozi uticali na pojavu ovog načela. Na njegovo formiranje uticali su i politički razlozi. Bila je to potreba zaštite lične slobode građana od svemoći i zloupotreba centralizovane državne vlasti koja se javila pri kraju absolutizma. Odvajanjem zakonodavnih od upravnih i sudskih organa, omogućava se da egzekutiva i sudstvo prilikom primene zakona postupaju nepristrasno i bez predrasuda, odnosno bez zloupotreba, budući da ne postupaju po svojoj volji, već po unapred od strane zakonodavca utvrđenim pravilima, opštim, obaveznim kako za državne organe tako i za građane. Na taj način se

¹ Čavoški, K., *Mogućnosti slobode u demokratiji*, Novi Beograd, 1981, 184.

² Isto.

načelo podele vlasti od jednog tehničkog pojma pretvorilo u pravni pojam i postalo jedno od osnovnih načela konstitucionalne demokratije.

Teorijskom uobličavanju ovog načela doprineli su filozofi XVII i XVIII veka: Džon Lok koji je, u odnosu na svoje prethodnike, postavio nešto jasniju ideju o podeli vlasti, a posebno Šarl Monteskje koji se smatra duhovnim tvorcem načela podele vlasti.

Kao zastupnik ideje vladavine prava, Lok je smatrao da politička vlast mora biti ograničena i podeljena. Ideju podele vlasti izložio je u delu *Dve rasprave o vlasti*. Vlast se, po njemu, ograničava prirodnim zakonima, odnosno, prirodnim pravima pojedinaca, naročito pravima na: život, slobodu i svojinu, kao i postojećim pozitivnim pravom tj. ustavom i zakonima. Lok je vlast delio na zakonodavnu i izvršnu. Zakonodavna vlast donosi zakone, a izvršna obezbeđuje njihovu primenu i poštovanje. Zakonodavna vlast, iako najviša, nije arbitarna, već je ograničena objavljenim i važećim zakonima. Kako Lok kaže, ona je "u svojim krajnjim granicama, ograničena na zajedničko dobro društva"³. Uočljivo je da kod njega nedostaje sudska vlast. Ona je "postavljena kao tehničko pitanje, ne kao deo vlasti, nego kao izvršenje zakonodavne vlasti"⁴. Naime, zakonodavno telo je, po Loku, dužno da "deli pravdu i da rešava o pravima podanika na osnovu objavljenih važećih zakona i preko poznatih ovlašćenih sudija"⁵. Dakle, sudstvo je segment zakonodavne vlasti. Stoga se za njega može reći da je zastupao "dualističku teoriju o državnim vlastima (funkcijama)"⁶.

Iako je i Lok zaslužan za afirmaciju načela podele vlasti, rodonačelnikom ovog načela smatra se Šarl Monteskje. On je konačno uobliočio doktrinu o podeli vlasti koja je nastala kao posledica njegove posete Engleskoj u periodu 1729–1731. godine. Naime, Monteskje je uočio da je sloboda u Engleskoj obezbeđena institucionalnom organizacijom. Teoriju o podeli državne vlasti izložio je u svom delu *O duhu zakona*, u poznatoj šestoj glavi O engleskom uređenju, jedanaeste knjige, koja nosi naziv *O zakonima*

³ Lok, Dž., *Dve rasprave o vlasti*, Beograd, 2002, 304.

⁴ Vrkatić, L., *Predavanja iz praktičke filozofije*, Novi Sad, 2008, 79.

⁵ Lok, Dž., nav. delo, 305.

⁶ Popović, S., *O pravnoj državi*, Beograd, 1997, 112.

koji oblikuju političku slobodu u njenom odnosu prema uređenju. "Taj sažet tekst, posvećen analizi engleskog političkog uređenja iz sredine XVIII veka, izvršio je u istoriji ideja i pravnih ustanova uticaj sasvim nesrazmeran svojoj jednostavnosti i obimu. Monteskjeovo uverljivo obrazloženje da svekolika vlast u jednoj pravnoj državi bude raspodeljena između zakonodavne, izvršne i sudske, položeno je ne samo u temelje političke filozofije liberalizma, već je ugrađeno i u osnovne zakonodavne akte anglo-saksonskog i uopšte, zapadnjačkog konstitucionalizma. Tim učenjem bili su neposredno nadahnuti tvorci najznačajnijih ustavno-pravnih dokumenata krajem XVIII veka, pa onda svi potonji zagovornici uspostavljanja jedne, pravom ograničene vlasti, bez obzira da li su bili pristalice ustavne monarhije ili pak republikanskog uređenja"⁷.

2. PODELA VLASTI – USLOV POLITIČKE SLOBODE

Za Monteskjea je pitanje podele vlasti bilo pitanje političke slobode. Pod njom je podrazumevao spokoj duha koji potiče iz uverenosti svakog građanina u vlastitu bezbednost. Stoga je podelu vlasti smatrao uslovom političke slobode. Po njemu, politička sloboda moguća je samo u umerenim državama, i u njima samo ukoliko se vlast ne zloupotrebljava. Međutim, svestan "večitog iskustva" da je "svaki čovek koji ima vlast sklon da je zloupotrebi i zloupotrebljava je sve dok ne nađe na granice"⁸, jemstvo slobode građana nalazi u podeli vlasti.

Po oceni Monteskjea, za onemogućavanje zloupotreba vlasti potrebno je da "rasporedom samih stvari, jedna vlast obuzdava drugu"⁹. Ovo njegovo uverenje "polazilo je od kartezijanskih načela i Spinozine pretpostavke da je odgovarajuća sila protivteže jedina mogućnost ograničenja državnog apsolutizma"¹⁰. Zato državnu vlast deli na: zakonodavnu, izvršnu i sudsку. Polazi od stava da bi sloboda bila izgubljena ukoliko bi zakonodavna i izvršna vlast bile objedinjene u istoj osobi ili telu, kao i ukoliko sudska vlast ne bi bila

⁷ Mimica, A., Vujačić, V., Monteskjeov Duh zakona, *O duhu zakona*, tom I, Beograd, 1989, 31.

⁸ Monteskje, Š., *O duhu zakona*, Čačak, 2001, 111.

⁹ Isto.

¹⁰ Čavoški, K., *Uvod u pravo I*, Osnovni pojmovi i državni oblici, Beograd, 1994, 223.

odvojena od zakonodavne i izvršne. Dolazi do zaključka da bi sloboda bila izgubljena "ako bi isti čovek ili telo uglednika, bilo plemića bilo ljudi iz naroda, vršilo pomenute tri vlasti, naime vlast donošenja zakona, vlast izvršavanja javnih odluka i vlast suđenja za zločine ili u sporovima privatnih lica"¹¹. Usled toga se zalaže da sva tri oblika državne vlasti imaju različite nosioce. Tako bi zakonodavnu vlast vršili predstavnici naroda, izvršnu – vladar, a sudsku vlast – sudovi.

Poveravanje zakonodavne vlasti predstavnicima naroda inspirisano je Monteskjeovom težnjom ka slobodi. Naime, to je posledica njegovog stava da u slobodnoj državi svako ko se smatra slobodnim mora sam sobom da upravlja. Međutim, svestan da narod nije sposoban da raspravlja o javnim poslovima, zakonodavnu vlast u kojoj vidi "samo opštu volju države"¹² ne poverava čitavom narodu, već njegovim predstavnicima. Po njegovoj oceni, narod sme da učestvuje u vladavini jedino da bi odabrao svoje predstavnike za šta je sasvim sposoban, "jer, iako je malo ljudi koji mogu tačno da odrede stupanj sposobnosti drugih, svako je ipak u stanju da u opštim crtama zna je li onaj koga bira prosvećeniji negoli većina ostalih"¹³. Ulogu zakonodavne vlasti vidi u donošenju zakona i kontroli da li su doneti zakoni dobro sprovedeni. Podelu vlasti Monteskje sprovodi i u okviru same zakonodavne vlasti, određujući potrebu deobe zakonodavnog tela na dva dela, radi njihovog uzajamnog sputavanja. Sa tim u vezi je i razlikovanje moći odlučivanja i moći sprečavanja. Pod moći odlučivanja podrazumeva pravo da se određuje ili ispravlja ono što je neko drugi odredio, dok pod moći sprečavanja podrazumeva pravo poništavanja odluke koju je doneo neko drugi. Oba dela zakonodavnog tela imaju, osim moći odlučivanja i uzajamnu moć sprečavanja u odnosu na drugi, a koja omogućava međusobno sputavanje.

Iako zakonodavnu vlast smatra veoma značajnom za očuvanje slobode, bez čijeg postojanja bi država zapala u bezvlašće ili bi došlo do apsolutizma izvršne vlasti, ipak se zalaže za sprečavanje nadmoći zakonodavne nad izvršnom i sudskom vlašću.

¹¹ Monteskje, Š., nav. delo, 113.

¹² Isto, 114.

¹³ Isto, 115.

Ovo otuda što smatra da ukoliko izvršna vlast ne bi imala pravo sprečavanja poduhvata zakonodavnog tela, ono bi postalo despotsko, prigrabilo svu vlast i uništilo ostale vlasti. Koliko je zakonodavna vlast neophodna za slobodu, tolika joj je, po mišljenju Monteskjea, i pretnja. Po njegovoj oceni, sloboda i umerena država koja na njoj počiva će propasti onda "kada zakonodavna vlast postane iskvarenija od izvršne"¹⁴. Zbog toga se zalaže da izvršna vlast ima moć sprečavanja u odnosu na zakonodavnu. Za očuvanje slobode je neophodno i da zakonodavna vlast ima moć sprečavanja u odnosu na izvršnu. Tako, zakonodavna vlast mora biti vezana izvršnom, a izvršna zakonodavnom vlašću.

Značajan uslov ostvarenja slobode je i odvojenost sudske od zakonodavne i izvršne vlasti. Ovo stoga što ukoliko bi sudska vlast "bila spojena sa zakonodavnom vlašću, vlast nad životom i slobodom građana bila bi samovoljna jer bi zakonodavac bio i sudija. Ako bi, pak, bila spojena s izvršnom vlašću, sudija bi mogao imati snagu ugnjetcu"¹⁵. Dakle, sve tri vlasti moraju da se kreću skladno. Samo na taj način može se očuvati sloboda. Možemo reći da je prema Monteskjeu stepen političke slobode srazmeran stepenu ostvarenosti podele vlasti u državi.

Načelo podele vlasti uslovljeno je, po Monteskjeu, potrebom da jedna vlast stoji kao smetnja drugim vlastima, radi onemogućavanja njihovih zloupotreba, kao i prevage bilo koje od njih, usled čega politička sloboda pojedinaca ne bi bila moguća. U jakoj vradi video je opasnost za slobodu građana. Zalagao se za umerenu vladavinu, kojom bi se štitila sloboda. Jednim od osnovnih principa umerene vladavine smatrao je podelu vlasti.

Preporučio je podelu vlasti "baš zato da nijedna vlast, a na prvom mestu izvršna, ne bi postala suviše jakom"¹⁶, prvenstveno da bi se omogućila zaštita i ostvarenje individualne slobode građana. Nedeljivu i neograničenu vlast proglašio je varvarskom i tipičnom za azijske despotije, ističući da civilizovana Evropa treba uspostavljati umerene vladavine zasnovane na podeli vlasti, čime je postavljeno

¹⁴ Monteskje, Š., nav. delo, 121.

¹⁵ Isto, 113.

¹⁶ Jovanović, S., Američki federalizam, Sabrana dela, tom 12, Beograd, 1991, 123.

pitanje nosioca državne suverenosti.

Naime, u dotadašnjoj teoriji, bitnim svojstvom suverenosti smatrala se njena nedeljivost. Međutim, za Monteskjea je suverenost nespojiva sa slobodom, budući da ih smatra protivnim načelima. Po njemu, suverenost je protivna slobodi ne samo kad je sva skoncentrisana u rukama jednog čoveka, već joj je protivna uvek, ma u čijim se rukama našla, samim tim što je suverena. U slobodi nalazi granicu svakoj vlasti, da bi ona nastala, treba vlast da prestane, i stoga kraj neograničene vlasti za slobodu nema mesta, pa ma ta vlast bila od samog naroda najneposrednije vršena.

Za slobodu, po oceni Monteskjea, nije savršeno ništa učinjeno, ako se promeni samo izvršilac vlasti, ili bolje, ako se ovaj samo multiplikuje, tako da od jednog čoveka postane ceo svet. Smatra nesumnjivim da postoji i despotizam naroda, kao i despotizam vladaoca. Uspešno sredstvo protiv despotizma našao je u podeli vlasti. Uveren je da interesi slobode iziskuju da ne bude više nijedne neograničene vlasti, da svaka može zakonskim načinom biti zaustavljena, ako bi bila na putu da se načini svemoćnom. Ukratko, interesi slobode, po Monteskjeu, iziskuju da ni najviša vlast u državi, dakle ni ona suverena, ne ostane bez zakonskih granica. Dakle, zalađao se za pravno ograničenje državne vlasti.

Uvidajući da se jedna vlast može ograničiti samo drugom, zaključio je da postoji samo jedan način za ograničenje suverene vlasti – podela vlasti. Prema njegovoj teoriji o podeli vlasti, o pretvaranju državnih funkcija zakonodavne, izvršne i sudske u posebne vlasti sa strogo utvrđenom nadležnošću, od kojih nijedna nije najviša i neograničena, već su sve međusobno jednakе, sa posebnim organima koji su međusobno nezavisni, suverenost "počiva na sintezi različitih grana vlasti"¹⁷. Pri tome, nijedna od tri državne vlasti nije ni neograničena ni najviša, već su sve međusobno jednakе i nezavisne. Zalađao se za strogo utvrđivanje nadležnosti i sprečavanje pokušaja prekoračenja granica nadležnosti. Ukazivao je na to da se "organi mogu ograničiti samo tako, ako im se specijaliziraju funkcije, ako se svakom odredi nadležnost"¹⁸. Kao

¹⁷ Čavoški, K., nav. delo, 224.

¹⁸ Jovanović, S., *O suverenosti*, Niš, 1996, 37-41.

rešenje protiv zloupotreba državne vlasti, Monteskje je naveo da treba tako urediti stvari da "jedna vlast obuzdava drugu"¹⁹.

3. PRVI POKUŠAJ POLITIČKOG OSTVARENJA IDEJE PODELE VLASTI

Budući da je cilj Monteskjeove teorije podele vlasti zaštita slobode građana, ograničenje političke vlasti i sprečavanje zloupotreba vlasti, ona je primljena kao "poslednja reč nauke, štaviše kao aksiom, koja važi za sve države i za sva vremena"²⁰. To potvrđuje i činjenica da je u svom komentaru engleskog prava²¹, Blekston bez ikakve kritike preuzeo njegovu teoriju. Prvi pokušaj praktičnog ostvarenja ideje podele vlasti predstavlja američki ustav iz 1787. godine. On je postavio četiri temeljna politička načela na kojima se zasniva američko ustavno-političko uređenje: republikanizam, federalizam, podela vlasti i načelo "kontrole i ravnoteže" (checks and balances) vlasti. Podela vlasti (separation of powers) predstavljala je osnovno opredeljenje tvoraca američkog ustava, tzv. "očeva osnivača", koje se javilo kao posledica naročito Lokovog i Monteskjeovog uticaja. Tako, načelo podele vlasti čini osnovu američkog ustava i smatra se specifičnim elementom demokratije. Podela vlasti je podrazumevala "balansiranje odnosa između federalnih jedinica i savezne države (tzv. vertikalna podela vlasti), tako i među osnovnim granama vlasti, kako u okviru država-članica, tako i na federalnom nivou (tzv. horizontalna podela vlasti)"²². U skladu sa tim, federalna vlast je bila raspodeljena na tri grane: zakonodavnu, izvršnu i sudsku. Zakonodavna vlast po članu I. Ustava pripada Kongresu, u kome je takođe sprovedena podela vlasti između dva doma: Senata i Predstavničkog doma, kako bi se međusobno ograničavali. Kao nosioca izvršne vlasti Ustav određuje predsednika, dok je Vrhovnom суду SAD poverena najviša sudska vlast.

Vrhovni sud Sjedinjenih Američkih Država formulisao je

¹⁹ Monteskje, Š., nav. delo, 111.

²⁰ Spektorski, E., *Država i njen život*, Beograd, 2000, 95.

²¹ Blackstone, W., *Commentaries on the Laws of England*, New York, 1884

²² Avramović, S., Stanimirović, V., *Uporedna pravna tradicija*, Beograd, 2006, 262.

načelo podele vlasti na sledeći način: "Da se sve vlasti poverene vladi, bilo saveza bilo država-članica, dele na tri velika odseka: izvršni, zakonodavni i sudske. Da funkcije svojstvene svakoj od tih grana vlade budu poverene posebnom telu državnih službenika i da potpunost sistema zahteva da linije koje odvajaju i dele te odseke budu određene i jasno utvrđene. Isto tako je za uspešno funkcionisanje tog sistema bitno da licima kojima je poverena vlast u bilo kojoj od tih grana neće biti dozvoljeno da zadiru u vlasti koje su poverene drugima, ali da će svako od tih lica biti, zakonom koji vlast stvara, ograničeno na vršenje vlasti svojstvene njegovom vlastitom odseku, a ne čijem drugom"²³.

Svesni sklonosti državne vlasti da izlazi iz granica svojih ovlašćenja, teškoće ostvarivanja uzajamnog nemešanja i potpune formalne odvojenosti tri grane vlasti, tvorci Ustava su smatrali neophodnim sistem zajedničke kontrole i ravnoteže vlasti. Zbog toga je ustanovljen drugi temeljni politički princip američkog ustavno-političkog uređenja, prema kome su sve tri grane vlasti podjednako značajne i u stanju neprekidnog ekvilibrijuma moći. To je sistem kontrole i ravnoteže vlasti, koji omogućava uzajamnu kontrolu, tako da svaka grana vlasti ima ustavno ovlašćenje da na određeni način proverava postupke druge dve.

Dakle, "u tom prvom periodu američke nezavisnosti, uobičajena podela vlasti na zakonodavnu, izvršnu i sudsку vlast bila je prihvaćena kao jedan od aksioma političke nauke"²⁴.

Monteskjeovo shvatanje podele vlasti uticalo je i na francusku ustavotvornu skupštinu, koja je 1789. godine donela Deklaraciju prava čoveka i građanina i njome proglašila da nema ustavne države bez podele vlasti. Članovi od 12. do 16. regulišu i ograničavaju vršenje javne vlasti, uz isticanje principa podele vlasti i ustavnosti. Princip podele vlasti predstavljao je i temeljnu postavku Ustava iz 1791. godine.

²³ Kilobourn v. Thompson, 108 U.S. 168, 190 (1880), cit. prema Kelzen, H., *Opšta teorija prava i države*, Beograd, 1998, 331.

²⁴ Čavoški, K., nav. delo, 225.

4. ZAKLJUČAK

Načelo podele vlasti imalo je veliki značaj za obezbeđenje političke slobode. Zbog toga je, kao što smo mogli videti, od momenta njegovog teorijskog uobličenja, vršilo veliki uticaj na državnu organizaciju. Ono je, između ostalog, "stajalo u tesnoj vezi sa ustavnim pokretom XVIII veka, koji je pokret bio preteča političkoj organizaciji današnje države, ustavne i parlamentarne, proizašle iz Francuske revolucije i liberalnog pokreta XIX veka"²⁵. Cilj mu je zaštita slobode građana, ograničenje političke vlasti i sprečavanje zloupotreba vlasti. Stoga, možemo reći da je načelo podele vlasti "danasa postalo sinonim moderne države koja ima atribute pravne države"²⁶.

Možemo zaključiti da je svojom teorijom podele vlasti Monteskje zauzeo trajno mesto u istoriji političkih teorija. Značajno je da je uzrok podele vlasti nalazio u potrebi zaštite i obezbeđenja političke slobode građanina, koju određuje kao "onaj spokoj duha koji potiče iz uverenosti svakog čoveka u vlastitu bezbednost"²⁷. Iisticao je da slobode nema kada su zakonodavna i izvršna vlast objedinjene u istoj osobi ili telu, kao i kada je sudska vlast spojena sa zakonodavnom i izvršnom. Po Monteskjeu, sloboda je moguća samo u uslovima podele vlasti, budući da je podela vlasti za njega uslov političke slobode. Ideja slobode je osnovna ideja kojom je inspirisana njegova teorija o podeli vlasti. Na slobodu misli kada kaže: "Sve bi bilo izgubljeno ako bi isti čovek ili telo uglednika, bilo plemića bilo ljudi iz naroda, vršilo pomenute tri vlasti, naime vlast donošenja zakona, vlast izvršavanja javnih odluka i vlast suđenja za zločine ili u sporovima privatnih lica"²⁸.

Može se "kazati da je Monteskjeovo rešenje u njegovom vremenu bilo superiorno, ali i da je do danas ostalo superiorno"²⁹.

²⁵ Danić, D., *O jemstvima sudske nezavisnosti*, 4.

²⁶ Perović, S., *Sudska nezavisnost*, Beograd, 1998, 25.

²⁷ Monteskje, Š., nav. delo, 112.

²⁸ Isto, 113.

²⁹ Vrkatić, L., nav. delo, 79.

Naslednici Monteskjea gotovo su dogmatizovali njegovo učenje. Njegova trojna podela vlasti i danas predstavlja osnov političkog razmišljanja zapadnjačkih demokratija. Kao uslov političke slobode i značajno institucionalno jemstvo vladavine prava i pravne države, princip podele vlasti predstavlja kičmu organizacije moderne države. Usled takve važnosti, on je svom tvorcu obezbedio trajno mesto u istoriji organizacije državne vlasti. Stoga je podela vlasti tema koja ne gubi na aktuelnosti i koja je stalni predmet interesovanja pravnih i političkih misililaca.

Summary

In this paper we shall first analyze the origin and development of the theory of separation of powers. Separation of powers having its origins in an ancient idea of mixed government. The model was first developed in ancient Greece. A basic definition of separation of powers is the idea that a government functions best when its powers are not concentrated in a single authority but are instead divided among different branches. Then we shall point out that French philosopher, Montesquieu articulated the fundamentals of the separation doctrine as a result of visiting England in 1729-31. In his *The Spirit of Laws* (1748), Montesquieu considered that English liberty was preserved by its institutional arrangements. Montesquieu described division of political power among an executive, a legislature, and a judiciary. He based this model on the British constitutional system, in which he perceived a separation of powers among the monarch, Parliament, and the courts of law. We shall emphasize the fact that Montesquieu's ideas found a practical expression in the American revolution in the 1780s. The United States was the first nation to formalize separation of powers among the branches in a written constitution.

LITERATURA

1. Avramović, S., Stanimirović, V., *Uporedna pravna tradicija*, Beograd, 2006.
2. Blackstone, W., *Commentaries on the Laws of England*, New York, 1884
3. Čavoški, K., *Mogućnosti slobode u demokratiji*, Novi Beograd, 1981.
4. Čavoški, K., *Uvod u pravo I*, Osnovni pojmovi i državni oblici, Beograd, 1994.
5. Danić, D., *Ojemstvima sudijske nezavisnosti*,
6. Jovanović, S., *Američki federalizam*, Sabrana dela, tom 12, Beograd, 1991.
7. Jovanović, S., *O suverenosti*, Niš, 1996.
8. Kelzen, H., *Opšta teorija prava i države*, Beograd, 1998.
9. Lok, Dž., *Dve rasprave o vladu*, Beograd, 2002.
10. Mimica, A., Vujačić, V., Monteskejeov Duh zakona, *O duhu zakona*, tom I, Beograd, 1989.
11. Monteskje, Š., *O duhu zakona*, Čačak, 2001.
12. Perović, S., *Sudijska nezavisnost*, Beograd, 1998.
13. Popović, S., *O pravnoj državi*, Beograd, 1997.
14. Spektorski, E., *Država i njen život*, Beograd, 2000.
15. Vrkatić, L., *Predavanja iz praktičke filozofije*, Novi Sad, 2008.
16. <http://press-pubs.uchicago.edu/founders/documents>

STRUČNI ČLANCI

UDK: 336.1/.7 (497.6 Republika Srpska)

**Prof. dr Jovan Sejmenović
dr Slobodan Lukić
Žarko Malinović, dipl. ecc**

OTPLATA DOMAĆEG JAVNOG DUGA EMISIJOM OBVEZNICA U REPUBLICI SRPSKOJ

Sažetak

Dug zemlje se iskazuje u različitim formama, kao što su domaći dug, koji predstavlja obavezu vlada svih nivoa organizovanja države prema domaćim rezidentima, te vanjski dug, koji se odnosi na obavezu vlada, firmi i pojedinaca, prema vani, dakle prema inorezidentima. Za vanjski dug BiH, kao što je slučaj sa svim zemljama u tranziciji, interes iskazuju vlade zemalja i strani privatni povjerioci putem neformalnih multilateralnih grupa predstavljenih Pariškim i Londonskim klubom. Zbir domaćeg i vanjskog duga predstavlja javni (ukupni) dug zemlje.

Predmet ovoga rada jeste otplata domaćeg duga emisijom obveznica, i to u dijelu obaveza države po osnovu opštег duga, duga iz ratnog perioda i duga za "staru" deviznu štednju. Opšti dug (opšte obaveze) države iskazane su u vidu: neisplaćenih invalidnina, neisplaćenih penzija, dobavljača, neto plata i naknada i ostalih obaveza države. Uz to se, u relativno malim iznosima, javljaju obaveze po osnovu komercijalnih kredita korištenih od strane države.

Dakle, ovaj rad ne uključuju dugove izvanbudžetskih fondova (zdravstvo, penzije), dugove nižih nivoa organizovanja države (opštine, kantoni), kao ni dugove po osnovu garancija ili neke druge obaveze države.

Ključne riječi: javni dug, hartije od vrijednosti, emisija obveznica, anuiteti.

Abstract

The debt of the country is expressed in different forms, such as national debt, which is the obligation of governments of all levels in the country according to local residents, and external debt, which refers to the obligation of governments, companies and individuals, according to the outside, then the inorezidentima. For external debt of BiH, as is the case with all countries in transition, governments expressed interest and foreign private creditors through informal multilateral group placed before Paris and London clubs. sum of domestic and foreign debt is public (total) debt of the country.

The subject of this work is paying off debits domestic bond issuance, in the part of government obligations under the general debt, debt from the war period and long for "old" foreign currency savings. The overall debt (general obligation) of the state expressed in the form of: unpaid disability, unpaid pensions, suppliers, net wages and benefits and other obligations of the state. In addition, in relatively small amounts, there liabilities of commercial loans used by the state.

Therefore, this paper does not include debts outside the budget funds (health, pensions), lower debt levels in the state (municipalities, cantons), as well as debts on the basis of a guarantee or other obligation of the state.

Keywords: public debt securities, issue bonds, annuities.

UVODNO RAZMATRANJE

Ne treba posebno naglašavati činjenicu da su dugovi normalan izvor sredstava za finansiranje određenih potreba, kako pojedinaca, domaćinstava i firmi, tako, naravno i države. Tako je bilo kroz istoriju, tako je danas, a sigurno će tako biti i u budućnosti. Dug države sam po sebi, dakle, nije problem. Problem je odmjeriti visinu duga odnosno realno procijeniti kapacitet zaduživanja i sposobnost države da uredno otplaćuje dugove. To se u literaturi iz ove oblasti kao i stručnoj komunikaciji susreće pod terminom održivosti.¹ I upravo to je osnovna zadaća službe za upravljanje javnim dugom. Ispravna je teoretska premlisa da je dug alternativa porezu kao drugom osnovnom načinu pribavljanja sredstava za finansiranje potreba države. Prednost se, u tom smislu, može dati javnom dugu, naročito za finansiranje kapitalnih projekata države. Putem javnog duga, naime institucija države može jednokratno osigurati relativno veći iznos potrebnih sredstava što sa porezima nije slučaj.

Porezima, upravo suprotno, sredstva se mogu osigurati u relativno dužem vremenskom periodu, zbog čega su porezi i dug komplementarni. Dug se, naime, uspostavlja u jednom vremenskom trenutku, a prihodima od poreza se on može otplaćivati u dugom vremenskom periodu. Dug ne može biti, kao što se može ponegdje pročitati ili čuti, zamjena za porez budući da prihod od poreza naprosto slijedi dug u smislu stvaranja prepostavki za vraćanje duga. U svakom slučaju dug se vraća po osnovu poreznih prihoda ukoliko to država ne osigurava na neki drugi način: prihodima od svoje imovine ili prihodima svojih firmi, odnosno novim dugovima kojim se zamjenjuju postojeći. U slučaju BiH, postojeći dugovi se mogu vraćati prihodima od poreza kao i prihodima od prodaje državne imovine (privatizacija) ili prihodima od firmi sa većinskim državnim vlasništvom (u našem slučaju telekomi).

No, još važnije pitanje od samog zaduživanja jeste namjena odnosno korištenje sredstava pribavljenih dugom. Svršishodno se, naime, zaduživati za sredstva koja će biti korištena za ulaganja od kojih će se ostvarivati prihodi za vraćanje duga. To bi mogla biti proizvodna ulaganja ili ulaganja u oblast usluga. Ako bi se BiH zaduživala za izgradnju, npr. autoputa na koridoru 5 C, onda bi se taj dug u odgovarajućem vremenu mogao otplaćivati prihodima od naplate putarine za korištenje autoputa. U tom slučaju dugovi bi povoljno djelovali na makroekonomski okvir, za razliku od eventualnog trošenja sredstava duga za finansiranje državne administracije kada dug ima negativne implikacije na makroekonomsku stabilnost zemlje. U literaturi iz ove oblasti postoje nejasnoće u definiranju osnovnih kategorija javnog duga. Neki se put isti termini koriste s različitim značenjima ili se pak različitim terminima daju ista značenja.

Dug zemlje se iskazuje u različitim formama, kao što su domaći dug, koji predstavlja obavezu vlada svih nivoa organizovanja države prema domaćim rezidentima, te vanjski dug, koji se odnosi na obavezu vlada, firmi i pojedinaca, prema vani, dakle prema inorezidentima. Za vanjski dug BiH, kao što je slučaj sa svim zemljama u tranziciji, interes iskazuju vlade zemalja i strani privatni povjerioci putem neformalnih multilateralnih grupa predstavljenih Pariškim i Londonskim klubom.*Zbir domaćeg i vanjskog duga predstavlja javni (ukupni) dug zemlje.*

Predmet ovoga rada jeste otplata domaćeg duga emisijom obveznica, i to u dijelu obaveza države po osnovu opštег duga, duga iz ratnog perioda i duga za "staru" deviznu štednju. Opšti dug (opšte obaveze) države iskazane su u vidu: neisplaćenih invalidnina, neisplaćenih penzija, dobavljača, neto plata i naknada i ostalih obaveza države. Uz to se, u relativno malim iznosima, javljaju obaveze po osnovu komercijalnih kredita korištenih od strane države.

Dakle, ovaj rad ne uključuju dugove izvanbudžetskih fondova (zdravstvo, penzije), dugove nižih nivoa organizovanja države (opštine, kantoni), kao ni dugove po osnovu garancija ili neke druge obaveze države.

1. POJAM I PODJELA OBVEZNICA

Na razvijenim finansijskim tržištima postoji veliki broj hartija od vrijednosti koje spadaju u kategoriju instrumenata duga. Moguće ju uočiti da za njih postoji veliki broj pojmovra, kao što su: zapisi, certifikati, note, debenture, bonovi, itd. U našoj praksi i stručnoj literaturi tokom 90-ih godina XX vijeka nije postojala precizna pojmovna izdiferenciranost. Uglavnom su se koristili pojmovi zapis i obveznica, kao zbirni za većinu finansijskih instrumenata duga.

U ovom radu, pojmom obveznica ćemo koristiti u smislu dugoročnih hartija od vrijednosti instrumenata duga. Slično kao i kratkoročni instrumenti tržišta novca i ove hartije odražavaju kreditne, odnosno dužničko-povjerilačke odnose. Obveznice se definišu na različite načine. Na primjer, mogu se sresti definicije po kojima predstavljaju «certifikate koji pokazuju da korisnik kredita raspolaže određenim sredstvima». Postoje i drugačiji pristupi, kao na primjer onaj gdje se obveznica posmatra kao dugoročna promisorna nota emitovana od strane firme ili nekog drugog emitenta. Ipak, najviše je u upotrebi pristup po kome se obveznice tretiraju kao hartije od vrijednosti sa fiksnim prihodom. Navedena definicija, iako veoma često citirana, postala je po malo diskutabilna pošto su se početkom 70-ih pojavile obveznice sa promjenjivom kamatnom stopom. U okviru ovoga rada, obveznice ćemo posmatrati kao **“hartije od vrijednosti koje omogućavaju emitentima da prikupe sredstva za finansiranje svojih potreba na kreditnoj osnovi, a koje investitorima (vlasnicima) obezbjeđuju isplatu kamate i glavnice po unaprijed utvrđenom redoslijedu, u određenom periodu vremena”**. Kod dugoročnih obveznica, isplata kamate se najčešće vrši dva puta godišnje na osnovu prezentacije kupona, dok se isplata glavnice vrši na dan njihovog dospijeća.

Po Zakonu o hartijama od vrijednosti iz 1995. godine, obveznica je bila definisana kao «hartija od vrijednosti kojom se emitent obavezuje da će njenom imaoču, u roku njene dospjelosti, isplatiti iznos nominalne vrijednosti i ugovorenu kamatu». Obveznica se sastoji iz plašta i kamatnih kupona. Plašt sadrži sledeće elemente: oznaku da je obveznica i vrstu, naziv i sjedište emitenta, oznaku da li glase na ime ili donosioca, denominaciju (nominalnu vrijednost), naziv garanta (ukoliko su garantovane), visinu kamatne stope, procenat učešća u dobiti (ukoliko je to prerdviđeno), mjesto i datum emisije, oznaku serije i kontrolni broj, faksimil potpisa i pečat, oznaku rokova plaćanja kamate i glavnice. Kamatni kupon obveznice sadrži: oznaku serije i broj kupona, visinu kamate, datum dospijeća i način plaćanja kamate i faksimil potpisa i pečat. Prema istom izvoru, obveznice se dijele prema sljedećim kriterijima:

- prema načinu obezbjeđenja prava na – garantovane obveznice, negarantovane obveznice i hipotekarne založnice;
- prema roku dospijeća na – kratkoročne i dugoročne;
- prema načinu ostvarivanja prava na kamatu na – obveznice bez kupona i obveznice sa kuponima;
- prema prinosu na – obveznice sa fiksnom i sa varijabilnom kamatom;
- prema načinu ostvarivanja prava na povraćaj nominalne vrijednosti na – jednokratne i u anuitetima;
- prema posebnim pravima na – participativne i zamjenjive.

Sa aspekta emitenta, sve obveznice možemo podijeliti na u dvije velike grupe: one koje emituju države i njeni organi i one koje emituju privredne organizacije. U nastavku rada ćemo se upoznati sa osnovnim karakteristikama obveznica koje emituju državni organi, pri čemu ćemo ih posmatrati iz tri ugla:

1. obveznice koje emituju organi centralne vlasti – obveznice trezora
2. obveznice lokalnih organa vlasti – municipalne obveznice
3. obveznice koje emituju državne agencije na bazi hipoteka – hipotekarne obveznice

1.1. Domaći javni dug Republike Srpske - emisija obveznica

Nominalni iznos domaćeg duga, način izmirenja i vrijednost duga u neto sadašnjoj vrijednosti, određeni su Odlukom o okviru za sveobuhvatnu strategiju za izmirenje potraživanja prema Vladi Republike Srpske (Službeni glasnik Republike Srpske broj 102 od 06.12.2003.), odnosno Odlukom o strateškom planu za izmirenje unutrašnjih potraživanja prema Vladi Republike Srpske (Službeni glasnik Republike Srpske broj 108 od 18.12.2003.)

Navedeni dokumenti su bili osnova za donošenje Zakona o utvrđivanju i načinu izmirenja unutrašnjeg duga Republike Srpske.

Rješenju domaćeg duga pristupilo se sa ciljem održanja makroekonomskog stabilnosti i fiskalne solventnosti, te je ukupan iznos domaćeg duga sveden na 373 miliona KM u neto sadašnjoj vrijednosti kombinovanim otpisom, isplatom u gotovini, te predviđenim izdavanjem dugoročnih obveznica.

Pored isplata u gotovini i otpisa, dominantan način otplate domaćeg duga predviđen je izdavanjem obveznica.

Tabela 1. daje prikaz uslova, osnova i iznosa u kojima se planira izdavanje obveznica prema pozitivnim zakonskim propisima.

Tabela 1: Isplata duga izdavanjem obveznica prema pozitivnim zakonskim propisima

Kategorija duga	Krajnji rok za emisiju	Dospjeće	Kamatna stopa	Procjena iznosa glavnice
1. Opšte obaveze	30.06.2007.	25 godina	1.5 %	167,6
2. Potraživanja iz ratnog perioda	30.06.2008.	35 godina	1.5 %	600,0
3. Potraživanja po osnovu stare devizne štednje	31.03.2008.	13 godina	2.5 %	719,8
Ukupno				1487,4

Nezvanični podaci govore da je u procesu verifikacije do 31. januara 2007. godine iznos potvrđenih potraživanja po osnovu stare devizne štednje bio oko 100 miliona KM, što je znatno manje od očekivanog. Procjene su da se u produženom roku taj iznos može povećati najviše do 200 miliona KM, i da bi se po osnovu sudske rješenja moglo računati sa najviše do 150 miliona KM, koji bi padali na teret budžeta RS-a, ili bi se, kao što je navedeno, taj dug rješavao emisijom drugog (sledećeg) izdanja obveznica. Ukoliko se ovom pridoda ranija procjena potraživanja iz ratnog perioda koja su dostizala iznos od 6 milijardi KM, a koje studija Svjetske banke procjenjuje u jednom scenariju na iznos od 3 milijarde KM, onda je jasno da je pitanje domaćeg duga, iznosa i otplate, još uvijek vrlo neizvjesno.

Zato, data je procjena nekih elemenata duga. *Ukoliko posmatramo samo izmirenje duga izdavanjem obveznica, onda su moguća najmanje tri različita scenarija prikazana u Tabeli 2.*

Tabela 2: Tri moguća scenarija otplate duga izdavanjem obveznica (milioni KM)

	Nominalna vrij. obv. – procjena verifikacije	Pozitivni propisi	Svjetska banka scenario „sporijih reformi“
RS (ukupno)	967,6	1487,4	3951,0
Opšte obaveze	167,6	167,6	176,0
Devizna štедnja	200,0	719,8	776,0
Potraživanja iz ratnog perioda	600,0	600,0	3000,0

Prva kolona zanemaruje iznos potraživanja koji će građani pokušati naplatiti sudskim putem. Druga kolona prepostavlja da iznos potraživanja neće preći iznose koji su predviđeni zakonima. Studija Svjetske banke naglašava neizvjesnost u vezi potraživanja iz ratnog perioda.

Domaći javni dug RS koji će se izmirivati emisijom obveznica obuhvata ratna potraživanja, opšte obaveze i staru deviznu štednju. **Zakonom o utrđivanju i načinu izmirenja unutrašnjeg duga RS (Sl. glasnik RS br. 63/04) su definisani uslovi emisije obveznica u RS, osim stare devizne štednje.**

1.1.1. Ratna potraživanja

Obaveze po osnovu materijalne i nematerijalne štete nastale u periodu ratnih dejstava (ratna potraživanja) se po okončanju procesa registracije izvršnih odluka, te po okončanju procesa verifikacije, izmiruju emisijom dugoročnih obveznica čija emisija mora uslijediti najkasnije 30.06.2008. godine (Izmjene i dopune zakona o utvrđivanju ..., Sl. glasnik RS, 2005., član 10). Obveznice za izmirenje obaveza za ratna potraživanja se izdaju na iznos glavnice od 600 miliona KM.

Tabela 3: Uslovi emisije obveznica za izmirenje ratnih potraživanja u RS

Ratna potraživanja – emisija obveznica	600.000.000 KM
Datum emisije (najkasnije)	30. 06. 2008.
Vrsta obveznice	anuitetska (jednaki anuiteti)
Godišnja kamatna stopa	1,50%
Grace period	25 godina
Interkalarne kamate	270.567.212 KM
Iznos duga 30.06.2033.	870.567.212 KM
Mogućnost prijevremenog otkupa	DA
Rok dospijeća (najkasnije)	30. 06. 2043.

Emisija anuitetskih obveznica – jednaki anuiteti:

Kako bi se nominalni iznos duga amortizovao sa 10 jednakih anuiteta (2034. - 2043.), pojedinačan anuitet iznositi 94.399.234 KM. Na ime kamate će se ukupno platiti 343.992.400 KM.

Neto sadašnja vrijednost ukupnog duga, aplicirajući zahtijevane stope povrata od 6%, 7% i 8%, iznosi 162 mil. KM, 122 mil. KM i 92 mil. KM, respektivno. Ako cijenu obveznice testiramo za tri diskontne stope 6%, 7% i 8%, dobivamo rezultate kao u tabeli ispod. Kod emisije obveznica sa jednakim anuitetima, građanin koji potražuje nominalno 1.000 KM, će svoju obveznicu moći prodati po cijeni od 269,8 KM (optimistično), 203,6 KM (realno) ili 154,2 KM (pesimistično). Kako vrijeme bude odmicalo to će obveznice dobijati na cijeni.

Tabela 4: NSV obveznica za ratna potraživanja u RS - Jednaki anuiteti

Neto sadašnja vrijednost novčanih tokova pri diskontnoj stopi 6% (udio u nominalnom dugu)	26,98%
Neto sadašnja vrijednost novčanih tokova pri diskontnoj stopi 7% (udio u nominalnom dugu)	20,36%
Neto sadašnja vrijednost novčanih tokova pri diskontnoj stopi 8% (udio u nominalnom dugu)	15,42%

Mogućnost prijevremenog otkupa kod ovih obveznica takođe, kao i kod obveznica za staru deviznu štednju, nema neko ekonomsko značenje, jer se je gotovo nemoguće zadužiti po kamatnoj stopi manjoj od 1,5%. Ipak, ova opcija dodaje vrijednost povjeriocima, jer ako ikada dođe do prijevremenog otkupa, povjerioci brže dolaze do svojih potraživanja.

1.1.2. Opšte obaveze

Dio opštih obaveza RS se izmiruju emisijom dugoročnih obveznica čija emisija mora uslijediti najkasnije 30.06.2007. godine (Izmjene i dopune zakona o utvrđivanju ..., Sl. glasnik RS, 2005., član 6). Obveznice za izmirenje opštih obaveza se izdaju na iznos glavnice u vrijednosti od 167,6 miliona KM.

Tabela 5: Uslovi emisije obveznica za izmirenje opštih obaveza u RS

Ratna potraživanja – emisija obveznica	167.600.000 KM
Datum emisije (najkasnije)	30. 06. 2007.
Vrsta obveznice	anuitetska (jednaki anuiteti)
Godišnja kamatna stopa	1,50%
Grace period	15 godina
Interkalarne kamate	41.938.894 KM

Iznos duga 30.06.2022.	209.538.894 KM
Mogućnost prijevremenog otkupa	DA
Rok dospijeća (najkasnije)	30. 06. 2032.

Emisija anuitetskih obveznica – jednaki anuiteti:

Kako bi se nominalni iznos duga amortizovao sa 10 jednakih anuiteta (2023. - 2032.), pojedinačan anuitet iznositi 22.721.178 KM. Na ime kamate će se ukupno platiti 59.611.777 KM.

Neto sadašnja vrijednost ukupnog duga, pri zahtijevanim stopama povrata od 6%, 7% i 8%, iznosi 70 mil. KM, 58 mil. KM i 48 mil. KM, respektivno. Ako cijenu obveznice testiramo za tri diskontne stope 6%, 7% i 8%, dobivamo rezultate kao u tabeli ispod. Kod emisije obveznica sa jednakim anuitetima, građanin koji potražuje nominalno 1000 KM, će svoju obveznicu moći prodati po cijeni od 416,3 KM (optimistično), 345,1 KM (realno) ili 286,8 KM (pesimistično). Kako vrijeme bude odmicalo to će obveznice dobijati na cijeni.

Tabela 6: NSV obveznica za opšte obaveze u RS

Jednaki anuiteti

Neto sadašnja vrijednost novčanih tokova pri diskontnoj stopi 6% (udio u nominalnom dugu)	41,63%
Neto sadašnja vrijednost novčanih tokova pri diskontnoj stopi 7% (udio u nominalnom dugu)	34,51%
Neto sadašnja vrijednost novčanih tokova pri diskontnoj stopi 8% (udio u nominalnom dugu)	28,68%

1.1.3. Stara devizna štednja

Stara devizna štednja regulisana je identično kako u RS tako i u FBiH i Distriktu Brčko.

Uslovi vezani za emisiju obveznica će biti naknadno doneseni. Zato, u nastavku naznačavamo moguće forme emisije obveznica za staru deviznu štednju u dva scenarija: a) procjena (**200 mil. KM**), što možemo smatrati realnim scenarijem i b) Zakonom predviđeno (**773 mil. KM**), što je pesimistični scenarij, tj. gornji limit emisije obveznica.

Tabela 7: Uslovi emisije obveznica za staru deviznu štednju u RS

	Stara devizna štедnja stvarno verifikovano	Stara devizna štедnja – iz Zakona
Dug	186.778.107 KM	719.800.000 KM
Ukamaćivanje: god.kam.st. (31.12.1991. – 14.04.2006.)	0,50%	0,50%
Dug na datum 14.04.2006. (nominalno)	200.000.000 KM	772.960.935 KM
Datum emisije (najkasnije)	31.03.2008.	
Godišnja kamatna stopa	2,50%	
Mogućnost prijevremenog otkupa	DA	
Rok dospijeća (najkasnije)	31.12.2020.	

- a) Procjena obaveza po osnovu stare devizne štednje

Nominalni dug: 200.000.000 KM

Emisija kuponskih obveznica:

Iznos kupona koji bi se plaćao na kraju svake godine u

periodu (2008. - 2020.) iznosi 5 mil. KM. Nominalni iznos duga od 200 mil. KM dospijeva na naplatu na kraju perioda, tačnije 31.12.2020. godine. Ukupan iznos za platiti na kraju perioda iznosi 205 mil. KM. Ukupni iznos kamata kod ovog sistema amortizacije je 65 mil. KM.

Emisija anuitetskih obveznica – jednaki anuiteti:

Da bi se nominalni iznos dug amortizovao sa 13 jednakih anuiteta, pojedinačan anuitet mora iznositi 18.209.654 KM. Na ime kamate se u ovom slučaju plaća 36.725.504 KM.

Emisija anuitetskih obveznice – degresivni anuiteti:

Emisija anuitetskih obveznica, gdje je svaki naredni anuitet manji od predhodnog za 5%, podrazumijeva da je prvi anuitet 23.900.147 KM, a posljednji 12.914.686 KM. Ukupno na ime kamate bi se platilo 32.623.918 KM.

Neto sadašnja vrijednost je najveća kod sistema amortizacije degresivnim anuitetima (npr. 165 mil. KM pri diskontnoj stopi od 6%), a najmanja kod emisije kuponskih obveznica (npr. 138 mil. KM pri diskontnoj stopi od 6%).

Stara devizna štednja RS

NSV obveznice: uporedni prikaz

(diskontna stopa 6%, 7% i 8%, respektivno)

- b) Obaveze po osnovu stare devizne štednje iz Zakona

Nominalni dug: 772.960.935 KM

Emisija kuponskih obveznica:

Iznos kupona koji bi se plaćao na kraju svake godine u periodu (2008. - 2020.) iznosi 19.324.023 KM. Nominalni dug od 772.960.935 KM dospijeva na naplatu na kraju perioda. Ukupan iznos za platiti na kraju perioda iznosi 792.284.958 KM. Ukupni iznos kamata kod ovog sistema amortizacije je 251.212.304 KM.

Emisija anuitetskih obveznica – jednaki anuiteti:

Da bi se nominalni iznos dug amortizovao sa 13 jednakih anuiteta, pojedinačan anuitet mora iznositi 70.376.757 KM. Na ime

kamate se u ovom slučaju plaća 141.936.900 KM.

Emisija anuitetskih obveznice – degresivni anuiteti:

Emisija anuitetskih obveznica, prvi anuitet iznosi 92.369.401 KM, a posljednji 49.912.738 KM. Ukupno na ime kamate bi se platilo 126.085.073 KM. Zahtjevi štediša (kamatna stopa 5%, 5 godina) rezultirali bi jednakim godišnjim anuitetima u pojedinačnom iznosu od 178.534.496 KM. Na ime kamate se plaća 119.711.545 KM.

Stara devizna štednja RS: Godišnje obaveze emitenta – **zahtjevi štediša vs. uslovi iz Zakona**

2. DOMAĆI JAVNI DUG I RESTITUCIJA – EMISIJA OBVEZNICA

Vraćanje ranije oduzete imovine njihovim vlasnicima predstavlja poseban problem ne samo finansijske nego, isto tako, političke i moralne naravi. To je nasljeđe izuzetno teško za BiH, koja još nije definirala pristup rješavanju ovog problema.

I po restituciji BiH zaostaje za skoro svim zemljama u tranziciji. Osim što je formirana Komisija za restituciju na nivou BiH još 2004. godine, nije se nažalost do sada uradilo puno više. Fizička i pravna lica su pozvana da dostave svoje zahtjeve za povratom imovine koja je pod restitucijom. Međutim, još nisu poznati sljedeći koraci koji će se poduzimati u tom pravcu. Bez obzira na mogući jedinstven pristup rješenju restitucije u BiH, još je neizvjesno da li će ona biti provedena na isti način u cijeloj zemlji. Republika Srpska, naime, ovaj projekat želi realizirati zasebno i nezavisno od F BiH i DB.⁷ Prema anketi koju je provela Komisija za restituciju zahtjevi za povrat imovine podneseni su od strane 375.000 potražilaca u grubo procijenjenoj vrijednosti od 55,8 mlrd KM. U pomenutoj studiji se pretpostavlja da će se vrijednost imovine pod restitucijom svesti na dvije trećine navedenog iznosa, tj. na oko 37,2 mlrd KM. To je ogroman, naprsto nesavladiv iznos duga za postojeću, pa i ekonomsku i finansijsku snagu BiH u budućnosti. Na F BiH od procijenjenog iznosa odnosi se nešto manje od 60% na RS oko 40% i na DB oko 0,5%.⁸ Tri su moguća rješenja:

- naturalni povrat
- zamjenska restitucija i
- finansijska (novčana) restitucija.

U studiji Komisije za restituciju se predlaže da se povrat imovine u nekoj od navedenih formi izvrši u vremenu od 2013. do 2028. godine. Preferira se povrat imovine u naturalnom obliku, kao osnovni vid rješavanja problema restitucije. Finansijska restitucija, dakle isplata vrijednosti oduzete imovine u novcu, procjenjuje se na iznos od 1.464 miliona KM glavnice.⁹ Sa ovim iznosom duga ćemo u ovom radu ići u izradu otplatnog plana na 15 godina (2013 – 2028. godina) sa kamatom od 2,5%. Sredstva bi za ove potrebe osigurali entiteti i DB. Mi ćemo, dakle, uz domaći i vanjski dug uzeti u obzir još i finansijsku restituciju kao obavezu BiH u okviru njenog javnog duga. Naravno, da će se i ova obaveza otplaćivati obveznicama emitovanim od strane Vlada entiteta i DB.

Obaveze po osnovu finansijske restitucije su procijenjene na 1.464 mil. KM glavnice, odnosno 1.801 mil. KM duga ukupno (zajedno s kamatom).

Tabela 8: Uslovi emisije obveznica za izmirenje obaveza po osnovu finansijske restitucije

Finansijska restitucija – emisija obveznica – procjena Ekonomskog instituta	1.464.000.000 KM
Datum emisije (najkasnije)	01.01.2013.
Vrsta obveznice	Anuitetska, rastući anuiteti
Godišnja kamatna stopa	2,50%
Rok dospijeća (najkasnije)	01. 01. 2028.

Emisija anuitetskih obveznica – progresivni anuiteti:

Ako je svaki naredni anuitet veći od prethodnog za 3,5%, tada prvi anuitet mora iznosići 93.384.819 KM, a posljednji 151.161.495 KM. Ukupno se na ime kamate plaća 337,90 mil. KM.

Neto sadašnja vrijednost ukupnog duga u momentu emisije (01.01.2013.), aplicirajući zahtijevane stope povrata od 6%, 7% i 8%, će iznosi 1.124 mil. KM, 1.047 mil. KM i 979 mil. KM, respektivno. Neto sadašnja vrijednost sa 01.01.2008., pri navedenim stopama, iznositi će

840 mil. KM, 747 mil. KM i 666 mil. KM.

Ako tržišnu vrijednost obveznice u momentu njene emisije testiramo za tri diskontne stope 6%, 7% i 8%, dobijamo rezultate kao u tabeli ispod. Kod emisije obveznica sa rastućim anuitetima, građanin koji potražuje nominalno 1.000 KM, će svoju obveznicu moći prodati po cijeni od 767,8 KM (optimistično), 715,8 KM (realno) ili 668,9 KM (pesimistično). Kako vrijeme bude odmicalo to će obveznice dobijati na cijeni. Pod pretpostavkom da će 60% obaveza po osnovu finansijske restitucije pripasti FBiH, a 40% RS grafikon u nastavku daje pregled kretanja ostatka duga u periodu otplate obveznica.

Restitucija: ostatak duga u periodu otplate

3. MAKROEKONOMSKE I FISKALNE IMPLIKACIJE OTPLATE UKUPNOG (JAVNOG) DUGA

Javni dug države predstavlja ukupna dugovanja države prema kreditorima u određenom periodu. To su dugovanja države povjeriocima kako unutar zemlje tako i u inostranstvu. Javni dug predstavlja danas veoma bitan izvor finansiranja državnih programa potrošnje. Moguće je posmatrati ga kao prihod države ostvaren na temelju tržišnih odnosa gdje se država obavezuje na protuuslugu za posudbu, a koja se sastoji u vraćanju posuđenog novca uz određenu kamatu. Kao jedan od načina finansiranja javne potrošnje, javni dug povećava mogućnost djelovanja države na ekonomiju kroz povećanje javne potrošnje. Postoji više mogućnosti i aranžmana kako zaduženja države, tako i otplate dugovanja. "Mnoštvo oblika zaduženja omogućuje državi da udovolji zahtjevima različitih skupina vjerovnika u pogledu oblika ulaganja, da se fleksibilno prilagođava kretanju kamatnih stopa, te da na taj način ostvaruje fiskalne i stabilizacijske ciljeve. Drugim riječima, država može provoditi politiku strukturiranja duga ("debt management"), koja postaje neophodna zbog rastućeg značenja duga i njegove otplate u državnom sektoru."10 Država će birati onaj aranžman koji joj donosi najviše koristi, odnosno najmanje troškove. Iako je teško odrediti apsolutni iznos granice zaduživanja jedne zemlje, u principu ova

granica je do nivoa zaduženosti države kada postaju ugroženi osnovni makroekonomski ciljevi. Istina, u praksi srećemo i formalna ograničenja po pitanju javnog zaduživanja. Imamo primjer Evropske monetarne unije koja je Maastrichtskim kriterijima definisala maksimalan nivo javnog duga za sve zemlje članice. Zemlje članice EMU moraju poštovati formalnu granicu javnog zaduživanja i ona iznosi 60 % visine BDP-a. Dođe li do prekoračenja definisanog nivoa zaduživanja, zemlja članica će se suočiti sa sankcijama koje su srazmjerne prekoračenoj visini duga.

Premda još uvijek vlada mišljenje da ekonomisti nisu odgovorili koji je to nivo optimalnog nivoa zaduživanja, moguće je sresti definicije koje pokušavaju dati odgovor na ovu dilemu. Tako na primjer jedna od njih jeste da: "Optimum zaduživanja nije dosegnut sve dok dodatni javni rashodi (ukupni ili u nekoj posebnoj formi, npr. Javne investicije), koji se finansiraju zaduživanjem (1) omogućuju bolje iskorištenje proizvodnog potencijala, (2) povećavaju ili poboljšavaju proizvodni kapacitet u ekonomiji i (3) dopuštaju da se očekuje dalje približavanje željenoj raspodjeli. Pri donošenju odluka o tome treba li nužne rashode finansirati dodatnim porezima ili javnim zaduživanjem, odlučujući su nedostaci pojedinog oblika finansiranja. Sve dok se ne dostigne optimalan nivo zaduživanja, država još uvijek ima prostor za zaduživanje koji može iskoristiti. On ipak, svakako, može biti različito velik, što zavisi o izabranom cilju."

Javni dug, korišten kao makroekonomski instrument, ima kraktoročne i dugoročne efekte u makroekonomiji. Kraktoročni efekti javnog duga primarno se posmatraju preko efekata na ukupnu potrošnju (agregatnu tražnju), i što je za ekonomiju jedne zemlje naročito interesantno, efekata na privatne investicije. Dugoročni efekti javnog duga tiču se pitanja opterećenosti dugom budućih generacija i ekonomskog rasta kao dugoročne kategorije. Uticaj fiskalnog stimulansa na nacionalnu privredu koji dolazi iz porasta državne potrošnje na agregatnu tražnju (finansirane rastom zaduženosti), uključuje nominalno povećanje državne potrošnje i ostale efekte povećanja potrošnje koji su pokrenuti inicijalnom državnom potrošnjom.

Nakon vrlo kratkog presjeka osnovnih makroekonomskih implikacija javnog duga u ekonomiji, potrebno je istaći specifičnost

javnog duga u BiH u tom kontekstu. Naime, kada se govori o implikacijama javnog duga onda se primarno polazi od činjenice da je javni dug instrument države koji može biti aktivno upotrijebljen za ostvarenje određenih makroekonomskih ciljeva. Međutim, kada je u pitanju projekat saniranja postojećeg javnog duga u Bosni i Hercegovini, odnosno jednog dijela domaćeg duga, makroekonomске implikacije teško da se mogu posmatrati u gore navedenom kontekstu. Radi se o tome da je država odlučila da prihvati i sanira postojeći domaći dug koji je nastao ranije, i koji posmatran iz ugla države, neće biti upotrijebljen u funkciji stimuliranja privrede, pogotovo ne u kratkom roku. Država će u ovom slučaju praktično samo plaćati ranije preuzete obaveze od kojih teško da ima pozitivnih ekonomskih efekata danas. S druge strane, sektori stanovništva ili privrede koji će ovim projektom ostvariti neka od svojih potraživanja moguće je da će doći do dodatnih finansijskih sredstava u kratkom roku. Međutim, posmatrano u relativnim pokazateljima kao % BDP-a, radi se o sredstvima koja vjerovatno neće imati značajnije implikacije na postojeće makroekonomsko stanje u zemlji. A te implikacije bi se mogле posmatrati preko efekata na dodatni rast potrošnje, štednje, investicija, uvoza ili izvoza u Bosni i Hercegovini, a kao posljedica naplate dugovanja od države. Odgovor na ovo pitanje zahtijevao bi analizu graničnih sklonosti (engl. marginal propensities) pomenutih makroekonomskih kategorija i efekta multiplikatora u kratkom roku kao i efekata na ekonomski rast u dugom roku.

4. ZAKLJUČAK

Kreiranjem dugova država doprinosi povećanju opšteg blagostanja u zemlji. Cilj države, kao makroekonomске jedinice, nije stoga eliminisanje dugova kao izvora finansiranja, nego upravljanje dugom, tj. pronalaženje optimalnog iznosa duga. Prekomjerno zaduživanje može državu odvesti u poziciju fiskalne neodrživosti, tj. njene nesposobnosti da svojim prihodima otplati dospijele dugove. Osnovni matematski modeli trebaju dati odgovor na pitanje da li se mogu statistički opisati moguće poteškoće u otplati duga jedne ekonomski jedinice, u našem slučaju i države i entiteta.

Teret otplate duga po prirodi stvari redukuje mogućnost finansiranja redovnih funkcija države. Ukoliko vlada želi osigurati nastavak pružanja usluga građanima koje se finansiraju iz budžeta onda mora kompenzirati otplatu duga nekim drugim izvorom. Te mogućnosti su vezane za prodaju i/ili prihode od državne imovine, povećanje postojećih ili uvođenje novih poreza te novo zaduživanje. Ekonomski snaga BiH ne omogućava priznavanje i prihvatanje otplate svih dugova u njihovom punom iznosu. Kapacitet otplate je daleko niži od iznosa do sada identifikovanih obaveza institucija svih nivoa organizovanja BiH.

Veliki raspon između potraživanja prema državi (dakle, potreba i očekivanja) s jedne i mogućnosti države da te potrebe zadovolji, odnosno očekivanja ispuni, s druge strane imaju svoje društvene, političke i socijalne implikacije. One se ogledaju u konfliktima i previranjima nastalim kao posljedica nerješavanja potraživanja, posebno građana, po više osnova. BiH je jedna od rijetkih tranzicijskih zemalja koja i u ovom, kao u nekim drugim oblastima, nije dovoljno uradila (primjer reforme sistema penzionog osiguranja, emisije obveznica, razvoja tržišta novca i sl.). Naravno, da su postojali objektivni razlozi za zaostajanje BiH za drugim zemljama u rješavanju mnogih problema, no ti razlozi gube svoju snagu protekom vremena od svršetka rata. Uostalom, domaće vlasti su sa međunarodnom zajednicom do sada mogle, odnosno morale uraditi daleko više. Na relaciji, pojedinačno pravo ili očekivanje i zajednički interes se naprosto

radi o sukobu interesa i želja ili dvostrukoj ulozi u kojoj se vlasnici potraživanja mogu naći. Naime, s jedne strane oni žele realizovati svoja potraživanja u punom nominalnom iznosu. No s druge strane oni ne žele podnosići teret otplate duga države. Dakle, kao povjerioci ne samo da očekuju, nego i zahtijevaju naplatu svojih potraživanja, a kao potencijalni poreski obveznici ne prihvataju bilo kakvo povećanje poreskog tereta kojim bi se njihova potraživanja alimentirala.

Domaće zakonodavstvo predviđa da se dugovi izmiruju isplatama u gotovini, otpisom i izdavanjem obveznica od strane vlada entiteta i DB. Centralno mjesto u ovom radu zauzima izmirenje dugova BiH izdavanjem obveznica od strane vlada entiteta i Distrikta Brčko. Dio domaćeg javnog duga će biti izmiren emisijom dugoročnih obveznica. Naša analiza javnog duga je rezultirala procjenama da će ukupna vrijednost emisija obveznica u FBiH biti oko 900 mil. KM, u RS 867,6 mil. KM, te u DB 94 mil. KM. Obaveze po osnovu finansijske restitucije su u dostupnim studijama procijenjene na 1,464 mrld. KM, i to na nivou cijele države. Navedeni iznosi ne uključuju kamatu, osim kamate po stopi od 0,5% (godišnje) za staru deviznu štednjku u periodu 1991.- 2006.

Integriranje Bosne i Hercegovine u budućnosti podrazumijevaće ispunjavanje svih ili, u najboljem slučaju, velike većine ekonomskih kriterija za članstvo. Naravno, nezaobilazni dio biće i politički kriteriji kao i kriteriji iz oblasti demokratije i ljudskih prava, vladavine zakona i konačno prihvatanje pravne stečevine EU ("acquis communautaire"). S obzirom na činjenicu da je glavni fokus rada na javnom dugu, u Bosni i Hercegovini glavna pažnja će biti na ovom "evropskom" kriteriju. Mastrihtski kriteriji konvergencije koji se odnose na fiskalnu oblast obuhvataju dva podkriterija. To su da ukupni budžetski deficit ne prelazi nivo od 3 % visine BDP-a i ukupni javni dug države do visine od 60 % BDP-a. Deficit konsolidovanog budžeta BiH posljednjih nekoliko godina nije prelazio definisani kriterij od 3 %, što je dio fiskalnih kriterija koji je trenutno na zadovoljavajućem nivou. Nažalost, ukupan javni dug BiH vjerovatno uveliko premašuje minimalni prag što sugerise i probleme sa kojima će se Bosna i Hercegovini u budućnosti suočiti.

5. LITERATURA

1. Prof.dr Jovan Sejmenović: *Acionarstvo i hartije od vrijednosti*, UPS Banja Luka, 2008
2. Prof. dr Jovan Sejmenović: *Finansijak tržišta i berze*, UPS Banja Luka, 2008
3. IMF Country Report No 04/54:Bosnia and Herzegovina, Selected Economic Issues, 2004.
4. OECD: Estimating A Fiscal Reaction Function: The Case of Debt Sustainability in Brazil, Economics Department Working Papers No. 423 By Liuz de Mello, 2005.
5. Joseph E. Stiglitz: *Ekonomija javnog sektora*, prevod djela Economics of the Public Sector, Ekonomski fakultet, Beograd, 2004.
6. Dieter Brummerhoff: *Javne finansije*, 7. izdanje, MATE, Zagreb, 2007.
7. Ministarstvo finansija RS: *Dokument okvirnog budžeta Republike Srpske za period 2007.-2009. godine*, Banja Luka 2006.
8. Ministarstvo finansija i trezora: *Dokument okvirnog budžeta 2007.-2009. godine*, Sarajevo, 2006.
9. Svjetska banka: Bosna i Hercegovina: obračun sa fiskalnim izazovima i jačanje perspektiva za rast – Pregled javne potrošnje i institucija, 2006.
10. Sandra Švaljek: *Analiza održivosti politike zaduživanja u Republici Hrvatskoj*, Financijska teorija i praksa, br. 1, Zagreb, 2001.

ZAKONSKI TEKSTOVI

1. Zakon o utvrđivanju i načinu izmirenja unutrašnjih obaveza FBiH ("Sl. novine FBiH" 66/04 i 49/05)
2. Zakon o utvrđivanju i načinu izmirenja unutrašnjeg duga RS ("Sl. glasnik RS" 63/04)
3. Zakon o izmirenju obaveza po osnovu računa stare devizne štednje ("Sl. glasnik BiH 28/06")
4. Zakon o vanjskom dugu FBiH, Zakon o Proračunima u FBiH ("Sl. novine FBiH" 19/06)
5. Zakon o trezoru u FBiH ("Sl. novine FBiH" 58/02)
6. Zakon o zaduživanju, dugu i garancijama BiH ("Sl. glasnik BiH" 52/05)
7. Zakon o utvrđivanju i načinu izmirenja utrašnjeg duga Bosne i Hercegovine ("Sl. glasnik BiH" 44/04)
8. Zakon o privremenoj obustavi od izvršenja potraživanja nastalih za vrijeme ratnog stanja i neposredne ratne opasnosti ("Sl. novine FBiH" 39/98)
9. Zakon o privremenom odgađanju od izvršenja potraživanja po osnovu izvršnih odluka na teret budžeta institucija BiH i međunarodnih obaveza BiH ("Sl. glasnik BiH 43/03 i 43/04")

UDK: 007:004.056

**Prof. dr Boško Rodić, dipl. inž.
mr Milica Tepšić - načelnik Odjeljenja,**

KONTROLA U FUNKCIJI PREVENCIJE U INFORMACIONOJ BEZBJEDNOSTI U SISTEMIMA C4I

Rezime

Informacije, pored materije i energije, čine bit vaspunjene. Predmet sistema C4I su informacije. Problem je da se (te) informacije zaštite, jer one se (ne)namjerno mogu mijenjati, otuđivati, uništavati, zloupotrebljavati... Za zaštitu informacija razvijaju se sistemi informacione bezbjednosti. Jedan od koraka, posljednji, u razvoju sistema informacione bezbjednosti jeste provjera (kontrola) sistema i, po potrebi, korekcija. Sistem informacione bezbjednosti čine skupovi preventivnih i sanacionih (represivnih) mjera. U ovom radu ćemo dati prikaz primjera kontrole – provjere, kao jedne od (najvažnijih) preventivnih mjera u sistemu informacione bezbjednosti. U literaturi se mogu naći tekstovi u vezi s kontrolom informacione bezbjednosti uglavnom kao preporuke – stavovi.

Ključne riječi: Informacija, komandno-informacioni sistem, informaciona bezbjednost, kontrola.

1. UVOD

Svako vrijeme ima svoje breme koje ga identificuje, karakteriše i čini drugačijim od ostalih. Kraj XX i početak XXI vijeka obilježila je eksplozija novih tehnologija koje su u potpunosti preoblikovale lice i naličje Planete, uvodeći „ostatak čovječanstva“ u Novo doba, koje apologeta Nikolas Negroponte naziva informatičkim dobom. Taj splet nula i jedinica zauvijek je promijenio odnose između centra i periferije, nagovještavajući „vladavinu brojeva“, kako to ironično zapaža Pol Virilio, bez koje će život savremenog čovjeka u bliskoj budućnosti biti nemoguć i nezamisliv.

U starom vijeku, u doba Arhimeda¹, trebalo je imati dovoljno jak oslonac i polugu da bi se Zemlja pokrenula. A danas, u djeliću sekunda, Planetu „pokreću“ – informacije.

Dakle, kraj prošlog i početak Novog vijeka obilježen je događajima koji sa aspekta razvoja ljudskog roda imaju karakteristike katastrofa (I i II svjetski rat, npr.), velikih istraživačkih poduhvata (lansiranje satelita, odlazak na Mjesec, kloniranje živih bića itd.), ali i kao vijek u kome su izvršene brojne promjene. Navedene promjene se mogu obuhvatiti zajedničkim imenom poznatim kao „talas promjena“, ali i kao „megatrendovi“. Prema Johnu Naisbittu (autor knjige "Megatrendovi"), postoji deset megatrendova, a sa aspekta ovog rada izdvaja se – prelaz iz industrijskog u informatičko društvo².

Svjedoci smo burnog vremena u kojem se širom ljudske

¹ Arhimed (grčki: Αρχιμήνδης) (287. p. n. e. - 212. p. n. e.), „*Noli turbare circulos meos!*“ – „Ne dirajte moje krugove!“, bile su posljednje Arhimedove riječi. Smrt ga je zadesila u vrtu, dok je iznad krugova nacrtanih u pijesku rješavao neki geometrijski problem. Ubio ga je vojnik rimskih legija, poslije pada Arhimedove rodne Sirakuze na Siciliji. (Op. M.T.)

² Prof. dr Boško Rodić, *Poslovni informacioni sistemi*, Fakultet za poslovnu informatiku, Beograd, 2003.

zajednice odvijaju planetarne promjene, prouzrokovane informacionim tehnologijama. Brzina i obim promjena do kojih dovodi korišćenje novih tehnologija, predstavljaju tehnološki presedan, nezapamćen u istoriji ljudske civilizacije. Poznavaoci istorijskih tokova, danas znaju da se u istoriji razvoja ljudskog roda, ništa nije razvijalo tako brzo i imalo veći uticaj na sve promjene u ljudskom društvu od informacione revolucije.

Na žalost, tako velike promjene nose sa sobom i rizik neželjenih posljedica koje, neizbjegno, proizlaze iz ovakvih burnih procesa. Zbog toga, posebno zabrinjava činjenica da one mogu postati dominantne u odnosu na željeno stanje. Dakle, veliki izazovi zahtijevaju adekvatne odgovore. Tako bi odgovor na pitanje da li će čovjek u bliskoj budućnosti moći kontrolisati umom ono što je napravio rukom(?) – informacione tehnologije, odredio konture događaja u kojima će biti sasvim jasno da li je čovjek „od svog sluge napravio gospodara“?

2. INFORMACIONA BEZBJEDNOST

Informaciona bezbjednost je nov, složen i u svojoj suštini, višešlojan pojam. Ona je predmet interdisciplinarnih tehničko-tehnoloških (informatika, elektromagnetika, uopšteno obrada signala) i humanitarnih (sociologija, psihologija, pravo, politologija) naučnih istraživanja i kao takva se može posmatrati sa različitih aspekata.

Istorijski posmatrano, informaciona bezbjednost je definisana kao: zaštita informacionih sistema protiv neautorizovanog pristupa ili modifikacija informacija bilo u skladištenju, obradi ili prenosu i protiv lišavanja usluga autorizovanih korisnika, uključujući neophodne mjere detekcije, dokumentovanja i otklanjanja takvih prijetnji.

Bez obzira u kom obliku se čuvaju, prenose i koriste, informacije moraju da budu adekvatno zaštićene. Da bi se osigurala adekvatna zaštita informacija, svi korisnici moraju biti upoznati sa konceptom i mjerama zaštite koje se zahtijevaju. Zaštita informacija, očuvanje njihove povjerljivosti, integriteta, odnosno cjelovitosti i

raspoloživosti, postaje od primarne važnosti. Bezbjednost informacionog sistema štiti informacije od širokog spektra prijetnji u cilju osiguranja kontinuiteta poslovanja, te minimiziranja poslovnih šteta, a maksimiziranja poslovnog uspjeha.

Dakle, informaciona bezbjednost se bavi zaštitom informacija bez obzira u kom obliku one postojale, digitalnom ili papirnom, a informacije se štite ne samo od neovlaštenog pristupa, nego i od uništenja, kao i od neovlaštene promjene.

Potreba za bezbjednošću jedan je od osnovnih motiva djelatnosti ljudi i društva. U praktičnom životu bezbjednost se manifestuje: kao garantovana (konstitucionalnim, zakonodavnim i praktičnim mjerama) zaštićenost životno važnih interesa ličnosti, društva i države; kao nauka, iskustvo i kultura; kao životno važni interesi (ekonomска самосталност, pravno i socijalno blagostanje, integritet i stabilno i efikasno funkcionisanje); kao svakodnevni, težak, rutinski, ali krajnje važan posao.

Najnoviji filozofski stavovi dijele svemir na tri elementa: materiju, energiju i informaciju. Međutim, Vinerovo (*Norbert Wiener*³) određenje informacije da je "... informacija uticaj bilo kog sistema S_1 na sistem S_2 ", upućuje nas na zaključak da je informacija integrisana i u materiju i u energiju. Naime, spoznaja o prisustvu energije i materije jeste, u stvari, informacija. Informacija je, prema tome, životno važan resurs.

Komandno-informacioni sistemi (KIS): D3 (*Detect, Decide, Destroy*), ACУВ⁴ (*Автоматизированная система управления войсками – силами флота*), C2I (*Command Control Intelligence*), C3I (*Command, Control, Communication, Intelligence*), C4I2 (*Command, Control, Communication, Computer, Intelligence and Information*), itd., nisu ništa drugo nego informacioni sistemi sa najvišim mogućim stepenom automatizacije i najvećim mogućim zahtjevima u odnosu

³ (November 26, 1894, Columbia, Missouri – March 18, 1964, Stockholm, Sweden)

⁴ Neodvojivi sastavni dijelovi KIS-ova (ACУВ) su, takođe, automatizovani telekomunikacioni sistemi (u originalu – *автоматизированная система связи* – ACC), zatim automatizovani sistemi za upravljanje oružjem (u originalu – *автоматизированная система управления боевыми средствами* – ACУБС) i automatizovani sistemi za upravljanje vatrom (u originalu – *автоматизированные системы управления огнем*). Svi ti elementi u funkcionalnoj vezi čine KIS – ACУВ.

na kvalitet⁵ informacije. Prema tome, problemi informacione bezbjednosti u KIS-ovima mogu biti samo rigidniji.

U temeljima američke (SAD) nacionalne bezbjednosti su četiri „kamena temelja“: ekonomska, vojna, diplomatska i **informaciona** bezbjednost. A, informaciona bezbjednost je involvirana u prethodne tri. Nema ekonomske, vojne niti diplomatske bezbjednosti bez informacione.

Sistem informacione bezbjednosti (SIB) ima, u krajnjem, za cilj obezbjeđenje informacione superiornosti C4I sistema

Sistem (informacione) bezbjednosti gradi se načelno kroz pet koraka:

1. Demarkacija potencijalnih (uzročnika) štetnih događaja po informacionu bezbednost.
2. Procjena vjerovatnoće nastupa nekog od štetnih događaja iz tačke 1.
3. Izbor adekvatnih mjera zaštite koje će imati za cilj da preveniraju nastup štetnih događaja iz tačke 1. i da se istim obezbijedi sanacija štete nastale u informacionoj bezbjednosti.
4. Implementacija mjera iz tačke 3.
5. **Provjera** i korekcija mjera iz tačke 4.

Sve mjere, a posebno mjera iz tačke 5, imaju za cilj da preveniraju štetu, posebno da spriječe ili otežaju eventualno namjerno činjenje štete, ili barem da se smanji stepen eventualnih štetnih posljedica.

⁵ Pri tome se misli na: blagovremenost, tačnost, potpunost, jednostavnost, po potrebi (najčešće) tajnost, itd.

3. KONTROLA INFORMACIONE BEZBJEDNOSTI U INFORMACIONOM SISTEMU

Kontrola (lat. „*contra*“ – suprotan, „*rotulare*“ – okretanje) predstavlja posebnu aktivnost permanentnog nadzora vršenja određenih poslova u cilju ostvarivanja zadatih rezultata.

Otvaramo se, najmanje, dva pitanja: šta kontrolisati i kako kontrolisati?

3.1. Šta kontrolisati

Ovo pitanje podrazumijeva (pod)sisteme koji čine informacioni sistem u kom se kontroliše sistem informacione bezbjednosti. Identifikacija podsistema mora biti potpuna i konzistentna. U suprotnom, kao u primjeru najslabije karike, ostaje prostor – slaba tačka u sistemu – za provalu u sistem.

Jedan od pokušaja davanja odgovora na ovo pitanje jeste istraživanje koje je pokrenula Akademija za diplomatiju i bezbednost u Beogradu, zajedno sa Republičkim zavodom za statistiku Republike Srbije.

U momentu pisanja ovog rada objavljeni su rezultati istraživanja.⁶ Istraživanje je vršeno na osnovu ankete na uzorku stratifikovanom po veličini i djelatnosti, telefonom. Obim uzorka iznosio je 1.152 preduzeća.

⁶ Na primjer [RZS02], na pitanje (u kontekstu kontrole): „Da li vaše preduzeće ima pravilnik kojim su normativno regulisana pitanja informacione bezbednosti?“, odgovori su bili očekujući. U bankama i osiguravajućim društvima 77,4% anketiranih odgovorilo je da ima pravilnik. Najlošija situacija je očekujuća – u građevinarstvu. Po pitanju provjere zaposlenih u poznavanju mjera informacione bezbjednosti, opet na prvom mjestu su banke i osiguravajuća društva sa 64,5%, itd.



Slika 1. Elementi informacionog sistema

Moguće polazište koje se sreće u literaturi, u podjeli informacionog sistema na podsisteme koji bi se kontrolisali bilo bi, prema Slici 1, na: *hardware*, *software*, *lifeware*, *orgware*, *netware* i *dataware*.

Takođe, prema literaturi, [Hsi82], [Int04], [ERY02], [FBI01], [IBM85], [Kpm02], [Muf79], a naročito [How97], moguće je identifikovati podsisteme – elemente sistema informacione bezbjednosti.

Moguća sistematizacija faktora informacione bezbjednosti data je i kao, prema (*IMPLEMENTATION GUIDELINES, Appendix A – Minimum Security Requirements for NIPRNet-Internet Connectivity*):

- administrativna (upravna) bezbjednost – podrazumijeva organizacione mјere radi bezbjednosti,
- bezbjednost informacionog sistema – podrazumijeva bezbjednost informacija pri obradi, skladištenju i prenosu, podrazumijevajući pristup preko NIPRNet-internet konekcije,
- bezbjednost osoblja – kojom se determiniše ponašanje osoblja,
- fizička bezbjednost – mogućnost planiranja *backup* procedura u slučaju prekida rada servisa i zaštita opreme radi sprečavanja neautorizovanog uvida u informacije, uništavanja ili mijenjanja informacija,

- proceduralna bezbjednost – podrazumijeva odgovor u slučaju incidenta, a menadžment rizika bavi se procjenom balansa bezbjednosnog sistema u odnosu na identifikovanu prijetnju i ranjivost sistema.

Na primjer, prema [ERY02], zaključuje se da je osnovni problem informacione bezbjednosti – ponašanje zaposlenih. Naime 65% od svih napada na sistem bilo je od sopstvenih službenika.

Prema [FBI01], opet slične konstatacije. Problem koji je signiran odnosi se, prije svega, na ponašanje zaposlenih. Naime, 49% detektovanih neautorizovanih pristupa sistemu bilo je, takođe, od zaposlenih u sistemu.

Interesantna su dva, logično suprotstavljena stava, prema [IBM85]. Naime, prema tom pregledu⁷, vidi se da je zanemarljiv problem ponašanje kadrova u informacionom sistemu. Ovakvi stavovi su sasvim logični. Ko će da prizna, pa i u anonimnoj anketi, da su mu zaposleni nekompetentni, neobučeni i/ili skloni kriminalu!?

Međutim, prema analizi [IBM85], koju je objavio IBM, spisak uzroka degradacije IS izgledao je ovako:

- greške i propusti, u 50% do 80% svih slučajeva,
- zloupotrebe,
- vatra,
- zlonamjerne štete,
- voda i
- ostalo.

Primijeti se razlika na štetu, tzv. ljudskog faktora, u IBM analizi. Ova razlika je shvatljiva zbog zaštite imidža firme.

Grupa inženjera, u kojoj je bio autor, još je 1999. godine sačinila listu – „Check Table“ sa oko 160 pitanja. Pitanja su grupisana po faktorima – „sferama“ informacione bezbjednosti. Svako pojedinačno pitanje bilo je ponderisano sa 6 do 10 poena. Kompletna tabela može da se vidi u knjizi Rodić, Đorđević, „Da li ste

⁷ Izveštaj National Computing Centera iz Velike Britanije

sigurni da ste bezbedni?".

Slično istraživanje sprovedla je i koautorka u okviru doktorske teze „Zaštita i bezbjednost informacija u elektronskoj upravi“.

Njeno istraživanje je doprinijelo da se sagleda stanje informacione bezbjednosti i bezbjednosti informacionih sistema u najznačajnijem dijelu republičke i lokalne vlasti, te koliko se ovom veoma značajnom problemu poklanja pažnje, kao i da se ukaže na to što treba preduzeti da se informaciona bezbjednost u republičkim organima uprave i jedinicama lokalne samouprave u Republici Srbiji unaprijedi.

Faktori – sfere informacione bezbjednosti su tada bili identifikovani po sljedećem:

- kadrovi,
- normativi,
- organizacione mjere zaštite,
- fizička zaštita,
- zaštita softvera,
- zaštita podataka,
- zaštita u mrežnom okruženju,
- zaštita infrastrukture,
- protivpožarna zaštita.

Dodate su još dvije „sfere“:

- sistem u osnovi ne smije biti ugrožen zbog izmjena u sistemu,
- zbog (ne)namjernih propusta.

Važno je u ovom momentu uočiti da tada nije bila definisana težinska vrijednost – ponder pojedine sfere. Na ovaj način, svaki od faktora – sfera učestvovao je tada u ukupnoj ocjeni (provjeri) nivoa informacione bezbjednosti ravnopravno. Uslovno je redoslijed faktora determinisao njihovu hijerarhiju, odnosno značajnost.

U okviru sfere Kadrovi, kroz 11 pitanja provjerava se

sposobnost, kompetentnost lica koja rade u informacionom sistemu. Ona treba da obezbijedi zaštitu ljudi, zaštitu sa ljudima i zaštitu od ljudi (u sistemu i van sistema).

Preko Normativne sfere provjeravano je 10 pitanja. Prije svega, važno je da se provjeri da li postoji interni normativ kojim se definišu skupovi preventivnih i sanacionih zaštitnih mjera. Ovaj normativ treba da ima formu plana, kojim se determinišu sve aktivnosti iz domena informacione bezbjednosti. Kontrolom se provjerava postojanje i ažurnost normativa koji treba da, bez obzira na savjest i stručnost kadrova, obezbijede potpuno i konzistentno sprovođenje svih mogućih mjera zaštite, koje će garantovati najveći mogući nivo informacione bezbjednosti.

Sfera Organizacije provjerava se kroz 24 pitanja. Ova sfera (faktor) treba obezbijediti da se kroz organizaciju, definisanjem timova, nadležnosti (prava i obaveza), u skladu sa normativima, sprovode sve definisane mjere zaštite.

Sfera Fizičke zaštite provjerava se kroz 8 pitanja. Ova sfera „fizički“ obezbjeđuje sistem. Putem mnogobrojnih, različitih sistema, od zaštite perimetra, ograda raznih vrsta, zaključavanjem, pristupnim kontrolama, autentifikacijom i autorizacijom, prevenira se neovlašćeni pristup resursima sistema.

Zaštita softvera provjerava se kroz 14 pitanja. Samo pouzdan softver garantuje i pouzdano funkcionisanje sistema. Poseban problem je (ne)poštovanje *copyright* prava – neovlašteno (bez naknade) korištenje softvera, koji se tretira kao autorsko djelo.

Zaštita podataka provjerava se kroz 18 pitanja. Podaci su „srž“ informacionog sistema. Mjere zaštite garantuju da se podaci ne mogu (ne)namjerno mijenjati, uništavati i/ili otuđivati.

Specifičnost i masovnost primjene računarskih mreža zahtijeva da se primjene posebne mjere zaštite računarske mreže. Ova sfera provjerava se kroz 15 pitanja. Treba primijetiti da je skup pitanja uslovno široko postavljen – bez obzira na primijenjenu tehnologiju. U okvirima ove i prethodne sfere provjerava se i primijenjena kriptozaštita.

Infrastrukturu informacionog sistema čini sav hardver,

oprema koja je neophodna za funkcionisanje informacionog sistema. Razne vrste instalacija, elektroenergetskih, vodovodnih, za grijanje, za hlađenje, telefonskih, interfonskih..., takođe čine osnovu za pouzdano funkcionisanje informacionog sistema. Ova sfera se provjerava kroz 16 pitanja.

Konačno, zbog značaja (dimenzije) šteta, pojave tzv. „nepovratnih“⁸ gubitaka, koje se javе kao posljedica požara u informacionom sistemu, ovoj „sfери“ se pridaje posebna pažnja. Ona se provjerava kroz 11 pitanja.

Da bi se nivo informacione bezbjednosti što bolje ocijenio (do)data su još dva pitanja: 1. Sistem ne smije biti ugrožen zbog raznih promjena u sistemu. Doduše, ovo pitanje moglo je da se razmatra i u okviru organizacione sfere⁹. I, 2. Propusti. Broj i vrsta, naročito namjernih propusta, daju potpuniju sliku o nivou informacione bezbjednosti u informacionom sistemu.

3.2. Kako kontrolisati

Uz podrazumijevajuće uslove za kontrolu: dovoljan broj stručnih ljudi, vrijeme, novac..., kontrola se realizuje preko liste pitanja. Svako pojedinačno pitanje se ocjenjuje kako je dato u tabeli. Nakon ocjenjivanja izračunavaju se ocjene za svaku pojedinačnu sferu, kao prosta aritmetička sredina. Nakon toga, na osnovu pondera, slika 2, za svaku pojedinačnu sferu računa se zaključna ocjena kao vagana (ponderisana) aritmetička sredina.

Pitanje	Ocjena	Ponder	(2. * 3.)	Ponderisana ar. sredina
1.	2.	3.	4.	5.
1. Kadrovi	2,64	10,00	26,40	
2. Normativi	4,72	5,00	23,60	
3. Organizacija	6,35	7,00	44,45	

⁸ Nepovratni gubici su oni koji se ne mogu povratiti. Prije svega, ljudski životi, kao i ostali resursi IS.

⁹ Pažljiviji čitalac može da primijeti da je prisutna nedisjunktnost zaštitnih sfera. Ova činjenica je opravdana i pozitivna upravo u smislu potpunosti i konzistentnosti primijenjenih zaštitnih mjera u sistemu informacione bezbjednosti.

4. Fizička zaštita	5,50	5,00	27,50	
5. Zaštita softvera	6,00	10,00	60,00	
6. Zaštita podataka	8,17	10,00	81,70	
7. Zaštita mreže	3,41	7,00	23,87	
8. Infrastruktura	9,00	9,00	81,00	
9. Promjene	10,00	5,00	50,00	
10. Propusti	9,60	-10,00	-96,00	
	$\Sigma=65,39$		$\Sigma= 322,52$	$\bar{X} = 4,93$

Slika 2. Konačna tabela¹⁰ ocjena, provjere sistema informacione bezbjednosti

¹⁰ U koloni 2. su stvarne ocjene pojedinačnog faktora bezbjednosti u informacionom sistemu jedne od najvećih banaka u SRJ 1999. godine.

4. ZAKLJUČAK

Prikazani sistem kontrole nivoa informacione bezbjednosti jeste nezavršen i nesavršen. Prvi je problem identifikacija faktora – sfera sistema informacione bezbjednosti. Prikazani faktori su rezultat kompromisa – usaglašavanja grupe inženjera. Ovo znači da bi neka druga grupa vjerovatno definisala neke druge faktore. Međutim, jednostavno možemo zaključiti da kontrolisano znači – bezbjedno.

Prikazani sistem omogućuje potpunu i konzistentnu kontrolu.

Tehnika i tehnologija ne mogu zamijeniti, ali mogu bitno olakšati organizovanje i sprovođenje informacione bezbjednosti. Težište bezbjednosti mora biti na: preventivi (kroz razvijanje svijesti o opasnostima), osposobljavanju ljudi (da ih prepoznaju, neutrališu, ili smanje rizike); na selekciji ljudi i definisanju pravila bezbjednosnog ponašanja; stalnom preispitivanju uočenih opasnosti i rizika njihovog nastanka, te izradi upotrebljivih i držanju ažurnih planova za ublažavanje rizika i otklanjanje posljedica.

Nijedan sistem nije potpuno usavršen, svaki ima neke slabe tačke, pa možemo zaključiti da absolutne bezbjednosti informacionog sistema nema. Zapravo ona je absolutna samo za one sisteme koji – ne postoje. Prema tome absolutna bezbjednost ne postoji. Sa druge strane, bezbjednost je kao i sreća, nikad potpuna i nikad savršena. Zbog toga cilj bezbjednosti informacionog sistema je da korisnik, neprestano suočen sa potencijalnim opasnostima, upravlja rizikom u radu informacionog sistema, odnosno da utvrđuje, kontroliše i svodi na minimum ili eliminiše opasnosti po sigurnost, koje mogu imati uticaj na informacione sisteme, uz prihvatljivu cijenu.

LITERATURA

- [Hsi82] Hsiao D.K, Kerr D.S, Madnik S.E, *Computer security*, Academic Press, New York, San Francisco, London 1979 – ruski prevod Сяо Д, Кэрр Д, Мэндник С, Защита ЭВМ, Мир, Москва 1982.
- [Int04] Internet prezentacija, Interpol, *IT security and crime prevention methods* 2004.
- [ERY02] EY, Information Security Survey 2001–2002
- [FBI01] FBI, Computer Crime and Security Survey, 2001
- [How97] Howard D. John, *An Analysis of Security Incidents on the Internet 1989 – 1995*, THESIS – SUBMITTED IN PARTIAL FULFILMENT OF THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF DOCTOR OF PHILOSOPHY, Carnegie Mellon University – Carnegie Institute of Technology, 1997
- [IBM85] IBM – Intertrade, Tehnike osiguranja računskog centra i zaštite podataka, Radovljica, 1985.
- [Kpm02] KPMG, Global Information Security Survey, www.kpmg.ru 2002.
- [Muf79] Muftić Sead, *Sigurnost kompjuterskih sistema*, Zavod za ekonomsko planiranje, Sarajevo 1979. godine,
- [Rod04] Boško Rodić, Goran Đorđević, *Da li ste sigurni da ste bezbedni*, Produktivnost A. D, Beograd, 2004.
- [RZS02] Republički zavod za statistiku, *Upotreba informaciono-komunikacionih tehnologija u Republici Srbiji*, 2009, Beograd, 2009.

UDK: 657.375.3

Doc. dr Ivan Milojević¹

MESTO PORESKOG BILANSA MEĐU SPECIJALNIM BILANSIMA PREDUZEĆA

Rezime

U oblasti finansijskog izveštavanja i bilansiranja stanja i promena subjekata poslovanja, javlja se široka lepeza bilansa koji se mogu na različite načine klasifikovati.

Poreski bilans je specifičan izveštaj u okviru ove grupe bilansa kako po svojoj formalnoj tako i po materijalnoj strukturi. Najvažniji kriterijum podele bilansa je situacija kada se sastavljaju i prema njemu imamo: redovne i specijalne bilanse.

Poslovni subjekti moraju poznavati kako redovne tako i specijalne bilanse, jer je tržišno privređivanje neizvesno, što sa sobom nosi različite situacije u kojima se poslovni subjekti mogu naći. Kako bi bili u stanju da se uspešno suprotstave konkurenciji, oni moraju poznavati bilanse i njihovu međuzavisnost.

Ključne reči: bilans, porez, stečaj, likvidacija, preduzeće.

¹ Docent iz oblasti računovodstva i revizije Univerziteta za poslovne studije Banja Luka

Abstract

In the area of financial reporting and the balance sheet and changes in business subjects appeared wide range of balance which can be classified in different ways.

Tax Balance is a specific report in the balance of this group, both in its formal and the material structure. The most important criteria of the division balance are the situation when the build and to him we have: regular and special balance.

Business entities must know how the regular and special balance, because the market economy uncertain which carries a variety of situations in which business entities can be found. To be able to successfully confront the competition, they must know their balance and interdependence.

Keywords: balance, tax, bankruptcy, liquidation, company.

UVOD

Poreski bilans kao specifična vrsta u finansijskom izveštavanju, predstavlja spregu između poslovnog (trgovinskog) i poreskog prava, koji su osnov za funkcionisanje svih privrednih subjekata na teritoriji koja je pod jurisdikcijom ovakve vrste propisa.

Neizostavno je spomenuti da je poznavanje poreskog bilansa, njegove strukture i osnovnih karakteristika, osnov za uspešno upravljanje privrednim subjektima. Poreski bilans pripada širokoj familiji bilansa, pa se kao takav može i mora svrstavati po odgovarajućim kriterijumima u grupe kao srodne celine. Kriterijumi razvrstavanja mogu biti mnogobrojni, ali je za nas najznačajnija ona po kojoj se razlikuju bilansi u zavisnosti od toga da li se prilikom sačinjavanja zasnivaju na poreskim ili poslovnim zakonskim normama. Poreski bilans po svojoj formalnoj i materijalnoj bazi pripada grupi bilansa koji se zasnivaju na poreskim propisima i kao takav je neprikosnoven u ovoj grupi.

Sagledavanjem ovog kriterijuma razlikovanja ne može se izostaviti ni pitanje da li je poreski bilans u stvari specijalni bilans? Odgovor na ovo pitanje pokušali su da pronadu mnogobrojni autori koji su razmatrali ovaj problem. Prema nekima, poreski bilans treba svrstati u grupu specijalnih bilansa, dok se prema drugima poreski bilans može svrstati u redovne bilanse.

Odgovor na ovo pitanje ćemo tražiti u kriterijumu koji se koristi prilikom svrstavanja poreskog bilansa u grupu specijalnih bilansa. To bi značilo da ukoliko poreski bilans posmatramo sa stanovišta redovnosti sastavljanja u preduzeću, moramo ga svrstati u redovne bilanse. Na drugoj strani, imamo da on zaista poštuje poreske zakonske normative pa se stoga mora naći u grupi specijalnih bilansa. U našem slučaju, poreski bilans zbog svojih materijalnih obeležja svrstavamo u jednu šиру skupinu specijalnih

bilansa i to bilansa sa karakterom računa uspeha.

Osobine koje karakterišu poreski bilans čemo najlakše prepoznati komparacijom ovog bilansa sa srodnim bilansima, koji će uporednom metodom dati potpunu sliku ove vrste bilansa. Iz poštovanja poreskih zakonskih normi proizilazi i uloga poreskog bilansa kao posebne vrste specijalnog bilansa.

Kako poreski bilans pripada skupini bilansa, on kao takav ima i karakteristike i principe koji važe i za ostale bilanse.

SVRHA POSTOJANJA BILANSA I NJEGOVO POJMOVNO ODREĐENJE

Sam naziv poreskog bilansa upućuje na reč latinskog porekla bilancia, koja označava vagu sa dva tasa. U ekonomskoj teoriji se koriste različite definicije bilansa, kako bi prezentovale i na što jasniji način približile javnosti značenje bilansa, pa se među širokim spektrom definicija mogu izdvojiti neke:

1. Reč bilans se upotrebljava za prikazivanje formalno izravnatih delova imovine i kapitala;²
2. Bilans prikazuje situaciju u određenoj tački vremena.³

Najrazumljivija definicija bilansa koja se koristi je ta da je bilans dvostrani sumarni tabelarni pregled stanja sredstava i njihovih izvora ili rashoda i prihoda.⁴

Sve ovo izneseno važi i za poreski bilans ali u onoj meri u kojoj je poreski bilans u stvarnosti održiv.

Iz naziva, pored odrednice da se radi o bilansu, možemo videti da sadrži i reč poreski, što mu daje još jednu odrednicu koja mu određuje i svrhu postojanja. Reč poreski nas upućuje na funkciju koju on obavlja, odnosno na cilj koji je pred njega postavljen.

² Brigham, E., and Gapenski L., 2007, *Financial Management*, The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, Orlando, p. 28.

³ Žager K., i Žager L., 1999, *Analiza finansijskih izvještaja*, Masmedia, Zagreb, str. 34.

⁴ Nadoveza V., Majstorović A., Milojević I., 2006, *Računovodstvo i upravljanje troškovima*, Mladost biro, Beograd. str. 73.

Cilj koji je postavljen pred poreski bilans je da jasno prikaže i utvrdi oporezivu osnovu poreskog obveznika. U poreskom bilansu se jasno definišu i iskazuju prihodi i rashodi u cilju određenja poreza. Poreski bilans sadrži podatke koji su značajni ne samo za utvrđivanje poreza na dobit već i za druge oblike poreza koji će u perspektivi predstavljati jedan zajednički oblik koji će biti objedinjen.

Iz cilja poreskog bilansa proizilaze i njegove funkcije, koje na prvi pogled nisu prepoznatljive. Funkcije poreskog bilansa su različite i možemo ih razvrstavati u zavisnosti od korisnika ovog izveštaja.

Korisnike ovog izveštaja možemo razvrstati u određene grupe:

1. Država;
2. Uprava preduzeća;
3. Vlasnici;
4. Poverioci;
5. Investitori;
6. Zaposleni;
7. Zajmodavci;
8. Kupci;
9. Javnost.

Svaka od ovih grupa korisnika na svoj način i u zavisnosti od potreba određuje i funkcije poreskog bilansa ponaosob, koje se mogu međusobno i preplitati.

1. **Država** kao korisnik poreskog bilansa u prvi plan ističe funkciju **utvrđivanja oporezive dobiti i ukupnog poreza** koji za državu predstavlja budžetski prihod, vlade i njihove agencije su zainteresovane za alokaciju resursa i stoga za aktivnost preduzeća. Razlozi zbog kojih su zainteresovane za poreski izveštaj su brojni: pomoći u kreditiranju, pomoći u izvoznoj promociji, privatizacija i sl., koji na prvi pogled i nisu prioritet.

2. **Menadžment preduzeća** iz poreskog izveštaja najpreciznije može steći uvid u poslovanje preduzeća i u iznos poreza na dobit koji za preduzeće predstavlja jedan od ozbiljnijih rashoda. Ovi korisnici ističu **funkciju upoređivanja** bilansa, kako bi se moglo upravljati njime, o položaju njihovog preduzeća u odnosu na druga preduzeća jer im preciznost iskazivanja pozicija to omogućava i ostavlja mogućnost izbora organima upravljanja pri planiranju prihoda i rashoda za poreski period.
3. **Vlasnici** poreski bilans posmatraju kao izveštaj koji im daje pravu sliku o stanju prihoda i rashoda, što u prvi plan ističe **alokativnu funkciju**, koja je sa stanovišta vlasnika veoma bitna pri investiranju kapitala.
4. **Poverioci** su zainteresovani za informacije, tu se u prvi plan ističe **informativna funkcija** poreskog bilansa, koje im omogućavaju da analiziraju i procene da li će iznosi koje potražuju biti plaćeni o roku.
5. **Investitori**. Donosioči rizičnog kapitala i njihovi savetnici usmereni su na rizike koji su svojstveni ulaganju i na povraćaj prinosa od tih ulaganja, tako da je i tu istaknuta **alokativna funkcija** poreskog bilansa.
6. **Zaposleni**. Zaposleni i njihove predstavničke grupe zainteresovane su za informacije o stabilnosti i uspešnosti svojih poslodavaca zbog sigurnosti i visini svoje zarade, tu se u prvi plan ističe **informativna funkcija** poreskog bilansa.
7. **Zajmodavci**. Zajmodavci su zainteresovani za informacije koje im omogućavaju da izvrše analizu o tome da li će njihovi zajmovi i pripadajuće kamate biti plaćeni o roku i donešu odluku o tome.
8. **Kupci**. Kupce zanimaju informacije o nastavku poslovanja preduzeća, posebno kada imaju dugoročne poslovne odnose s njim ili su zavisni od tog preduzeća.
9. **Javnost**. Preduzeća utiču na pojedince i javnost na različite načine. Preduzeća, na primer, mogu značajno doprineti lokalnoj privredi na mnogo načina, uključujući zapošljavanje

većeg broja ljudi i nabavkama sirovina i repromaterijala od lokalnih dobavljača, posebno kada se ima u vidu tendencija decentralizacije državnog aparata, pa se tu u prvi plan ističe **redistributivna funkcija** poreskog bilansa.

Uloga poreskog bilansa se može prikazati kroz obezbeđenje novčanih sredstava neophodnih za finansiranje državnih potreba. Kako se poreski bilans posmatra kao redovni i kao specijalni bilans, može se reći da ukoliko je to poreski bilans na dobit preduzeća ili na dohodak, onda se može posmatrati kao redovni bilans. Ukoliko je to poreski bilans osnivanja preduzeća, poreski bilans promene pravne forme preduzeća ili poreski bilans likvidacije, onda se govori o poreskom bilansu kao specijalnom bilansu.

PORESKI BILANS IZMEĐU OSTALIH BILANSA

Poreski bilans nije samostalan bilans, on uvažava princip nadležnosti poslovnih bilansa odnosno princip zavisnosti poreskog bilansa u odnosu na poslovni bilans. U nekim slučajevima javlja se i obrnuta nadležnost. Ako se ne sastavlja poslovni bilans, onda je poreski bilans jedini i

osnovni finansijski izveštaj i ako su odredbe poreskog prava povoljnije za preduzeće od odredbi trgovinskog prava.

Principi prilikom procene bilansnih vrednosti kod poreskog bilansa uvažavaju princip minimalne vrednosti za vrednovanje pozicija aktive i maksimalne vrednosti za vrednovanje pozicija pasive.

Principi zavisnosti poslovnog za poreski bilans se primenjuje u nekim evropskim zemljama npr. Irskoj, Holandiji, tako što se oporeziva dobit utvrđuje korigovanjem poslovnog rezultata iz poslovnog bilansa.⁵

Princip obrnute nadležnosti poslovnog za poreski bilans se primenjuje u nekim drugim zemljama npr. Italiji, Španiji. U ovim zemljama postoji zahtev da se spoje poslovni i poreski bilans, jer

⁵ Juhani K., 2003, *European Tax Handbook*, Paris, France, str. 32

prema ovom zahtevu, bilansne vrednosti utvrđene za poreske svrhe treba da budu unete i u poslovni bilans.⁶

Centralno pitanje za poreski bilans je obuhvatanje latentnih rezervi.⁷ Uglavnom se primenjuju dva metoda obuhvatanja ovih rezervi. Prvi je metod razgraničenja, primenjuje se u Italiji, Belgiji itd., i prema njoj poreski rashod se raspoređuje na onaj obračunski period u kome je i nastao. Druga metoda je statički metod i primenjuje se u Holandiji, Irskoj itd. Prema ovom metodu, narušava se princip realnog periodiziranja poslovnog rezultata u smislu da ukoliko su promene u poreskim stopama poznate na dan bilansiranja treba ih uzeti u obzir, bez obzira što su rezerve nastale u nekom ranijem obračunskom periodu. U Republici Srbiji je sve do 1991. godine važio princip obrnute nadležnosti, a donošenjem zakona o porezu na dobit preduzeća ovaj princip više ne važi.

Da bi se poreskom bilansu utvrdila pravilna pozicija između ostalih bilansa i to prvenstveno specijalnih, mora se poći od određenih ograničenja koja se javljaju prilikom ovog postupka.

Na prvom mestu se javljaju ograničenja u vezi sa normativnim propisima koji regulišu ovu oblast. Kada smo rekli da je poreski bilans pripadnik grupe specijalnih bilansa, napomenuli smo da ga određuju poreski normativi. Za ostale specijalne bilanse karakteristika je da ih regulišu normativi trgovinskog prava.

Kao sledeće ograničenje koje se javlja u iskazivanju odnosa poreskog bilansa sa ostalim specijalnim bilansima je redovnost sastavljanja. Prema ovom kriterijumu poreski bilans se može posmatrati kao redovni bilans. Redovni bilansi se sastavljaju u unapred određenim ili u dugoročno ponavljanim periodima. Rok za sastavljanje ovih bilansa je određen zakonskim normama ili internom regulativom konkretnog privrednog društva. Na drugoj strani, specijalni bilansi⁸ se pojavljuju od slučaja do slučaja, odnosno kada nastanu određeni uslovi i okolnosti koji zahtevaju

⁶ Juhani K., Op. cit., str. 31

⁷ Latentne rezerve- skrivene – imaju za posledicu potcenjivanje vrednosti imovine poslovnog subjekta.

⁸ Vasiljević K., 1970, *Teorija i analiza bilansa*, Savremena administracija, Beograd. str. 187-197.

preduzimanje određenih mera. Oni se sastavljaju u posebnim okolnostima u koje može da dođe privredni subjekt u toku poslovanja.

Ova ograničenja dovode do zaključka da je sfera poreskog bilansa u porodici specijalnih bilansa sužena sa određenih aspekata posmatranja. Ovakav odnos poreskog bilansa sa ostalim bilansima dovodi nas do polja na kome se mogu povući određene paralele na osnovu bilansnih procedura.

Poreski bilans se može posmatrati sa aspekta vremenske dimenzije, formalne i materijalne osobenosti u odnosu na ostale specijalne bilanse. Ove dimenzije poreskog bilansa sagledaćemo na najcelishodniji način ako pođemo prvenstveno od karakteristika ovih bilansnih grupa koje su osnova specijalnih bilansa.

Porodicu specijalnih bilansa možemo posmatrati po osnovu uslovljjenosti pojedinačnih bilansa. Ovakvu podelu specijalnih bilansa možemo naći u okviru podele na: status bilanse i bilanse sa karakterom računa uspeha.⁹ Status bilansi su specijalni bilansi koji prikazuju stanje određenog momenta, odnosno presek stanja na određeni dan u poslovnom životu subjekta poslovanja. Za razliku od status bilansa, bilansi sa karakterom računa uspeha posmatraju stanje i promene koje su se desile u poslovnom životu subjekta poslovanja posmatrano sa intervalnog aspekta.

U okviru ovako posmatranih grupa specijalnih bilansa, razmotrićemo najvažnije karakteristike pojedinačnih bilansa, kako bismo ukazali na njihov značaj prilikom komparacije sa poreskim bilansom.

Ovako posmatrane specijalne bilanse možemo okarakterisati kroz grupe: bilansa osnivanja, bilansa promene pravne forme, bilansa fuzije, bilansa razdvajanja, likviditetnog bilansa, sanacionog bilansa, stečajnog i likvidacionog bilansa.

Bilans osnivanja prethodi početku poslovanja svakog subjekta poslovanja. Kako bismo okarakterisali formalnu stranu ovog specijalnog bilansa, moramo napomenuti da bilans osnivanja nije ništa drugo do bilans stanja. On predstavlja pregled vrednosti

⁹ Ranković J., 1996, *Specijalni bilansi*, Ekonomski fakultet, Beograd. str. 66

imovinskih delova subjekta poslovanja prilikom njegovog osnivanja. Ovaj specijalni bilans se prilaže prilikom osnivanja subjekta poslovanja. Formalni razlog sastavljanja ovog specijalnog bilansa se nalazi u obavezi vođenja knjigovodstva o sopstvenom poslovanju, a bilans osnivanja je neophodan uslov za otvaranje poslovnih evidencija subjekta poslovanja.¹⁰

Materijalni razlog sastavljanja ove vrste specijalnog bilansa je to što postoji zakonska i poslovna potreba identifikacije finansijske strukture subjekta poslovanja prilikom njegovog osnivanja, kao i potreba zadovoljenja određenih zakonskih minimuma u ulaganju kapitala za odnosne poslovne forme osnivanja subjekata privređivanja.

Osnova za sastavljanje ove vrste specijalnog bilansa je inventar¹¹ subjekta poslovanja, koji daje još jednu odrednicu ovom bilansu, što ga svrstava u inventarne specijalne bilanse.

Bilans osnivanja zavisi od postupaka osnivanja subjekta poslovanja, pa na osnovu toga mora da prati kriterijume za sagledavanje nastajanja subjekta poslovanja. U skladu sa tim, ove kriterijume smo podelili:

1. prema vrsti ulaganja:

- ulaganje u novcu,
- ulaganje u naturalnim oblicima,
- mešovito ulaganje.

2. prema obimu preduzetih radnji od strane osnivača:

¹⁰ Osnovna namena poslovnih knjiga je iskazivanje stanja i promena na imovini, kapitalu i obavezama, za praćenje prihoda i rashoda i drugih poslovnih promena. Prenošenje podataka iz knjigovodstvenih isprava u poslovne knjige predstavlja proces knjiženja. Za poslovne knjige je karakteristično da se zaključuju na kraju poslovne godine (31.12), a da se otvaraju početku sledeće poslovne godine (01.01), na osnovu početnog bilansa. Poslovne knjige treba voditi tako da je kontola ispravnosti knjiženja, čuvanja i korišćenja podataka kao i uvid u hronologiju vremena knjiženja dostupan u svakom trenutku.

¹¹ Inventar imovine je detaljan popis imovine preduzeća na određeni dan. U inventaru je imovina iskazana pojedinačno po vrstama, količini, ceni i vrednosti. U globalnoj proceduri kod novoosnovanih preduzeća inventar je prvi knjigovodstveni dokument koji nastaje. Njegov zadatak je da iskaže imovinu sa kojom novonastalo preduče raspolaže. Bilans osnivanja preduzeća je ujedno i jedini bilans u normalnim okolnostima koji se neposredno izvodi iz inventara.

- jednokratno ili simultano,
 - postepeno ili sukcesivno osnivanje.
3. prema pravnom polazištu:
- novoosnivanje,
 - promene pravne forme.

Ovi kriterijumi za osnivanje subjekta poslovanja utiču i na bilans osnivanja što čini osnovu za njegovu materijalnu stranu.

Sledeći u okviru specijalnih bilansa je bilans promene pravne forme subjekta poslovanja. On se sastavlja u slučajevima kada subjekt poslovanja menja pravni status i formu. Bilans promene pravne forme treba da prikaže imovinsko stanje subjekta poslovanja na dan promene njegove pravne forme i da stvori realnu osnovu za transparentno sagledavanje njegovih pozicija od strane korisnika bilansnih informacija. Od izuzetnog značaja je precizno identifikovanje dana promene pravne forme subjekta poslovanja, jer on direktno utiče na sastavljanje poreskog bilansa. Može se dogoditi da se promena pravne forme subjekta poslovanja ostvari početkom ili krajem poslovne godine, u tom slučaju završni bilans stanja dobija status bilansa promene pravne forme. Prilikom sačinjavanja bilansa promene pravne forme subjekta poslovanja, vrednost iskazana u bilansu odstupa od tržišne vrednosti bar za iznos goodwilla.¹²

Bilans fuzije je sledeći u okviru specijalnih bilansa koji se sastavlja u slučajevima kada dolazi do integracije ili spajanja dva ili više subjekata poslovanja.¹³

U okviru bilansa fuzije razlikujemo: fuziju, kao pripajanje, odnosno apsorpciju i fuziju kao spajanje, odnosno utapanje. Fuzija, kao pripajanje, predstavlja proces gašenja jednog subjekta poslovanja sa preuzimanjem njegove imovine od odnosnog subjekta poslovanja. U ovom slučaju ekonomsko-pravnu

¹² Goodwill je iznos plaćen iznad knjigovodstveno iskazanog kapitala kupljenog pravnog lica.

¹³ Vasiljević K. Op., cit., str. 187

samostalnost gube pripojeni subjekti poslovanja.

Fuzija utapanja predstavlja proces gašenja dva ili više subjekata poslovanja i stvaranje potpuno novog subjekta poslovanja koje se upisuje u registar. U ovom slučaju, svi subjekti poslovanja gube ekonomsko-pravnu samostalnost. Procesom fuzije prenosi se imovina fuzionisanih subjekata poslovanja na novonastali subjekt poslovanja. Subjekti poslovanja postaju i poreski naslednici fuzionisanih subjekata poslovanja. Ovako država sprečava neoporezivanje latentnih rezervi fuzionisanih subjekata poslovanja. Iskazivanjem rezervi u bilansu fuzije ove rezerve postaju podloga oporezivanja.

Bilans fuzije se sastavlja pod onim datumom pod kojim je izvršeno fuzionisanje subjekata poslovanja. Rezultati poslovanja fuzionisanih subjekata poslovanja od dana sastavljanja novog bilansa fuzije do dana završetka procesa fuzije dodeljuju se novonastalom subjektu poslovanja.

Pri sastavljanju bilansa fuzije, najveći problem je pitanje visine vlasništva nad kapitalom u novonastalom subjektu poslovanja od fuzionisanih subjekata poslovanja. Ovaj problem se rešava određivanjem realne vrednosti fuzionisanih subjekata poslovanja i to: na osnovu vrednosti imovine, na osnovu sadašnje vrednosti očekivanih novčanih tokova (prinosna vrednost), na osnovu tržišne vrednosti, na osnovu prinosne vrednosti i knjigovodstvene vrednosti.

U konkretnom slučaju, bilans fuzije omogućava primenu odnosnog metoda za utvrđivanje visine vlasništva nad kapitalom.

Bilans razdvajanja je specijalni bilans koji pokazuje vrednost imovine subjekta poslovanja koje je objekat razdvajanja. U ovom bilansu se knjigovodstvena vrednost imovine i obaveza usklađuje sa stvarnim stanjem.

Ovaj specijalni bilans odražava stanje koje je suprotno bilansu fuzije, a kao najčešći razlozi razdvajanja su: razdvajanjem subjekta poslovanja se smanjuje njegova veličina sa ciljem da se obezbedi efikasniji menadžment, razdvajanje se javlja kada iz društva lica istupa neki član itd.

Prilikom razdvajanja subjekta poslovanja javljaju se dve vrste bilansa razdvajanja:

1. bilans celovitog subjekta poslovanja pre razdvajanja,
2. bilansi izdvojenih subjekata poslovanja.

Bilans celovitog subjekta poslovanja se sastavlja na dan razdvajanja, i predstavlja pregled celokupne imovine i njenih izvora finansiranja. Ovaj bilans predstavlja završni bilans dotadašnjeg subjekta poslovanja. Kao i kod bilansa fuzije i ovde je najveći problem vrednovanje imovinskih delova. Odnosni imovinski delovi se ne vrednuju po likvidacionim vrednostima, jer se subjekt poslovanja klasično ne likvidira. Nije adekvatna ni nabavna vrednost, jer se njenom primenom mogu stvoriti latentne rezerve, ili skriveni gubici¹⁴, što dovodi do neravnopravnog položaja vlasnika kapitala koji ostaju u starom subjektu poslovanja od vlasnika koji se iz njega izdvajaju. U slučaju da se bilans razdvajanja sastavlja na kraju poslovne godine subjekta poslovanja, on je identičan redovnom završnom bilansu.

Bilansi izdvojenih subjekata poslovanja se sačinjavaju posle izvršenog razdvajanja, oni su u stvari osnivački bilansi novonastalih subjekata poslovanja. Odnos između ove dve vrste bilansa razdvajanja reguliše se poštovanjem principa identiteta.¹⁵ Odnos između ova dva bilansa je analogan odnosu između celine i delova nekog skupa. Poštovanjem ovog principa obezbeđuje se pravna sigurnost podele subjekta poslovanja i omogućava kontrola razdvajanja, te se osigurava eliminisanje poreske evazije od strane izdvojenih subjekata poslovanja, što je u direktnoj saglasnosti sa poreskim bilansom.

Likviditetni bilans se može posmatrati na dva načina. Prema jednom ovaj bilans sačinjava kreditor, odnosno poverilac određenog subjekta poslovanja. Razlika koja se utvrdi između vrednost imovine i obaveza subjekta poslovanja predstavlja osnovu sigurnosti za

¹⁴ Skriveni gubici – latentni – imaju za posledicu precenjivanje vrednosti imovine poslovnog subjekta.

¹⁵ Princip identiteta – predstavlja zahtev da zbir bilansa otvaranja izdvojenih poslovnih subjekata, odnosno zbir njihovih početnih bilansa bude jednak bilansu celine razdvojenog poslovnog subjekta.

kreditiranje. Ovaj bilans se razlikuje od redovnih bilansa po tome što su cene po kojima se utvrđuje vrednost imovine u suštini likvidacione.¹⁶ Prema drugom shvatanju, likviditetni bilans se sačinjava u cilju određivanja stanja likvidnosti subjekta poslovanja na određeni dan bilansiranja. Pozicije aktive i pasive bilansa se grupišu na određeni način.¹⁷ Ovakvo grupisanje omogućava utvrđivanje likvidnosti subjekta poslovanja na osnovu ovog bilansa. Prema ovakvom načinu grupisanja pozicije aktive se sistematizuju prema principu rastuće likvidnosti¹⁸, a pozicije pasive prema principu opadajuće dospelosti¹⁹, ili nasuprot tome ako se pozicije aktive grupišu prema principu opadajuće likvidnosti, pozicije pasive su grupisane prema principu rastuće dospelosti.

Sanacioni bilans je vrsta specijalnog bilansa, jer se sastavlja u situaciji kada se subjekt poslovanja nalazi u finansijski lošem stanju. Ovo finansijski loše stanje je proizvod trenutnog nedostatka finansijskih sredstava, što ne mora da znači da će se ovo stanje odraziti na duži rok. Sanacioni bilans je osnova za sanacioni program koji se donosi za odnosni subjekat poslovanja. Sanacioni bilans, sastavljen u skladu sa etičkim pravilima bilansiranja je izveštaj o finansijskom položaju subjekta poslovanja. On daje uvid u strukturu i obim finansijskih sredstava, na osnovu kojih se donose odluke o sanaciji.

Ovaj bilans daje osnovu za: otpis imovine i obaveza, što dovodi do smanjenja kako aktive tako i pasive bilansa, dodatno zaduženje kod poverilaca, što ima za posledicu povećanje kako aktive tako i pasive bilansa, upotrebu sredstava rezervi za pokriće gubitaka zbog održanja likvidnosti subjekta poslovanja, smanjenje osnovnog kapitala, konverziju dugova subjekta poslovanja u trajni ulog poverilaca, prodaja viška sredstava, povlačenje dugoročnih

¹⁶ Likvidacione cene – cene delova imovine poslovnog subjekta u slučaju njegove likvidacije, odnosno prestanka rada.

¹⁷ Način usklađenog grupisanja pozicija unutar bilansa proizilazi iz zahteva za sagledavanjem podudarnosti stepena likvidnosti odnosnih sredstava i rokova dospeća za plaćanje pojedinih obaveza poslovnog subjekta.

¹⁸ Rastuća likvidnost u aktivi bilansa se postiže redanjem pozicija koje idu od osnovnih sredstava, preko zaliha i potraživanja pa sve do novčanih sredstava.

¹⁹ Opadajuća dospelost (ročnost) u pasivi bilansa se postiže redanjem pozicija od sopstvenog kapitala preko dugoročnih obaveza i kratkoročnih obaveza pa do tekućih obaveza.

plasmana, itd.

Kako se proces sanacije vezuje za određeni period, tako mi izdvajamo dve vrste sanacionih bilansa: bilans pre postupka saniranja i bilans posle postupka saniranja subjekta poslovanja.

Bilans pre sanacije subjekta poslovanja pokazuje stepen zaduženosti i uspešnosti poslovanja subjekta poslovanja i obim sredstava neophodnih za nastavak poslovanja, odnosno održanje likvidnosti. Problem prilikom sastavljanja ovog bilansa je iskazivanje skrivenih gubitaka koje je neophodno prikazati kako bi se stvorila transparentna osnova za postupak sanacije.

Bilans posle postupka sanacije prikazuje efekte preduzetih mera sanacije na odnosni subjekt poslovanja. Ovaj bilans bi trebao da pokaže takav finansijski položaj subjekta poslovanja koji je garant održanja likvidnosti.

Likvidacioni bilans je specijalni bilans koji je neizbežan na kraju poslovanja subjekta poslovanja i njegova pojava je sve češća u privrednoj praksi. On predstavlja pregled imovine i obavezu subjekta poslovanja u slučaju likvidacije.²⁰ Postupak likvidacije predstavlja unovčavanje imovine subjekta poslovanja, da bi time oformila likvidna sredstva za izmirenje dospelih obaveza.

Kako je likvidacija proces koji traje od momenta donošenja odluke o likvidaciji subjekta poslovanja do njegove potpune likvidacije, tako se javljaju dve vrste likvidacionih bilansa: bilans otvaranja likvidacije, ili početni bilans likvidacije, i bilans završetka likvidacije, ili krajnji likvidacioni bilans.

U procesu likvidacije subjekt poslovanja svu svoju imovinu konvertuje u likvidna sredstva (novac) s ciljem izmirenja dospelih obaveza, pa se javlja mogućnost sastavljanja međubilansa likvidacije u procesu likvidacije.

Početni likvidacioni bilans se sastavlja pre početka procesa likvidacije i on predstavlja računovodstvenu osnovu za donošenje odluke o likvidaciji subjekta poslovanja. Ovaj bilans pruža podatke o

²⁰ Likvidacija poslovnog subjekta nastupa u slučaju da poslovni subjekt nema ekonomskih i zakonskih uslova za nastavak obavljanja delatnosti za koju je registrovan.

realnom iznosu aktive, tj. osnovnim sredstvima, zalihamama, potraživanjima i novčanim sredstvima subjekta poslovanja sa jedne strane i obavezama i sopstvenom kapitalu sa druge. Likvidacioni bilans mora da nam pokaže poslovni rezultat subjekta poslovanja za poslednji obračunski period. U ovom bilansu se imovina vrednuje po likvidacionim cenama, koje su niže od nabavnih cena, a pogotovo od tržišnih cena. Razlika između vrednosti imovine vrednovane po likvidacionim cenama i knjigovodstvene vrednosti imovine unosi se u bilans uspeha subjekta poslovanja u likvidaciji.

Krajnji likvidacioni bilans je plan izmirenja obaveza subjekta poslovanja u postupku likvidacije iz formirane likvidacione mase²¹. Ovaj bilans se sastavlja posle prodaje realne imovine subjekta poslovanja i naplate potraživanja.²² Ovaj bilans u aktivi sadrži novčana sredstva i nenaplaćena potraživanja, a u pasivi sopstveni kapital i obaveze.

Stečajni bilans je vrsta specijalnog bilansa koji se sastavlja uz poštovanje stečajnog postupka. On poznaje dve vrste stečajnog bilansa: jedan je bilans otvaranja stečaja, dok je drugi završni stečajni bilans. Početni stečajni bilans sastavlja stečajni upravnik na osnovu inventara koji takođe on sastavlja, a ne subjekt poslovanja u stečaju, što je slučaj kod likvidacionog bilansa. Subjekt poslovanja koji je u stečaju ne raspolaže imovinom od momenta ulaska u stečajni postupak. U ovom slučaju, stečajni bilans je diferenciran od likvidacionog bilansa u odnosu na korisnika bilansa.

²¹ Sredstva koja su stvorena prodajom realne imovine poslovnog subjekta iz koje treba da se isplate dosepte obaveze.

²² Nenaplaćena potraživanja se proglašavaju trajno nenaplativim i otpisuju u celini.

ZAKLJUČAK

Na osnovu ovako prezentovane porodice specijalnih bilansa možemo zaključiti da bilans kao ekonomski kategorija i veličina daje značaj elementima koji se na njega odnose, svrstavajući ih u određeni poredak. Kada primarni značaj damo formalnoj i materijalnoj bazi poreskog bilansa kao specijalnom bilansu posmatrajući ga kroz vremensku dimenziju, vidimo da poreski bilans po svojoj suštini spada u grupu redovnih bilansa, jer se sastavlja redovno svake godine, ali posmatrano sa druge strane, kod poreskog bilansa nalazimo normativnu stranu koja ga svrstava u specijalne bilanse. Kao što možemo videti, ovi bilansi pripadaju kako status bilansima tako i bilansima sa karakterom uspeha. Šta je to što ih čini srodnim sa poreskim bilansom? Odgovor na ovo pitanje pronalazimo u suštini a ne u karakteru bilansa. Suština sastavljanja predstavlja osnov za bilansiranje događaja koji nastaju u nekom subjektu poslovanja. Na primer, kod bilansa fuzije suština je spajanje subjekata poslovanja i potreba za iskazivanjem novonastalog stanja, kod likvidacionog bilansa suština je u prestanku postojanja subjekata poslovanja i potrebi iskazivanja likvidacione mase koje ono poseduje itd. Tako i kod poreskog bilansa sastavljanje ovog bilansa zavisi od situacije koja je karakteristična za poslovni subjekt. Poznato je da poreski bilans služi za utvrđivanje poreza na dobit preduzeća, a da li preduzeće mora da posluje čitavu godinu, odnosno da li period poslovanja preduzeća mora da se poklapa sa kalendarskom, odnosno budžetskom godinom, odgovor je ne mora. Iz ovoga vidimo da se prilikom likvidacije preduzeća, pored likvidacionog bilansa sastavlja i poreski bilans zbog neophodnosti oporezivanja dobiti. Ova dobit se utvrđuje kao pozitivna razlika neto imovine preduzeća na početku likvidacionog procesa i na kraju likvidacionog procesa. Ostatak posle izmirenja obaveza prema lifierantima prilikom oporezivanja tretira se kao kapitalni dobitak

kako u postupku likvidacije tako i kod stečaja. Fuzije i razdvajanje odgađaju sastavljanje poreskog bilansa, jer se suština oporezivanja dobiti više ne odnosi na jedno već na više lica i obratno. Iz napred iznetog, možemo zaključiti da je značaj poreskog bilansa utoliko veći jer se vezuje za sve momente koji nastaju u životnom ciklusu jednog preduzeća tako da je veza sa ostalim bilansima izuzetno velika. Iako se malo pažnje posvećuje ovom bilansu, njegov značaj je time veći jer su nepoznanice u domenu oporezivanja dobiti preduzeća ostale nedorečene.

LITERATURA

1. Brigham, E., and Gapenski L., 2007, *Financial Management*, The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, Orlando
2. Vasiljević, K., 1970, *Teorija i analiza bilansa*, Savremena administracija, Beograd
3. Juhani, K. 2003, European Tax Handbook, Paris, France
4. Nadoveza, V., Majstorović, A., Milojević, I., 2006, *Računovodstvo i upravljanje troškovima*, Mladost biro, Beograd
5. Ranković, J., 1996, *Specijalni bilansi*, Ekonomski fakultet, Beograd
6. Žager, K., i Žager, L., 1999, *Analiza financijskih izvještaja*, Masmedia, Zagreb
7. Williams, J. R.; Haka, S, Bettner, M. 2008, *Financial & Managerial Accounting*, McGraw-Hill Irwin
8. Wolk, H, Dodd, J., Tearney, M., 2004, *Accounting Theory: Conceptual Issues in a Political and Economic Environment*, University of Victoria, Canada
9. Warren, C., 2008, *Survey of Accounting*, Cincinnati: South-Western College Pub,
10. Helfert, Erich A., 2001, *The Nature of Financial Statements: The Income Statement*, McGraw-Hill
11. Juan S., Agtarap, D., 2007, *Fundamentals of Accounting: Basic Accounting Principles Simplified for Accounting Students*, AuthorHouse, New York

UDK: 006.44:657.2 (497.6 Republika Srpska)

Mr Zoran Babić

PROBLEMI U PRIMJENI MEĐUNARODNIH STANDARDA FINANSIJSKOG IZVJEŠTAVANJA, RAČUNOVODSTVA I REVIZIJE U REPUBLICI SRPSKOJ

Uvod

Republika Srpska je na samom početku primjene Međunarodnih standard finansijskog izvještavanja, Međunarodnih računovodstvenih standarda i Međunarodnih revizorskih standarda nije lako preko noći promijeniti navike koje su sticane decenijama. Iako su u Republici Srpskoj usvojeni uglavnom svi zakoni kojima se reguliše oblast korporativnog upravljanja, to ipak predstavlja samo polaznu osnovu za uspostavljanje kvalitetnog sistema korporativnog upravljanja. Donošenje zakonodavnog okvira za korporativno upravljanje, samo po sebi, nije i ne može biti dovoljno za uspostavljanje kvalitetnog sistema korporativnog upravljanja.

1. Finansijsko izvještavanje u Republici Srpskoj

I pored solidne zakonodavne i profesionalne regulative, koji regulišu ovu oblast, sama primjena Međunarodnih standarda finansijskog izvještavanja u finansijskim izvještajima u Republici Srpskoj, još nailazi na brojne probleme.

U Zakonodavnom dijelu, zbog velike razlike u formi i sadržaju finansijskih izvještaja, potrebno je izvršiti unificiranje finansijskih izvještaja u privrednim subjektima u Republici Srpskoj i BiH. Naime,

zbog nepostojanja makar osnovnih zajedničkih elemenata u finansijskim izvještajima, korisnici se susreću s mnogim problemima, tako da su u startu oštećeni za brojne informacije važne za donošenje odluka.

Isto tako, veoma mali broj finansijskih izvještaja se javno objavljuje, a ne postoji ni centralna baza finansijskih izvještaja kojoj bi pristup imali svi zainteresovani korisnici. Finansijski izvještaji treba da služe i budu dostupni potencijalnim korisnicima (državi, akcionarima, zaposlenima, kreditorima, dobavljačima itd.), kao izvor finansijskih i drugih nefinansijskih informacija.

Kod nas danas imamo situaciju da se podaci iz finansijskih izvještaja uglavnom koriste za državne statistike i smatraju nekom vrstom poslovne tajne.

Sljedeći problem je primjena Međunarodnih standarda finansijskog izvještavanja. Naime, ovo je opširna materija koja se stalno mijenja. Imajući u vidu da se radi o standardima napisanim na preko 2.000 stranica, te da su napisani na engleskom jeziku, jasno je da njihovo prevođenje i objavljivanje, što je i preduslov njihove primjene u praksi, zahtijeva ogromne resurse i značajno vrijeme. Ako tome dodamo da se Međunarodni standardi finansijskog izvještavanja konstantno iz godine u godinu mijenjaju, donose se novi i revidiraju postojeći standardi, jasno je da to u velikoj mjeri otežava njihovu punu primjenu.

Naime, Odbor za međunarodne računovodstvene standarde, na početku svake godine izdaje novu verziju Međunarodnih standarda finansijskog izvještavanja na engleskom jeziku. U zemljama u kojima engleski jezik nije maternji, potrebno ih je prevesti, što je izuzetno skupo i u našim uslovima zahtijeva dosta vremena, zbog ograničenog broja prevodilaca specijalizovanih za ovu oblast.

S tim u vezi, dok se prevede i objavi neka verzija Međunarodnih standarda finansijskog izvještavanja, Odbor za međunarodne računovodstvene standarde je već objavio drugu, izmijenjenu verziju. Iz tog razloga, da bi mogli primjenjivati aktuelnu

verziju Međunarodnih standarda finansijskog izvještavanja i Međunarodnih standarda računovodstva i revizije, moraju se obučiti profesionalni prevodioci, koji bi morali u što kraćem roku da izvrše prevode navedenih važećih verzija standarda.

Sljedeći razlog zbog koga se primjena Međunarodnih standarda finansijskog izvještavanja suočava sa teškoćama, jeste činjenica da je za njihovu primjenu potreban visokokvalitetni kadar, sa velikim znanjem i profesionalnim iskustvom. Ako tome dodamo i potrebu kontinuiranog profesionalnog usavršavanja, između ostalog zbog materije koja se stalno mijenja, jasno je da je broj ovakvih profesionalnih računovođa ograničen. Imajući u vidu položaj računovođa u našim preduzećima, kao i njihove zarade, jasno je da će biti veoma teško angažovati profesionalnog računovođu koji je u mogućnosti da u potpunosti primijeni standarde i da kontinuirano prati sve njihove izmjene. Još je veći problem ako rukovodioci preduzeća i članovi upravnih i nadzornih odbora nisu informisani o značaju finansijskih izvještaja i ne razumiju i ne koriste adekvatno informacije iz finansijskih izvještaja.

Istraživanja su pokazala da rukovodeći organi u većini naših preduzeća, bez obzira na vlasničku strukturu i organizacioni oblik, finansijsko izvještavanje vide kao teret, a izradu finansijskih izvještaja kao puko zadovoljavanje zakonskih zahtjeva. Zanemaruje se ili ne razumije, svrha finansijskog izvještavanja kao takvog. Veoma mali broj preduzeća se koristi informacijama iz finansijskih izvještaja za upravljanje i donošenje poslovnih odluka. Gotovo je nevjerojatno da mnogim menadžerima finansijske informacije o preduzeću uopšte nisu potrebne za upravljanje. Postavlja se pitanje kako onda uopšte donose poslovne odluke i dokle će ih moći tako donositi?

Pored ovih problema, navećemo taksativno i još samo neke prijedloge za unapređenje poslovanja u ovoj oblasti:

- sprovoditi sve prijedloge revizije za ispravke grešaka u finansijskim izvještajima,
- smanjiti veliki broj korekcija/kvalifikacija u izvještajima nezavisnih revizora,

- utvrditi odgovornost za negativno revizorsko mišljenje, izvještaja sa rezervom ili uzdržanih mišljenja, u smislu da se djeluje na ispravljanje negativnih ocjena iz izvještaja,
- sastavljati konsolidovane FI u skladu sa MRS,
- finansijski izvještaji moraju biti tačni, jer u protivnom investitori mogu donijeti pogrešne odluke o investiranju, što dugoročno šteti cijeloj privredi,
- pored godišnjeg i polugodišnjeg finansijskog izvještaja, potrebno je da se sastavljaju i kvartalni finansijski izvještaji i dostavljaju ovlašćenim institucijama,
- raditi na problemu poslovanja preduzeća sa većinskim kapitalom sa povezanim preduzećima i prikazivanju njihovih finansijskih izvještaja, jer je praksa pokazala da takva preduzeća nisu puno interesantna manjinskim akcionarima,
- stalno raditi na poboljšanju kvaliteta finansijskog izvještavanja itd.

2. Računovodstvo u Republici Srpskoj

U svom radu, računovođe u Republici Srpskoj su se do sada susretale sa brojnim problemima. Većina problema je ista ili slična sa problemima revizorske struke, o kojima će kasnije biti riječi. Jedni od najznačajnijih problema i prijedlozi za njihovo prevazilaženje su:

- Raditi na poboljšanju položaja računovođa u preduzećima, njihovoj stalnoj edukaciji, kako bi i informacije koje koristi menadžment bile kvalitetnije.
- Novim zakonom o računovodstvu i reviziji i formiranjem Komisije za računovodstvo i komore za ovlašćene revizore, oblast računovodstva i revizije bi trebalo značajno da se unaprijedi, posebno u oblasti kontrole.

- U kontroli od strane regulatora (Ministarstvo finansija RS ili organi/institucije koje on ovlasti), moraju da budu stručne osobe sa praktičnim iskustvom iz oblasti računovodstva i revizije, koje će definisati pravila ponašanja, da ne bi dolazilo do nelojalne konkurenčije i degradacije struke.
- Potrebno je vršiti stalnu edukaciju mладог kadra (u zemlji i inostranstvu), kao i raditi na promociji računovodstvene i revizorske struke među mладим ljudima, kako bi se više zainteresovali da se bave računovodstvom i revizijom (posebno na fakultetima).
- Programi za vođenje poslovnih knjiga moraju biti sigurni i pouzdani, po mogućnosti da svi programi budu licencirani.

3. Nezavisna eksterna revizija u Republici Srpskoj

U svom radu, i revizorska profesija u Republici Srpskoj se do sada susretala s brojnim problemima. Jedni od najznačajnijih problema i prijedlozi za njihovo prevazilaženje su:

- Revizorske kuće ne smiju biti zavisne od onog ko ih plaća, niti da neadekvatno vrše reviziju, po minimalnim cijenama i u veoma kratkom roku (nelojalna konkurenčija unutar branše dovodi do toga da pojedine revizorske kuće svoje usluge nude po cijenama koje su ispod svih kriterijuma racionalnog poslovanja – postavlja se pitanje kvaliteta i srozavanje ugleda profesije koje proističe iz tog).
- Preduzeća koja vrše reviziju moraju prilikom vršenja revizije primjenjivati Međunarodne standarde revizije (MSR) – od planiranja revizije, analize rizika, do izdavanja izvještaja revizora. Često se u praksi dešava da nezavisne (komercijalne) revizorske kuće daju pozitivno mišljenje o poslovanju nekog preduzeća iz javnog sektora, a Glavna služba za reviziju javnog sektora da negativno mišljenje o poslovanju istog preduzeća, za isti period.

- Revizorske kuće moraju primjenjivati adekvatnu revizorsku metodologiju, više upotrebljavati informacione tehnologije u revizorskom testiranju i uskladiti formu izvještaja sa MSR.
- Potrebno je utvrditi kriterijume za obrazovanje cijena revizorskih usluga.
- Stalno raditi na jačanju ugleda revizorske struke, zbog povećanog značaja revizije, ali i rizika koji revizor nosi sa sobom.
- Stepen povjerenja o radu revizorskih kuća mora biti veći, posebno kod korisnika revizorskih izvještaja (investitori, berza, komisija za hartije od vrijednosti itd.) .
- Jačati važnost interne revizije kao segmenta koji može blagovremeno otklanjati probleme, kako bi eksterni revizor imao što povoljnije mišljenje o poslovanju preduzeća.
- Pojačati saradnju revizije javnog sektora i komercijalnih revizija, održavajući što češće zajedničke sastanke
- Potrebno je u Zakon o računovodstvu i reviziji unijeti i mogućnost rada revizora kao pojedinca.
- Novim Zakonom o računovodstvu i reviziji i formiranjem Komisije za računovodstvo i komore za ovlašćene revizore, trebalo bi se značajno unaprijediti oblast računovodstva i revizije, posebno u oblasti kontrole.
- U kontroli od strane regulatora (Ministarstvo finansija RS ili organi/institucije koje on ovlasti), moraju da budu stručne osobe sa praktičnim iskustvom iz oblasti računovodstva i revizije, koje će definisati pravila ponašanja, da ne bi dolazilo do nelojalne konkurenциje i degradacije struke.
- Potrebno je vršiti stalnu edukaciju mladog kadra (u zemlji i inostranstvu), kao i raditi na promociji računovodstvene i revizorske struke među mladim ljudima, kao bi se više zainteresovali da se bave računovodstvom i revizijom (posebno na fakultetima).
- Pratiti stalne promjene u MSFI/MRS od strane lica koja se bave računovodstvom.

- Potrebno je da revizorske kuće dostave revizorske izvještaje berzi u elektronskom obliku.

ZAKLJUČAK

I pored solidne zakonodavne i profesionalne regulative, koji regulišu primjenu Međunarodnih standarda finansijskog izvještavanja, računovodstva i revizije u Republici Srpskoj, još se nailazi na brojne probleme.

Donošenje novog zakona o računovodstvu i reviziji RS (Službeni glasnik RS, broj 36/09), predstavlja značajan korak za Republiku Srpsku, na njenom putu ka boljem finansijskom izvještavanju. Ovim zakonom se omogućavaju brojne značajne aktivnosti za usklađivanje računovodstvenog i revizorskog okruženja Republike Srpske, sa zahtjevima relevantnih dijelova *acquis communautaire*.

Međutim, posebno kod revizije, potrebno je istaći da se revizija finansijskih izvještaja kod nas, uglavnom, vrši samo zbog ispunjavanja zakonskih zahtjeva. Rijetki su slučajevi da neko naše preduzeće, koje nema zakonsku obavezu, vrši reviziju svojih finansijskih izvještaja. To ukazuje na činjenicu da na našim prostorima, koristi od revizije finansijskih informacija još uvijek nisu u potpunosti shvaćene.

Isto tako, praksa je pokazala da je kvalitet revizije u Republici Srpskoj još uvijek na dosta niskom nivou. Razlog za to je, prvenstveno, odsustvo bilo kakvog sistema kontrole kvaliteta rada revizora i revizorskih firmi i javnog nadzora nad revizorskom profesijom.

S U M M A R Y

Application of international standards for financial reporting, international accounting and auditing standards are the most important aspects of the corporative management, and the establishment of the quality system of corporative management in Bosnia and Herzegovina is, among other things, also one of conditions for accession to the European Union.

Republika Srpska and Bosnia and Herzegovina have to take a number of urgent actions in relation to the creation of conditions for establishing a good system of corporative management, in order to attract investors which would invest their money in local companies, and by that create conditions for economic development and overcoming the effects of the world economic crisis.

UDK: 75.071.1"19"

Mr Predrag Terzić

VIDLJIVOSTI SLIKE

Apstrakt

Rad se bavi različitostima koje su prouzrokovane promenom pitanja slike u tradicionalnom gledištu unutar umetnosti XX veka i promenama koje su prouzrokovane prvo mehaničkom reprodukcijom, kasnije videom i digitalizacijom slike, kao poslednjim dešavanjem po pitanju slike. Unutar takvog odnosa se javlaju dva gledišta koja se međusobno dopunjaju. Jedno, koje je okrenuto ka pitanju slike kao opisivanju društvene datosti i drugo, okrenuto ka lingvističkoj paradigmii, koja je bila glavni pokretač dešavanja u vizuelnim umetnostima. Ovakvo stanje je prouzrokovalo nove pomake u umetnosti i nova posmatranja koja dovode do razmišljanja unutar same umetnosti. Pojavljuje se težnja da se istrajava u sređivanju empiričkih podataka i sagledavanju strukturne podloge koja upućuje umetnost ka novom, širem prostoru ideja, ka ideji koja traži proširivanje sadržaja i ka novim mogućnostima izražavanja (medijsko proširenje). To dovodi do uspostavljanja vizuelnog i jezičkog aspekta, uspostavljanja relacije između objavljenog objekta i rasvetljavanja unutrašnjeg mentalno/duhovnog procesa, što možemo da pratimo na primeru video radova umetnika Bila Viole.

Ključne reči: prostor, vreme, slika, viđenje, video, metaslika.

Key words: space, time, images, perception, video, matapictures.

Među najvažnija dela u slikarstvu moramo uvek brojati ona koja smo optuživali kao odgovorna za raspad na koji su upravo ukazivala. Od Grinevalda do Dalija, od istrunulog Isusa Hrista do istrunulog magarca... slikarstvo je uvek... bilo kadro da otkrije nove istine, koje nisu bile samo istine slikarstva.

Rene Krevel¹

Pitanje koje se otvara u našem dobu a vezano je za sliku kao takvu i prostor koji je obuhvaćen njome, jeste: da li slike posmatramo kao kompleksne individue koje preuzimaju veći broj subjektivnih položaja ili koje, u drugom obliku, govore da ništa ne žele?

U današnjem dobu vizuelne kulture, kada se ona sama upotrebljava u dva moguća smera, jedan put vodi ka opisivanju društvene datosti koja je obuhvaćana slikama, pre svega zahvaljujući napretku tehnologije, a ujedno je u vezi i sa interdisciplinarnim teorijskim mestom koje je direktno usmereno ka polemičkim raspravama u odnosu sa istorijom umetnosti. Drugi put vodi ka pitanju same lingvističke paradigmе, koja je do skora bila glavni nosilac svih dešavanja u humanističkim i društvenim naukama, dakle jednog većeg dela filozofskog konteksta tokom prošlog veka. Zajednički, oba smera stvaraju raspon filozofskih, društvenih i kulturnih resursa nadolazećim vizuelnim studijama, a njihovim shvatanjem doprinosi se razumevanju naše fascinacije današnjim prostorom vizuelne kulture.

Pojavom novih medija, savremeni svet postaje fenomen vidljivog. Pojam ili područje vidljivog u našem okruženju dobija drugačije konotacije i potpuno drugačiju dimenziju. Pre svega, zbog onoga što nas okružuje, ali i neprestanim usavršavanjem tehnologija i novih medija, ostvarujemo drugačiji vid komunikacije, onu koja se oslanja na vizuelno.

Otvaramo se pitanja o vizuelnom svetu: Na koji način gledamo? Kakav je odnos onog što gledamo i same istine? Metodička priroda teoretišanja locira i postavlja potencijalne

¹ Krevel R., u *O fotografiji i umetnosti*, Benjamin V., KCB, Beograd, 2007. god., str. 94

horizonte onoga što se može videti ili ponekad i onoga što će se videti, bez obzira da li je drevno, moderno ili savremeno².

Pošto je pitanje odnosa stvarnosti i umetnosti usko povezano sa društvenim, kulturnim i istorijskim odredbama, savremeni diskurs vizuelnosti tretira vizuelnu kulturu na način koji, u neku ruku, ispituje promene paradigmi u umetnosti prošlog veka i ocrtava ih na savremenu paradigmu i na njenu kontekstualizaciju. Stvarnost više nije privilegovana prividnost koja bi prebivala ispod ostalih, po Merlo-Pontiju, to je armatura relacija kojima odgovaraju sve prividnosti³.

Stvarnost nije nemoguća, u stvarnosti sve postaje moguće⁴

U vizuelnom iskustvu koje, moramo reći, širi više objektivizaciju negoli taktilno iskustvo, možemo zamišljati da konstituišemo svet, jer ono nam pruža prizor izložen pred nama u daljini, daje nam iluziju da smo svugde neposredno prisutni i da istovremeno nigde nismo smešteni. Za razliku od vizuelnog, taktilno iskustvo staje na površinu našeg tela, ne možemo ga pred sobom rasporediti, ono ne postaje sasvim objekt⁵.

To je dovelo do pomaka u umetnosti i njenog drugačijeg posmatranja, posmatranja koje dovodi do mišljenja unutar same umetnosti. Težnja koja istrajava u sređivanju empiričkih podataka i sagledavanju strukturne podloge, što upućuje umetnost ka novom, širem prostoru ideja, ka idejama koje traže proširivanje sadržaja i nove mogućnosti izražavanja (medijsko proširenje). To dovodi do uspostavljanja vizuelnog i jezičkog aspekta, do ostvarivanja relacije između objavljenog objekta i rasvetljavanja unutrašnjeg mentalno/duhovnog procesa. Pre svega se misli na objašnjavanje unutrašnjeg procesa umetnosti i duhovnog prostora koji je izvan nje: nauka, religija, filozofija. Širenjem filozofije jezika promenilo se ne samo mišljenje o umetnosti, već se i sama umetnost počela menjati. Umetnost polako postaje jezik, a samim tim postaje i jedna vrsta

² Chris Jenks, *Vizualna kultura*, Jasenski i Turk, Zagreb, 2002, str. 25.

³ Merleau-Ponty M., *Fenomenologija percepције*, Veselin Masleša, Sarajevo, 1990, str 349.

⁴ Delez Ž. i Gatari F., *Anti–Edip*, Izdavačka knjižarnica Zorana Stojanovića Sremski Karlovci, Novi Sad, 1990. str 2.

⁵ Merleau-Ponty M, *Fenomenologija percepције*, Veselin Masleša, Sarajevo, 1990, str 349.

mišljenja. Proširivanje njenog idejnog prostora je u neposrednoj vezi sa istraživačkim težnjama i pojavljivanjem interdisciplinarne svesti.

Dolazimo tako do novog određenja prostora umetnosti, prostora umetnosti koji dolazi do relacije spoznajnog i intuitivnog nivoa. Sam čin ili obrt prevazilazi preslikavanje prirode kao procesa i kreće se ka prevazilaženju dihotomije subjekt–objekt u umetnosti.

Nije li neizbežno da naši novi automatizmi počinju da deluju u našem mišićnom sistemu, našem senzibilitetu, najzad u našoj inteligenciji⁶.

Naša savremena svest o prostoru i prostornosti pripada postmodernističkoj perspektivi. Koncept prostora se može jedino promišljati interdisciplinarno. Taj interdisciplinarni pristup uključuje društvenu, istorijsku, metafizičku i vremensku dimenziju, a sve u svrhu sveobuhvatnog razumevanja koncepta prostora. Udaljavajući se od prethodnih gledanja na prostor i krećući se ka epistemološkom gledištu prostora, zalazimo u sferu apsolutnog i prevladavajućeg sveta čulnosti i telesnog. Epistemologija je proizvela logički i formalno apstraktan prostor koji uključuje u sebe prirodni, mentalni i društveni. Postavlja se pitanje kako objasniti i preći jaz između teorijskog i praktičnog prostora, između mentalnog i društvenog, između filozofski osmišljenog prostora i materijalnog, pripadajućeg prostora ljudi? Pol Virilio je dao jedan od mogućih odgovora, gubitak materijalnog prostora nužno vodi vladavini vremena.

Među savremenim umetnicima koji rade u novim medijima, rad Bila Viole nas najbolje može voditi u ova istraživanja. Kako sam Bil Viola kaže, najvažnije mesto mojih radova nije u muzeju, ili u video sobama, ili na televiziji, već u razmišljanju kako ih možeš videti⁷. Radovi Bila Viole su bazirani na iskustvima filmova Bunjuela i Salvadora Dalija, kao i eksperimentalnog filma, čija je transformacija vodila ka videu⁸ kao samostalnoj umetničkoj formi. Koristeći video

⁶ Valon Anri, u *O fotografiji i umetnosti*, Benjamin V., KCB, Beograd, 2007. god., str. 90

⁷ Viola B., *The arts of Bill Viola*, Thames & Hudson, London, 2004, p. 101

⁸ Video art prkosи pokušajima definisanja zbog toga što je njegova suština eklektička. Nasuprot pozorišnom filmu, video art (video umetnost) je podskup umetničkih radova koji se oslanjaju na pokretne slike i obuhvataju vizuelne i zvučne sadržaje koji su uskladišteni na pažljivo odabranim nosačima, na video traci, kao kompjuterski podaci na hard disku, na CD-

da menja sliku, i naš pogled ka samoj slici, Viola je istraživao najbolje načine da se kroz novi medij izrazi. U radu, Ancient of Days⁹ (1979 – 81), umetnik istražuje vreme otkriveno u zvuku i slici, i prirodno i subjektivno vreme. Kao i u radu Reasons for Knocking at an Empty House¹⁰ (1982 – 83), gde predstavlja snažno i asketski ozbiljno ispitivanje doživljaja sopstvene ličnosti i tela u uslovima potpune izolacije, tokom dužeg perioda. Zapitanost o prošlosti i memoriji i otvorenosti ka budućnosti kod Viole je, pre svega, u vezi sa prevazilaženjem ovih ograničenja. On tako istražuje uticaj tehničke kontaminacije svesti o vremenu na naše razumevanje ljudske temporalne svesti fundamentalno okrenute ka budućnosti.

Mediji su način da pređemo tu reku i da očuvamo znanje, da ne nestane sa osobom koja nas napušta, koja umire. To je ono zbog čega smo tu i zbog čega ja radim¹¹.

Svojim radom, Viola nam objašnjava da medij nije puko tehničko sredstvo za reprodukovanje slike života, već mehanizam, sklop, koji omogućava da razotkrivamo osnovne relacije života sa prostorom ili područjem neproživljenog i koji nudi mogućnost za nastavak života u budućnosti. Kako objašnjava Simondon:

Pošto je sposobnost percepције već bila kompletно individualizovana i može, dakle, da bude primenjena jedino u okviru utvrđenih ograničenja, afektivnost uključuje iznova moć: modalnost je ta kroz koju individualizovano biće ostaje nekompletno, što će reći – u kontradistinkciji štiglerijansko-deridijanske problematike memorijalne nepotpunosti – otvorena

u, kao i na filmskoj traci. Bilo koja definicija video umetnosti mora uzeti u obzir složene i kreativne tenzije između video umetnika i video aktivista. Video umetnost uvek integriše različite umetničke pristupe sa različitim socijalno-političkim stavovima, kao što su radikalizam, anarhizam, feminizam, manjinske politike ... u cilju produkcije jednog jedinstvenog stila, <http://polja.eunet.yu/polja432/432-25.htm>

⁹ Video rad je napravljen kao inverzan oblik procesa destrukcije. I objašnjava cikličanost u judeo-hrišćanskoj tradiciji i njenu referencu ka hinduizmu (Brama, Višu i Šiva).

¹⁰ Delo je nastalo nakon pokušaja umetnika da ostane budan tokom tri dana, zatvoren u sobi u jednoj praznoj kući. Statična kamera beležila je efekte nemilosrdnog protoka vremena na izolovanom pojedincu, dok suptilne transformacije svetla i zvuka i korišćenje širokog objektiva stvaraju prostornu neodređenost, izobličavaju posmatračevu percepцију vremena i prostora, iluzije i realnosti.

¹¹ Viola B., intervju povodom izložbe u Mori Muzeju, Tokio, 2001, www.tokioarbeat.com

prema silama preindividualnog, tome što ona nije, ili najtačnije, svom sopstvenom konstitutivnom višku, biva suštinski isključena sama sa sobom.¹²

Ovakvo gledište se pojavljuje kroz iskustvo osećajnosti, čime ono imenuje modalitet koji se razlikuje od percepcije. Percepcija sama po sebi privlači organske strukture, osećajnost tako samo posreduje između individue i predindividualne sredine sa kojom je ta struktura već uparena. Time osećajnost pospešuje telo da bude kreativno, da bude činilac koji od sastavljenih digitalnih informacija generiše slike nezavisno od svojih tehničkih okvira. To se može videti na primeru video radova *The Reflecting Pool* (1977-79.), *The Passing* (1991) i *Heaven and earth*¹³ (1992). To se može povezati i sa Bergsonovim rečima o duhu kao stvari koja traje. Nadovezujući se na Bergsona, Pol Virilio dodaje: naše trajanje je ono što misli, što oseća, što vidi. Iz toga se može zaključiti da je ono prvo što proistekne iz naše svesti brzina koja je ujedno i njena vremenska distanca, ideja pre same ideje. Kako Viola kaže u vezi sa video radom *The Passing* (1991): uvek sam želeo da vidim moj um kako razmišlja o onom o čemu razmišlja.

Između naše duše i našeg tela postoji takva povezanost da misli koje su pratile neke pokrete tela, od početka našeg života,

¹² Hansen B. N. M., *New philosophy for new media*, The MIT Press, 2004, p. 265

¹³ Video rad *The Reflecting Pool* predstavlja seriju od pet autonomnih radova koji opisuju etape umetnikovog putovanja kroz cikluse rađanja, smrti i ponovnog rađanja. Video rad *The Passing*: snimci čoveka (koga igra Viola) koji nemirno spava i teško diše u snu, smenjuju se sa tamnim pejzažima pustinja i plaža, slikama izolovanih zgrada i ruina, ljudi koji tonu u vodi, prvim pokretima novorođenčadi, smrtnom posteljom stare žene, širokim prizorima tunela koji, kao pasaž, predstavlja ključni element ovog rada. Video rad *Heaven and earth*: pojavljuju se dva ekrana okrenuta jedan ka drugom. Njegova majka na samrti na jednom ekranu, a na drugom se nalazi rađanje njegovog potomka. Pitanje koje je postavljeno od strane Bila Viole je: Zašto se rađamo i umiremo? Pitanje koje je iskra, provokacija koja postoji i koja vas tera na otkrivanje i učenje. Fundamentalna pitanja o rođenju, smrti, egzistenciji i *odlasku*.

nastavljaju da ih prate i danas¹⁴.

Viola u svojim radovima više ne stavlja kretanje u područje trajanja, nego, s jedne strane postavlja apsolutan identitet kretanja-materije-slike, a, s druge strane, otkriva vreme koje je koegzistencija svih nivoa trajanja. To se u njegovom radu, *The Passing* (1991), može izjednačiti sa Drejerovim sudom da sama slika mora biti odvojena od bilo koje mogućnosti ulazeњa u perspektivu i insistirati na mogućem prolazu za četvrtu i petu dimenziju, vreme i duh.

Pol Virilio objašnjava:

Logički paradoks je konačno paradoks te slike u stvarnom vremenu koje dominira nad predstavljenom stvari, to vreme koje već preovlađuje nad stvarnim prostorom, ta virtuelnost koja preovlađuje nad aktuelnošću, remeteći i sam pojam stvarnosti¹⁵.

Možemo uzeti da je sama slika odražavanje, ili da slika sadrži drugu sliku u sebi, da je tako uokviruje ili rekontekstualizuje unutrašnju sliku, ili da je slika uokvirena unutar diskursa koji razmišlja o njoj kao pikturalnoj slici. Poslednji mogući zaključak govori da svaka slika može biti metaslika, slika koja se koristi da bi se razmišljalo o prirodi slike. Svaka takva metaslika je mesto vrtloga, mesto pitanja koje sugerise da usisa svest posmatrača, a u isto vreme odstranjuje posmatrača sa serijom razmišljanja. Upitno mesto prostora koje je u ovom trenutku obeleženo, ne svodi se samo na puko pitanje beskonačne ili određene dubine samog prostora već i otvorenosti takvog prostora za percepciju i reflektivnu misao. To se već može naći na površini slike, ali kako Vilijem Blejk kaže: beskonačnost je locirana u definitivnom i determinisanom identitetu granične linije, a nije samo beskrajni, prazan prostor perspektive ili praznine neoznačenog prostora, praznina ili haos potencijala iz kojeg se pojavljuju slike.

Treba reći da Violin rad, na ovaj način, pronalazi novi odnos između mehanicističkog i ljudskog iskustva, što nam otvara nove mogućnosti da insistiramo na potencijalu koje ima mašinsko vreme i koje nastavlja, radi prostora percepcijskog sada, širenju našeg

¹⁴ Dekart, u, *Mašine vizije*, Virilio P., Svetovi, Novi Sad, 1993, str. 11

¹⁵ Virilio P., *Mašine vizije*, Svetovi, Novi Sad, 1993. str. 97

poimanja materijalnog sveta. Korišćenjem tehnologije, Viola nastoji da ostvari jedan suptilan način unošenja mikrofizičkog mehanicističkog zapisa vremena u ljudsku sferu iskustva. Insistirajući tako na korelaciji između humanog i tehničkog, izaziva prelazak potpuno neopažajnog kroz humano (posmatračka sinteza) – ono što je nesintetističko u okviru temporalnog opsega ljudske percepcije¹⁶.

Ovde se može utvrditi da Viola utvrđuje autonomiju same tehnike kao materijalno pomeranje koje ljudsku percepciju čini irelevantnom. Traži i iskorištava informaciju da bi uvećao opseg ljudske moći nad materijalnošću i tako stvorio mogući prostor za poimanje i stvaranje slika. Viola koristi tehnologiju da rastvori sliku, tražeći njen sadržaj usporavanjem ili ubrzavanjem same slike. Ta slika se jedino može doživeti interno, tačnije kao jedna subjektivna slika. Dolazimo do osećajne slike, kako kaže Henson; njena materijalnost, njeno uokvirivanje ove a ne one informacije su procesi kontinualni i trasirani kroz afektivnost kao ekstraperceptualnu moć koja osigurava našu otvorenost preindividualnom, preperceptualnom, novom, i sa tim je upravo buduća usmerenost konstitutivno nekompletne sadašnjosti.

Imajući u vidu da se Viola bazirao na subjektivnoj slici, koristio je tehnologiju kao srednjovekovni majstori uljano slikarstvo da trenutno menja i oblikuje situaciju na podlozi, u ovom slučaju na mehaničkoj slici. Oslobodivši se ukalupljene slike, kako kaže

Bazen za fotografiju okreće svoju osećajnost koju ima u slici ka jednom mogućem radikalnom proširivanju načina dejstva i filozofske vokacije filma. Ivo Mišo zapaža:

Oblikuje se jedan novi način opažaja, koji daje prednost brzom pretraživanju u čitanju i odgonetanju značenja. Slika je sve neodređenija, pokretnija, ona je manje prizor ili podatak nego pragmatički element, element jednog niza akcija; ona gubi svoju referencijalnu ili denotacijsku vrednost i uključuje se u lanac preobražaja na zahtev, kako bi ušla u niz jedne fantazmagorije – doslovno, jedne povorke ili procesa fantazmi¹⁷.

¹⁶ Hansen B. N. M., New philosophy for new media, The MIT Press, 2004, p. 267-268.

¹⁷ Mišo I., Umetnost u gasovitom stanju, Ljevak, Zagreb, 2007, str. 97

Osvrnuvši se na video rad Angel's Gate (1989)¹⁸, gde se nalazimo u čisto zvučnim i optičkim situacijama, Viola ne samo što prekida naraciju unutar rada, nego menja i percepciju, stupivši u sistem različit od senzorno-motornog sistema klasičnog filma. Više se ne nalazimo u istoj vrsti prostora; takav prostor gubi svoje motorne veze i postaje nepovezan, odnosno prazan prostor. Viola koristi kameru koja, kako Benjamin kaže, zamenjuje prostor nesvesne ljudske akcije prostorom u kome čovek svesno deluje¹⁹. Možemo reći da se egzistencijalno-ontologiski shvaćen čovek i prostor, po Hajdegeru, ne mogu gledati odvojeno. Prostor nije objekt koji pripada spoljašnjem svetu niti on pripada isključivo unutrašnjem iskustvu. Takav je prostor istovremeno objektivan i subjektivan, materijalan, metaforičan i nadasve egzistencijalan. On je ujedno sveti, pseudoreligijski i gotovo apstraktan.

U Violinom radu možemo videti da se relacija vreme–slika²⁰ od samog čina posmatračke teze za sopstveno izvršenje, može tumačiti samo kao oteleotvorene afektivnosti kao jedan moguć uslov za razumevanje vremena slike. Što se po Hensonu, može tumačiti na sledeći način:

Na ovaj način, Violino estetsko eksperimentisanje sa mehaničkim vremenom menja smisao Delezove analize na fundamentalan način: specifično, vreme – slika ne može više biti izraz nehumane moći vremena, već pre kao nešto nalik zapisu mehanicističkog vremena, može jedino biti katalizator za efektivno

¹⁸ Video rad Angel's Gate (1989), zasnovan je na nizanju individualnih slika baziranih na smrtnosti, raspadanju, dezintegraciji; označeni su dugim, sporim potamnjenjem do crnog. Sekvence voća koje pada sa drveta, gašenja sveće, porodice koja se fotografise, pojavljuju se kao serija otvaranja ili trenutnih uvida u osnovne izvode prirode koji su, poput misli, osuđeni da izblede i da se dezintegrišu u zaborav.

¹⁹ Virilio P., *Kritični prostor*, Gradac, Čačak, 1997, str. 53

²⁰ Ukoliko iracionalni rezovi postaju na ovaj način fundamentalni, onda je to zato što ono što je fundamentalno više nije kretanje-slika nego pre vreme-slika. Sa ovog stanovišta model jednog otvorenog totaliteta koji se izvodi iz kretanja više ne radi: više nema nikakve totalizacije, nikakve internalizacije u celinu ili eksternalizacije celine. Slike više nisu povezane racionalnim rezovima nego su na drugačiji način povezane oko iracionalnih rezova (kod Renea, Godara). To je sasvim drugačiji filmski sistem u kojemu se još jednom pojavljuju lingvistički paradoksi. Stoga se čini da su slike koje govore inicijalno ovekovečile prioritet vizualnih slika, čineći od zvuka novu dimenziju vizuelne slike, četvrtu dimenziju, često predivnu. Delez Ž.,

http://zenskestudie.edu.rs/index.php?option=com_content&task=view&id=248&Itemid=41

iskustvo kroz koje se ljudsko biće suprotstavlja svojoj sopstvenoj zavisnosti od nehumanog, ili još bolje, od preindividualnog²¹.

Iz Violinih radova možemo primetiti da ljudska percepcija nije kontinuirana, već da se sastoji iz niza slika, i da je veoma slična percepciji filmske kamere. Da traži od subjekta, koji u stvarnosti svakodnevno reflektuje samog sebe, da ne reflektuje isključivo svoju dušu, nego i telo i okolinu u kojoj se nalazi i primjećuje i pamti (snima) svaku pojedinu refleksiju, svako sada te okoline, kao nekakvu njenu sliku, a onda iz pamćenja priziva one minule sada i njihovim međusobnim upoređivanjem i upoređivanjem sa upravo sadašnjim, aktuelnim sada ustanavljuje da li se ta okolina, ili nešto u njoj, kreće ili miruje²².

Viđenje, drugim rečima, prelazi dug put, ono je jedna vrsta perceptualne aktivnosti koja počinje u prošlosti, da bi osvetlila sadašnjost i tako odredila predmet naše neposredne percepcije²³. Viola je video koristio kao medij, stvarajući afektivnu situaciju u radovima sa ovom tematikom, zahtevajući da se uzme u obzir ono što se ponekad zove niža forma svesti – puka mogućnost osećaja, na primer, ili osećajna svest, odgovornost, kao i forme memorije i želje. Ono što se zove razmišljanje u slikama ili u živim stvarima. Tu transformaciju je nagovestio Kle za koga umetnost ne ponavlja vidljivo, ona čini vidljivim. Kako kaže Šuvaković: percepcija vizuelne strukture je proces rekonstrukcije ili proces rekonstrukcije sa interpretacijom procesa stvaranja vizuelne strukture²⁴. Može se reći da su prostor pogleda i misaoni prostor analogni i upućeni jedan prema drugom. Tako da su ideja prostora i ponašanje subjekta unutar prostora više nego povezani. Subjekat se odražava u prostoru, a sam prostor ga preoblikuje. To je situacija u kojoj se umetnik i subjekat u potpunosti predaju razmatranju i ispitivanju vizuelnog, kroz datu plastičnost samog medija. Možemo se osvrnuti na Hensonu i njegovo zapažanje da Violin rad nas sve tera da prihvatimo novi mehanicizam koji je ugrađen u fenomen mehanicističkog vremena i da istražuje mehanicizam upravo kao

²¹ Hansen B. N. M., *New philosophy for new media*, The MIT Press, 2004, p. 270

²² Primeri mogu da se vide iz ciklusa *Passions* (2000– 2001)

²³ Virilio P., *Masline vizije*, Svetovi, Novi Sad, 1993. str. 94

²⁴ Šuvaković M., *Stvarnost u umetničkom delu*, Estetsko društvo Srbije, Beograd, 198, str. 64

katalizator moćne tehničke transformacije ljudskog bića²⁵.

Takva tehnička transformacija ljudskog bića vodi ka konceptu koji umetnost tretira kao jedan od činilaca kritičkog prikazivanja kulture. Kulture koja se u novom odnosu snaga prikazuje kao neprirodna priroda. Zahvaljujući promenama Benjaminove mehaničke reprodukcije, menja se i status umetnika i njegovog umetničkog dela. Umetnički rad se pretvara u artefakt masovne proizvodnje, ujedno i razmene i potrošnje. U savremenim okvirima, umetničko delo postaje medijski efekat proizведен savremenim sredstvima masovne komunikacije. Umetnost postaje svesna svoje zavisnosti od interpretacije i sveta umetnosti unutar kojih delo postoji. Gubi svoju nesvesnost i postaje svesna same sebe. Postavlja pitanje o svojoj prirodi i po Dantou, postaje filozofska.

Veza između stvarnosti i umetnosti tradicionalno je bila područje filozofije, budući da se ona tiče odnosa između sveta i njegovih reprezentacija, prostora između reprezentacije i života. Uključujući ono što se tradicionalno smatralo logički odvojenim, umetnost se sama pretvara u filozofiju²⁶.

Takva platforma je postala koncept, gde stvaranjem umetničkog dela tokom vremena i postupno ovladavaju razne vrste tehnika. Celokupna umetnost do današnjih dana reaguje na mehaničke reprodukcije kao na izazov. Taj izazov Danto prevodi u domen teorije, gde kreativni proces dokazuje svoju realnost preko formi. Forma se tokom vremena menja i prevodi u stil, kao takav, on postaje vidljiv dokaz promene života. Kako kaže Mišo: kad postoji samo ready-mades, jedino nas filozofi mogu podučiti o predmetima koji nisu zapravo ništa drugo nego procedure²⁷. Ovde se daje pogled na mogućnost da samo estetsko iskustvo deluje na svakodnevno iskustvo. Ukazuje se na težnju da svakodnevno iskustvo sledi umetnikovo delovanje u sistemu mehaničke reprodukcije. Nastoji se da umetničko delo izgubi svoju čvrstinu, da bi se kao činjenica pojavilo u jednom trenutku kao informacija. Takav proces nestajanja umetničkog dela je vezan ne samo za informaciju kao jednu

²⁵ Hansen B. N. M., *New philosophy for new media*, The MIT Press, 2004, p. 271

²⁶ Danto A., u *Umetnost u gasovitom stanju*, Mišo I., Ljevak, Zagreb, 2007, str. 123

²⁷ Mišo I., *Umetnost u gasovitom stanju*, Ljevak, Zagreb, 2007, str. 124

statističku vrednost, već za mogućnost komunikacije. To je proces koji informaciju u jednom trenutku prevodi u poruku koja deluje preko umetničkog procesa na kolektivnu svest. Ovim se objašnjava da se proces kreće od prostora ka vremenu i od gesta ka trajanju. Umetnost nakon XX veka nastoji da stvori situaciju gde stvarnost okružuje čoveka ogromnim prostorom vizuelne fikcije.

U poslednjoj deceniji prošlog veka, interes za vizuelno i njeno utemeljenje u naučno-interdisciplinarnom predmetu, nadilazi trenutne granice i predmete savremenih vizuelnih umetnosti. Po postavci Mičela, novi način generisanja slike u digitalnom dobu zahteva drugačiju paradigmu od postojeće. Vizuelni, kulturni i zaokret slike, označavaju oslobođanje slike od vladajuće paradigmе filozofije jezika i ikonologičkih interpretacija istorije umetnosti. Slika se danas posmatra kao komunikacijski mediji i kao kontekstualno polje autoreferencijalnog označavanja. Ona više nije sveta slika²⁸, niti slika visoke umetnosti, nego je umreženi i umnoženi svet vizuelnosti, njoj je potrebna nova semiotika i hermenautika.

²⁸ Ovde se misli na sveto u religijskom smislu. Nešto što je sveto može podrazumevati i odvojeno, zasebno, kako objašnjava Ž.L. Nansiji. *Kao što ne treba misliti da je zajednica izgubljena (...) tako bi bila glupost komentarisati i žaliti za gubitkom svetoga ne bi li se slavio njegov povratak u vidu leka za nedaće našeg društva (...) no što je od svetoga nestalo – što će reći sve je to potonulo u neizmerni neuspeh – razotkriva, naprotiv, a sama zajednica sada zauzima mesto svetoga. Ona jeste, ako već hoćete, sveto - međutim, sveto ogoljeno od svetoga.*

Bibliografija:

- Argan Đulio Karlo i Oliva Akile Bonito, *Moderna umetnost 1770-1970-2000*, III, CLIO, Beograd, 2006.
- Benjamin V., *O fotografiji i umetnosti*, KCB, Beograd, 2007.
- Chris Jenks, *Vizualna kultura*, Jasenski i Turk, Zagreb, 2002.
- Delez Ž. i Gatari F., *Anti-Edip*, Izdavačka knjižarnica Zorana Stojanovića Sremski Karlovci, Novi Sad, 1990
- Delez Žil, *Pokretne slike*, Izdavačka knjižarnica Zorana Stojanovića, Sremski Karlovci, Novi Sad, 1998.
- Hajdeger Martin, *Doba slike sveta*, Studentski centar sveučilišta, Zagreb, 1969.
- Hajdeger Martin, *Predavanja i rasprave*, Plato, Beograd, 1999.
- Hansen B. N. M., *New philosophy for new media*, The MIT Press, 2004
- Merleau-Ponty M., *Fenomenologija percepcije*, Veselin Masleša, Sarajevo, 1990
- Mišo Iv, *Umetnost u gasovitom stanju*, Ljevak, Zagreb, 2007.
- Townsend Chris, *The art of Bill Viola*, Thames & Hudson, London, 2004
- Virilio Pol, *Maštne vizije*, Svetovi, Novi Sad, 1993.
- Virilio Pol, *Kritički prostor*, Alef, Gradac, Čačak, 1997.
- Šuvaković M., *O neizvesnim sistemskim pitanjima/ O estetici i filozofiji kulture*

- Šuvaković M., *Diskurzivna analiza*, Univerzitet umetnosti, Beograd, 2006.
- Šuvaković M., *Pojmovnik savremene umetnosti*, Horetzky, Zagreb, Vlees & Beton, Ghent, 2005.
- http://www.kuda.org/umetnost_i_revolucija4.pdf
- <http://www.bos.rs/cepit/evolucija/html/12/sizohronija.htm>
- <http://polja.eunet.yu/polja432/432-25.htm>
- www.tokioartbeat.com
- http://zenskestudie.edu.rs/index.php?option=com_content&task=view&id=248&Itemid=41
- <http://www.newmedia-art.org/cgi-bin/show-oeu.asp?ID=10150532&lg=GBR>
- <http://www.resartis.org/index.php?id=95>
- Bill Viola interview by Clayton Campbell
- Korišćen intervju iz emisije the Brian Lehrer show, WNYC, New York Public Radio, 2005.

PREGLEDNI ČLANCI

UDK: 378.6:338.48 (497.6)

Doc. dr Marija Knežević

TURISTIČKO-HOTELIJERSKI FAKULTET U OSNIVANJU

Sažetak

Nije potrebno posebno istraživanje niti dokazivanje teze da naši prostori obiluju turističkim proizvodima koji mogu biti nosioci budućeg razvoja. Ako tu činjenicu dovedemo u vezu sa pojačanom zainteresovanosti savremenih turista za zdravu životnu sredinu, netaknutu prirodu, zdravu hranu i vodu, te turistički zapostavljene destinacije, kakva je cijela BiH, dobijamo ne samo potrebu, nego nužnost kreiranja obrazovnog sistema koji treba adekvatno odgovoriti takvim tendencijama. Globalna kretanja na svjetskoj i evropskoj turističkoj sceni, potpuno idu u prilog navedenom, pogotovo što je turizam, kao grana privrede, doživjela porast, a u nekim regionima je postao vodeća grana privrede i stoga zaslužuje pažnju sa stanovišta obrazovanja kadrova za njegove potrebe. Postoji veliki broj fakulteta koji obrazuju kadrove za potrebe turizma, ali praksa pokazuje da ovi fakulteti ne proizvode kadrove koji mogu adekvatno uslužiti savremenog gosta. Postojeći fakulteti su opterećeni kadrovima sa zastarjelim načinom razmišljanja, obilnim ali prevaziđenim znanjima i vještinama, te mnogim drugim slabostima koje koče upotrebljivost tih kadrova u dizajniranju savremenih menadžment-procesa u turizmu. Ovo je osnovni razlog što je mnogo „školovanog“ kadra ovih fakulteta bez zaposlenja, a s druge strane, praksa traži obrazovane kadrove za potrebe turizma. Zato je opravdana težnja ovog univerziteta da osnuje fakultet koji će proizvoditi kadrove koji mogu adekvatno odgovoriti novim potrebama gostiju, koji mogu dizajnirati menadžment-procese koji će uključiti sva dostignuća informacionih tehnologija u strategijskom planiranju turizma destinacije, države ili regije.

Vlasnik i direktor Univerziteta g. Klincov je još jednom pokazao svoj izuzetni osjećaj za potrebe vremena i prostora, te za najnovije tendencije u globalnim društvenim i privrednim kretanjima. Ideja osnivanja Fakulteta za turizam i hotelijerstvo potvrđuje vitalnost i savremenost vizije samog Univerziteta, koji ima niz komparativnih prednosti, koje novi studenti prepoznaju i stoga u velikom procentu biraju za svoje buduće opredjeljenje neki od fakulteta našeg univerziteta. Generacije koje su izašle ili izlaze sa Univerziteta, sa bilo kojim stepenom obrazovanja, potvrđuju aktuelnost, originalnost i primjenljivost, te svježinu i vitalnost znanja i vještina koje su stekli, jer su dragocjeni kadrovi za koje se poslodavci sve više opredjeljuju, posebno oni kojima je važno da su u samom vrhu globalnih kretanja i njihovih odraza na našu stvarnost. Imamo i prva, vrlo pozitivna iskustva poslodavaca kod kojih su angažovani kadrovi obrazovani na ovom univerzitetu, što je konačna i prava potvrda ispravnosti njegove misije.

Globalna kretanja na svjetskoj i evropskoj turističkoj sceni potpuno idu u prilog navedenom opredjeljenju, a spomenemo samo neka:

- Poredeći turizam kao granu privrede sa drugim granama, može se uočiti da nijedna nije doživjela takav bum poslednjih decenija kako kod nas tako i šire. Turizam je posljednjih decenija postao vodeća grana privreda većine zemalja svijeta i s tog aspekta zaslužuje pažnju i u oblasti obrazovanja kadrova za njega. Hotelijerstvo, kao njegov najvažniji, osnovni i reprezentativni segment, doživljava tako brz razvoj da se javljaju teškoće u njegovom praćenju, a pogotovo u obazbjedivanju adekvatnog kadra koji može odgovoriti zahtjevima i potrebama savremenog gosta, koji je sve zahtjevniji, sve razmaženiji i koji, često i ne zna šta hoće, ali mu moramo udovoljiti;

Regija	1995.	2000.	2010.	Prosj. god. stopa rasta 1990-2010.
Evropa	337,2 (59,4%)	397,0 (56,6%)	525,0 (51,6%)	3,1%
Istočna Azija,Pacifik	84,0 (14,8%)	122,0 (17,4%)	229,0 (22,5%)	7,6%
Amerika	11,9 (19,7%)	138,0 (19,6%)	195,0 (19,2%)	3,7%
Afrika	18,7 (3,3%)	25,0 (3,6%)	37,0 (3,6%)	4,6%
Srednji Istok	11,1 (2,0%)	14,0 (2,0%)	21,0 (2,1%)	4,9%
Južna Azija	4,4 (0,8%)	6,0 (0,8%)	11,0 (1,0%)	6,7%
Ukupno:	567,4 (100%)	702,0 (100%)	1.018,0 (100%)	4,1%

Tabela 1. Procjena međunarodnih dolazaka turista po regijama (u mil.)

Napomena: podaci u zagradama: udjeli regija u međunarodnim dolascima u procentima.

Izvor: Časopis: „Turizam“, Vol. 48, 2/2000. strana 109, preuzeto iz izvještaja WTO, 1997.

Tabela pokazuje jasno pomjeranje interesovanja turista prema nerazvijenim zemljama, zemljama u razvoju, to jest zemljama koje nude očuvanu i netaknutu prirodu, zdraviju životnu sredinu, kao i mogućnost kombinacije više vrsta turizma: odmor, zdravstveni, sportski, egzibicioni, atraktivni, duhovni turizam. Jugoistočna Evropa je u tom fokusu, te se očekuje njeno ubrzano pomjeranje u sam vrh interesovanja turista. Zato je obrazovanje kadrova za potrebe

turizma od izuzetnog značaja, stoga je nužno adekvatno odgovoriti tim globalnim tendencijama, jer od naše pripremljenosti zavisi koliko ćemo imati koristi od tih globalnih kretanja u turizmu;

- Savremeno hotelijerstvo, uglavnom, posluje kao hotelski sistemi, namećući tako potrebu za novim načinom razmišljanja i teoretičanja, a samim tim i novom praksom, što je izazov za sve naučne radnike kojima je čovjek i humanizam trajna životna inspiracija, a uključivanje u hotelske lancе je budućnost RS;
- Savremeno turističko tržište je slobodno, surovo, turbulentno, nehumano i rukovođeno nekim nevidljivim silama koje treba da dovedu do ekonomске opravdanosti, profitabilnosti, rentabilnosti i profita. Pozicionirati turistički proizvod i uslugu na tom tržištu je osnovni zadatak hotelskog menadžmenta, jer od pozicije na tržištu zavisi sve: ciljne grupe, interesovanje, posjećenost i na kraju profit, koji je i prvi i zadnji motiv poslovanja. Međutim, činjenica je da je savremeni gost prezasićen „masovnim turizmom“, koji nude savremeni hotelski sistemi, što menadžment hotelskog poslovanja nije uočio, te je u zaostajanju za napretkom u tehničko-tehnološkom smislu. Zato je obrazovanje ovih kadrova nužno, kao i njihova orientacija na upravljanje ljudima, jer je ulaganje u ljude i jeftiniji i profitabilniji način, nego što je ulaganje u tehničko-tehnološku opremljenost,¹ a efekti su veći.

Polazno i motivaciono stanovište je da na našim prostorima imamo turističkog blaga, turističkih predispozicija i proizvoda u izobilju. S druge strane, evidentna je zainteresovanost turista za naše krajeve, za naš region, za našu baštinu, gostoprимstvo koje se rijetko gdje može naći. Svjetska i Evropska turistička organizacija predviđaju izbijanje BiH u sam vrh po zainteresovanosti turista do 2020. godine, što je podatak koji daje nadu, ali i obavezuje. Osnivanje ovog fakulteta treba da bude ključna karika da se tom izazovu odgovori na najadekvatniji način, te da kadrovima propratimo globalna kretanja,

¹ Upravo ova teza je bila vodilja doktorske disertacije autora rada „Savremeni pristupi u dizajniranju menadžment procesa hotelskih sistema“, Beograd, 2009.

kako bismo se prezentovali na pravi način i za to bili adekvatno nagrađeni.

Prisutan je i jedan novi trend u turističkoj industriji razvijenog svijeta, a koji ima velike predispozicije kod nas: seoski turizam. Predispozicije za razvoj seoskog turizma u RS i BiH su: netaknuta priroda, očuvana životna sredina, povoljan geografski položaj, raznolikost klimatskih uslova, nadmorske visine – vazdušne banje (Manjača, Borja, Kozara), mnoštvo izvorišta banjske vode (Teslić, Kulaši, Slatina, Mlječanica), što pogoduje savremenom turistu koji preferira više kraćih odmora, te kombinovane odmore: more, planine, banje, to jest odmorišni, zdravstveni i rekreativni turizam u isto vrijeme. Kako je ovo oblast koja do sada nije proučavana, to još jednom potvrđuje vizionarske sposobnosti osnivača novog fakulteta, koji će pripremati kadrove koji će se brzo uključiti u praksi i spriječiti pretvaranje ovog oblika turizma u masovni, čime bi se njegova izvornost, originalnost i posebnost brzo uništila.

Zemlja	Broj dolazaka stranih gostiju (u mil.)	Prosječna godišnja stopa rasta 1995-2020. (u mil.)
1. Kina	137,1	8,0%
2. SAD	102,4	3,5%
3. Francuska	93,3	1,8%
4. Španija	71,0	2,4%
5. Hong Kong	59,3	7,3%
6. Italija	52,9	2,2%
7. Velika Britanija	52,8	3,0%
8. Meksiko	48,9	3,6%
9. Rusija	47,1	6,7%
10. Češka	44,0	4,0%

Tabela 2. Najvažnije turističke zemlje svijeta u periodu do 2020. god.

Izvor: Časopis „Turizam“, 2/2000. strana 110, preuzeto iz izvještaja WTO, 1997.

I ova tabela ilustruje pomjeranje interesovanja turista ka zemljama koje su slične našoj, te se iz toga može izvesti zaključak o

sve većem interesovanju turista za naša područja, što su prepoznali i naši akteri globalne politike.

Sljedeći razlog osnivanja ovog fakulteta proizilazi iz svih slabosti od kojih pate postojeći univerziteti i fakulteti zemalja u tranziciji, pa i naša. Postojeći fakulteti, koji imaju smjerove ili odsjekе za turizam nisu efikasni, nisu adekvatnog i primjenljivog znanja. Opterećeni gradivom koje je prevaziđeno, metodologijom koja ne prati savremene tehnologije u obrazovanju i menadžmentom koji nije prilagođen novom turisti, novom tipu gostiju, ovi fakulteti ne proizvode kadrove koji mogu adekvatno uslužiti savremenog gosta. Fakulteti su opterećeni kadrovima sa zastarjelim načinom razmišljanja, obilnim ali prevaziđenim znanjima i vještinama, te mnogim drugim slabostima koje koče upotrebljivost tih kadrova u dizajniranju savremenih menadžment procesa u turizmu. Ovo je osnovni razlog što je mnogo „školovanog“ kadra ovih fakulteta nezaposleno. Upravo ta situacija je dovela do disproporcije u primjeni najnovijih tehničko-tehnoloških dostignuća i tehnologija, koje su i suviše unaprijedile segmente: informacija, rezervacija, bukiranja, ambijenta u smještajnim kapacitetima, a istovremeno zapostavile menadžment ljudskih potencijala, što je jeftinije, a korisnije ulaganje. Kako smo zemlja sa skromnim materijalnim potencijalima, upravo je ovdje naša šansa, a obrazovanje kadrova za obrazovanje i sprovođenje strategija razvoja turizma je prvi korak u toj viziji. Naša šira društvena zajednica je potpuno svjesna savremenih globalnih tendencija u turizmu, te ubrzano radi na izradi strategija razvoja turizma RS, strategije razvoja turizma banjalučke regije i posebno strategije razvoja ruralnog turizma. Akteri izrade strategija su: Grad Banjaluka, Gradska razvojna agencija, Centar za unapređenje sela i Turistička organizacija grada. Ove akcije nužno mora pratiti kadar koji će raditi na izradi strategija, a onda na njihovoj implementaciji.

Savremeni menadžment turizma i hotelijerstva treba ispitivati tržište i prije „prijave“ svojih proizvoda na njemu, treba pratiti stanje konkurenčije, promjene i sva dešavanja na tržištu, te na osnovu toga kreirati sopstveni marketing, dizajnirati menadžment procese i analizirati svoj proizvod u odnosu na sve te faktore. Menadžment ne smije „spavati“. On mora osjetiti, predvidjeti svaku

promjenu, svaki faktor koji će se odraziti na pozicioniranje sopstvenog proizvoda, jer na ovom surovom turističkom tržištu za greške niti ima mesta i novca, niti se one mogu praštati. Vizija, misija, poslovna politika, strategija, ciljevi i taktike su „alati“ kojima se koristi savremeni menadžment u borbi sa konkurenjom na otvorenom turističkom tržištu, a takav menadžment turizma treba proizvoditi novi fakultet za turizam i hotelijerstvo.

Hotelska industrija razvijenijeg svijeta od nas, posluje u obliku hotelskih sistema, koji djelimično predstavljaju budućnost nerazvijenim i zemljama u tranziciji, gdje je i naša zemlja. Ovaj fakultet ima zadatku da naše hotelijerstvo prije dovede do njihovog nivoa, da preskoči, zaobiđe ili ublaži neke zamke i ograničenja u razvoju koja su te zemlje skupo platile. Sve to je lakše sprovesti, ako se o problemu više zna. Fakultet će u obrazovanju novih kadrova poseban akcenat staviti na humanizaciju prostora, životne sredine i organizacije, što je savremenim hotelskim sistemima velika kočnica daljeg razvoja. Zanemarivanjem ovog aspekta one su dovele do masovnog turizma ili turističke industrije, koja više nikog ne fascinira.²

Ako posmatramo poslijeratni razvoj RS (i BiH), a to je jedna do dvije decenije unazad, može se konstatovati da nijedna oblast privređivanja nije doživjela toliko brz i kvalitetan razvoj kao što je turistička privreda, industrija ili turizam kao društveni fenomen. Ova industrija je pravi pokazatelj koliko je vrijeme u kome živimo promjenljivo i koliko je brz razvoj tehnike i tehnologije, te kako se ona može na različite načine odraziti na život današnjeg čovjeka i njegovog veličanstva „Gosta“. Činjenica je da je i naša turistička industrija napredovala u tehničkoj opremljenosti i da je u hotelskom poslovanju sve više zastupljena informaciona tehnika i tehnologija koje u znatnoj mjeri olakšavaju evidenciju prihoda, rashoda, evidentiranje gostiju i soba u hotelu, bezgotovinsko plaćanje i slično. Njihovo upravljanje se zasniva na, još uvijek dominirajućem klasičnom, intuitivnom i nesistemskom načinu organizovanja, koje sprečava prodiranje inovacija u oblast menadžmenta turizma i hotelijerstva. Menadžeri turističkih sistema nisu shvatili da je

² S obzirom na to da naš univerzitet ima Fakultet za ekologiju, plodna saradnja fakulteta u okviru Univerziteta će proizvoditi željeni kvalitet.

tehnološki razvoj ključna poluga ne samo ekonomskog rasta i prosperiteta nego i organizacije i upravljanja. Najbolji primjer za to je masovna smještajna industrija - model koji je bio hit u vrijeme pojave globalizacije koja je fascinirala svojim univerzalizmom, koncentracijom velike ponude na jednom mjestu, modelom upravljanja velikim sistemima koji pokrivaju čitav svijet, načinom koordinacije, evidencija, praćenja i kontrole poslovanja. Međutim, menadžment nije primijetio da je ovaj način smještaja, uz uvažavanje prednosti, pokazao niz slabosti koje su se mogle spriječiti kao što su: uniformnost koja više gosta ne oduševljava, inertnost u mnogim segmentima, gubljenje individualizma, ljepote posebnosti i različitosti destinacija, a što je za goste bilo i ostalo važno. Kvalitetan menadžment je trebao da njeguje elastičnost, originalnost, posebnosti i atraktivnosti. Dakle, bilo je potrebno decentralizaciju suprotstavljati centralizaciji i razvijati segmente koji će bolje funkcionsati kao decentralizovani – posebni profitni centri, bilo kao prodavnice, butici, suvenirnice i slično. Naravno, u sistemima, je potrebno kvalitetno povezati pojedine centre, kako bi oni činili sistem i bili njegovi dijelovi. Znači, decentralizacija ima smisla samo ako se decentralizovani dijelovi međusobno dopunjavaju i dohodovno integrišu, što dovodi do integrisane decentralizacije, koja predstavlja novu organizacionu paradigmu u savremenom poslovanju, a koja je sasvim primjenljiva na uslužni sektor uopšte i sektoru hotelijerstva posebno. Ovim modelom upravljanja se niko ne bavi, a nadamo se da će naći potrebno mjesto na novom fakultetu i među njegovim kadrovima.

Dakle, najrazvijenije informacione tehnologije se uglavnom koriste u operativnim i izvršnim poslovima, dok one još uvijek nisu u dovoljnoj mjeri primijenjene na strategijskom nivou, odnosno u strategijskom planiranju i drugim elementima menadžment procesa turizma, što predstavlja ozbiljnu kočnicu daljeg razvoja u razvijenim zemljama. Njihova primjena je posebno zakazala u oblasti upravljanja ljudskim resursima, u organizaciji, motivaciji radnika ili nagrađivanju prema radu.

Novi fakultet za turizam i hotelijerstvo će imati zadatku da to spriječi kod nas, a to znači da poveća primjenu naučno-tehničkih dostignuća na oblasti dizajniranja menadžment-procesa u turizmu, a

posebno na nivou upravljanja ljudima.

Nije potrebno ni istraživanje niti dokazivanje teze da je današnje hotelsko tržište nešto sasvim novo, da je to tržište koje se u mnogim elementima razlikuje od hotelskog tržišta u bliskoj prošlosti, od samo nekoliko decenija. Prvo što se može uočiti je ogroman porast konkurenčije koja proizvodi nesigurnost poslovanja i potrebu stalnog kreiranja menadžmenta. Situacija pokazuje da nikome i nigdje nije zagarantovan rast, razvoj i opstanak i da svako mora neprestano razmišljati o njegovom veličanstvu, koje se u ovoj industriji zove „Gost“. „Gost“ je dobio mogućnosti da izvoljeva do neslućenih razmjera, jer mu te mogućnosti daje konkurenčija, a naš zadatak je da svoj strateški menadžment gradimo i aktuelizujemo prema njegovim zahtjevima, te uslovima vremena i prostora. Ovdje leži i povećana odgovornost menadžmenta za uspostavljanje održive konkurentnosti kroz pružanje dodatnih satisfakcija gostima.

Turistički sistemi su i radno intenzivniji od ostalih privrednih sistema. Ova činjenica bitno utiče na sve elemente menadžment-procesa: od planiranja, organizovanja i vođenja, do koordinacije i kontrole. Nauka uveliko radi na tome da sve procese automatizuje, želeći da na taj način smanji zavisnost od čovjeka. U ovoj oblasti joj to najmanje uspijeva, jer i kada bi automatizovala „gostoprivstvo“, usluga bi bila neprihvatljiva ili mnogo manje efikasna. Ovo je oblast koju ljudi dizajniraju za ljude i mnoga dostignuća korporativnog upravljanja u ovoj oblasti neće moći biti primjenjena. Ova oblast ima niz posebnosti i karakteristika koje moramo imati u vidu pri projektovanju upravljačkog koncepta.

Analizirajući tehničku opremljenost hotelskih sistema u razvijenim zemljama, a i u našem regionu, možemo uočiti da su veoma zastupljena najnovija dostignuća: informaciona, tehnička i tehnološka, koja su dala svoj pun doprinos u sferi operacionalizacije poslovanja na baznom i srednjem nivou poslovanja. Ali, kada pogledamo strateško upravljanje i menadžment-procese, tu je evidentno da tehnologija zaostaje, da dominira klasični, intuitivni, nesistematski način upravljanja, koji je izraženiji što je sistem manji. Dakle, nužno je dizajniranje novog procesa upravljanja i redizajniranje klasičnog načina upravljanja i njihovo usklađivanje sa savremenim korporativnim upravljanjem, koje je u drugim sferama

pokazalo niz prednosti. Ovaj novi način upravljanja treba, na adekvatan način, primijeniti na hotelske sisteme, ne zanemarujući specifičnosti ove oblasti poslovanja, već te specifičnosti i posebnosti posmatrati kao izazove i prostore za dizajniranje menadžment-procesa. Jedino je korporativno upravljanje uspjelo povezati tri ključne oblasti savremenog strateškog menadžmenta: inovacije, menadžment i preduzetništvo, i zato je važno kao model uspješnog poslovanja u savremenim uslovima globalizacije. Iako nije doslovno primjenljivo na ovu oblast, svakako će biti potrebno uvažiti njegove prednosti, koje mogu pomoći u savremenim pristupima dizajniranju menadžment-procesa u turizmu i hotelijerstvu RS.

Nesporna je činjenica i tendencija da se naša turistička industrija sve više uključuje u evropsku i svjetsku turističku industriju. Analize turističkih strategija govore da se posvećuje pažnja izgradnjji, opremanju, kategorisanju i uključivanju hotelijerske industrije u širi sistem. Ono gdje se kasni i čemu se ne posvećuje adekvatna pažnja, jeste podizanje kvaliteta upravljanja. Po pravilu, istraživanja pokazuju da upravljanje ne prati komfor, opremljenost, luksuz i uređenost hotela u Bosni i Hercegovini, a isto tako ni u Republici Srpskoj. S druge strane, iskustva govore da se upravljanjem može postići više nego opremljenošću, mada se češće poseže za skupljim oblikom! Znatan broj slabije opremljenih hotelskih sistema posluje u samom vrhu uspješnosti, dok najluksuzniji i najopremljeniji sistemi i neki kompleksi na najatraktivnijim lokacijama, nisu na vrhu uspješnosti poslovanja!³

U praksi je dokazano da faktori uspješnosti nisu samo u atraktivnosti lokacija, opremljenosti i luksuzu enterijera, niti izgledu hotela, već su bitni faktori menadžment i zaposleni u tim hotelima. Sve ovo: tehnička opremljenost, lokacija, izgled i slično, jesu potencijalne konkurentske prednosti, ali da li će dovesti do cilja – kvalitetnog poslovanja, tj. bolje zarade, zavisi od zaposlenih, od ljudi koji kreiraju upravljački sistem i koji će, u stvari, ove konkurentske prednosti realizovati. Neljubazno i nekompetentno osoblje će otjerati gosta i iz najluksuznijeg hotela, to je činjenica. Ovo je

³ Ovo je osnovna nelogičnost koja je motivisala autora ovog rada da se bavi ovom problematikom, što je i rezultiralo pisanjem navedene doktorske teze iz ove oblasti.

segment koji je još važniji kada su u pitanju nerazvijeni, to jest one zemlje koje nisu u mogućnosti da izgrade skupe hotele, ali mogu raditi na mnogo jeftinije investiciji: mogu osposobiti osoblje i kreirati menadžment da svojim gostima ljubaznošću, predusretljivošću i komunikativnošću, ponude kvalitetniju uslugu i na taj način nadoknade propuste u projektovanju ili investiranju ili druge elemente kojima nije posvećena dovoljna pažnja u odnosu na ponudu skupih hotelskih sistema na atraktivnim lokacijama. To su prilike, prijetnje i opasnosti iz okruženja koje mali, nerazvijeni, siromašni i oni u tranziciji mogu pretvoriti u svoje šanse, posebno u seoskom turizmu, koji je u zamahu. A mi tu spadamo!

Dakle, tehnologija projektovanja, izgradnje, opremanja i održavanja je napredovala do neslućenih razmjera, ali izgleda da ljudski faktor to nije mogao adekvatno pratiti, ili je tehnologija naprsto „prevarila“ čovjeka. Zaostao je menadžment i upravlja se još uvijek na tradicionalan način, koriste se klasične i prevaziđene tehnike i metodi u planiranju, organizaciji i motivisanju zaposlenih. Zaostaje se, takođe, u sistemu kontrole, nagrađivanja, stimulisanju rada i razdvajaju uspješnih od neuspješnih radnika i timova. Ta situacija znatno utiče na uspješnost koja se postiže tehničko-tehnološkim i informacionim razvojem, tako da se ukupni rezultati poslovanja smanjuju.

Zašto se ulaže u skuplje metode poslovanja, a zanemaruju jeftinije, zašto se dozvoljava da ljudski faktor proguta velike tehničke izume i olakšice u poslovanju?

Na ova i mnoga druga pitanja tražiće odgovore menadžment i novi kadrovi novog fakulteta. Aktuelnost ove tematike se povećava kada se posmatra Bosna i Hercegovina i Republika Srpska, jer se radi se o državi u kojoj nema tradicije velikih turističkih i hotelskih sistema, a koji bi bili izloženi djelovanju tržišnih zakonitosti, a nema ni profesionalnog, visokorazvijenog hotelskog menadžmenta. Stečena saznanja će omogućiti da na vrijeme uskladimo tehničko-tehnološki i informaciono-tehnički razvoj sa razvojem turističkog menadžmenta. Kako se očekuje pojačan razvoj turizma na našim prostorima, kako strategije razvoja privrede već idu u tom smjeru, država prepoznaje savremene tendencije i stavlja ih u prioritete razvoja, i to je ono što ohrabruje i ovu temu čini još aktuelnjom i

prijeko potrebnom za kreiranje menadžmenta turističkih sistema u nastajanju i razvoju. Potrebna ulaganja u razvoj obrazovanja i menadžmenta su manja nego za projektovanje, izgradnju, opremanje i održavanje, te sama logika ukazuje na davanje većeg značaja konkurentskim prednostima koje su ekonomski isplativije.

Vlasnik i direktor ovog univerziteta je uočio još jedan važan aspekt, koji je bio zanemaren u dizajniranju savremenih menadžment-procesa u turizmu, a čini njegov imanentni dio⁴, a to je ekološki pristup, koji je u stvari naglašavanje potrebe za očuvanjem, još uvijek, zdrave životne sredine kod nas. Naime, masovni, industrijski turizam sa kraja XX vijeka, doveo je do degradacije prirodnog okruženja, uništavanja ekosistema i biocenoze i zato je taj koncept razvoja nepopularan i prevaziđen. Ono što želimo popularisati je „humanı turizam”, koji u prvi plan stavlja sklad čovjeka i prirode, a samim tim očuvanje i zaštitu darova prirode. Samo turizam sa ovakvom orijentacijom imaće budućnost, pa makar se on morao odreći jednog dijela zarade na račun očuvanja lanca prirode i zaštite svih učesnika u tom lancu, sa ciljem da budućim generacijama omogućimo opstanak i uživanje u darovima prirode. Ono što nam pri tome ide u prilog, jeste mogućnost da učimo na tuđim greškama, jer su u ovoj oblasti u razvijenim zemljama već davno prolazili putem kojim mi tek trebamo proći. Ljudski, naučni i tehnički potencijali kod nas nisu veliki, ali su na temelju iskustava drugih u situaciji da se vode racionalnijom metodom: „bolje sprječiti nego liječiti” i da našu turističku industriju usmjeravaju u jedinom mogućem pravcu: ravnoteži između naših mogućnosti, stanja savremenog turističkog tržišta i humanizacije prostora i vremena u kome se sve to dešava.

Dakle, turizam 21. vijeka bismo mogli definisati kao: „hod po žici između zadovoljavanja uveliko standardizovanih masovnih interesa i vrlo specijalizovanih individualnih interesa“.

To je odlučujući izazov svih destinacija i sudionika u turističkoj industriji novog vijeka, a najveća je odgovornost na onima koji budu obrazovali kadrove za te izazove.

⁴ Prepoznavanje važnosti ovog aspekta života i turizma je rezultiralo otvaranjem Fakulteta za ekologiju, na našem univerzitetu, koji već obrazuje kadrove, i za koji postoji velika zainteresovanost mladih.

UDK: 005.7:658.114.4 (4-672EU)

Doc. dr Vladimir Marinković

ULOGA EVROPSKOG MODELAA KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA U RAZVOJU KOMPANIJA

Rezime

Članak se bavi razmatranjem uspostavljanja i razvoja evropskog modela korporativnog upravljanja, kao specifičnog pristupa ne samo odnosima poslodavaca i zaposlenih, već i implikacijama ovog modela na ukupne odnose i proces odlučivanja u društvu. Pri tome se posebno izdvajaju tri aspekta korporativnog upravljanja – celovitost korpusa ljudskih sloboda i prava, kao jednog od kamen temeljaca sistema korporativnog upravljanja, ekonomski razvojni značaj i snaga korporativnog upravljanja, sa stanovišta stvaranja podsticajnog društvenog okruženja i uticaja na dinamični razvoj ljudskih resursa, i ulogu i odgovornost svih socijalnih partnera.

Važan aspekt razvoja koncepta i prakse korporativnog upravljanja predstavlja njegovo pravno uređivanje. U tom pogledu se ukazuje na čitav niz direktiva i drugih pravnih dokumenta EU koji uređuju pravne osnove sistema korporativnog upravljanja, kao i na jasno i konkretno definisanu nadležnost Evropskog suda pravde u rešavanju sporova u ovoj oblasti.

Jednu od suštinskih odrednica koncepta i prakse korporativnog upravljanja predstavlja partnerstvo menadžera i zaposlenih u implementaciji strategije i vođenju kompanije. U tom smislu, korporativno upravljanje se ostvaruje kroz čitav niz oblika učešća i uticaja zaposlenih u procesu odlučivanja u kompanijama, kao što su kolektivno pregovaranje, saveti zaposlenih, učešće zaposlenih u radu upravnih i nadzornih odbora kompanija, pri čemu korporativno upravljanje integriše sve ove oblike u jednu suštinski

novu celinu. Ipak, u članku se posebno naglašava značaj i analizira uloga i uticaj saveta zaposlenih.

Ključne reči: korporativno upravljanje, menadžment, socijalno partnerstvo, participacija, saveti zaposlenih.

The role of the European model of corporate management in the development of companies

Abstract

This article deals with the consideration of the establishment and development of the European model of corporate management as a specific approach, not only to the relations of employers and employees, but also to the implications of this model in overall relations and decision-making process in a society. Moreover, three aspects of corporate management are distinguished - the integrity of the corpus of human rights and freedoms, as one of the milestones of corporate management, economic development importance and power of corporate management, from the aspect of creating a supportive social environment and influence on the dynamic development of human resources and the role and responsibility of all social partners.

An important aspect of concept development and practice of corporate management is its legal regulation. In this respect, it is pointed to a series of directives and other legal documents governing the EU legal basis of corporate management, as well as to a clearly and specifically defined the jurisdiction of the European Court of Justice to resolve disputes in this area.

One of the essential determinants of the concept and practice of corporate management is a partnership of managers and employees in implementing strategy and company management. In this sense, corporate management is achieved through a range of forms of participation and influence of employees in the decision-making process at companies such as collective negotiating, employee councils, participation of employees in the work of administrative and supervisory boards of companies, where

corporate management integrates all of these forms in one essentially new unit. However, the article particularly stresses the importance and analyzes the role and impact of employees' council.

Keywords: corporate management, management, social partnership, participation, employees councils.

UVODNA RAZMATRANJA

Permanentne promene na tržištu donele su, pored jačanja konkurenčije i transformacije iz industrijske ere u eru kompanija koje svoju produktivnost, efikasnost i efektivnost zasnivaju na znanju i inovacijama. U tom smislu, i menadžment kao naučna disciplina i kao praktična veština, doživeo je velike promene, posebno kada je u pitanju odnos kompanije prema stejkholderima (zaposleni, kupci, dobavljači) i akcionarima (shareholders) i njegov uticaj na performanse i uspešnost kompanije na tržištu.¹

Ta nova menadžment-paradigma oličena je u korporativnom upravljanju koje sve više potencira odnos menadžmenta i zaposlenih kao ključni faktor razvoja i konkurentnosti za jednu kompaniju. Ona definiše visok nivo involviranosti zaposlenih u poslovanje kompanije kroz pravo na informisanje, konsultovanje i saodlučivanje. Ovakva praksa je podržana i uokvirena i u pravnom sistemu Evropske unije, koji u većini zemalja obavezuje kompanije da poštuje direktive u oblasti korporativnog upravljanja. Evropski sud pravde (European Court of Justice) ima punu nadležnost nad pitanjima poštovanja direktiva. Direktive koje uređuju korporativno upravljanje su:

1. CRD -Collective Redundancies Directive
2. EWC -European Works Councils Directive
3. ARD -Acquired Rights Directive
4. ICD -Information and Consultation Directive-
5. TOD -Takeover Directive

Veoma je važno spomenuti i značaj ECS (European Company

¹ Stoner, J., Friman, R.E., Gilbert, D.R., *Menadžment*, Želnid, Beograd, 1997.

Statute), koji u svojim preporukama definiše uključivanje zaposlenih u rad top menadžmenta u kompanijama.

Može se slobodno reći da su najveće dostignuće modernog korporativnog upravljanja kompanija saveti zaposlenih. Evropski model korporativnog upravljanja podrazumeva da oni imaju veoma široke ingerencije u oblasti radnih, ekonomskih i socijalnih prava zaposlenih, kao i u pogledu definisanja poslovne i razvojne politike kompanije, posebno o onim pitanjima koja posredno ili neposredno deluju na uslove života i rada, i perspektive profesionalnog razvoja zaposlenih. Zakonom je detaljno razrađen i realno zaštićen demokratski način izbora članova saveta zaposlenih. Pravo kandidovanja i učešća na izborima imaju svi zaposleni.

Evropski model (stakeholder model), definiše dualni koncept participacije zaposlenih, što znači da su formalno-pravno odvojeni radno područje i ovlašćenja sindikata i radno područje i ovlašćenja predstavnika zaposlenih (primer Nemačke).

Sindikati se primarno bave kolektivnim pregovaranjem, zaštitom prava i interesa zaposlenih na tržištu rada, a saveti zaposlenih aktivno učestvuju u koncipiranju i razvoju poslovnih procesa, organizacije rada, povećanjem efikasnosti i efektivnosti, i samim tim profitabilnosti kompanije. Praksa participacije preko sindikata još uvek se implementira u Skandinavskim zemljama (Švedska).

U savremenom dobu, u skladu sa ukupnim tendencijama na ovom planu primetna je tendencija pomeranja sadržaja rada saveta na ključna pitanja strategije organizacionog, ekonomskog i tehnološkog razvoja preduzeća. Reč je o tome da sve promene u tehnologiji, organizaciji rada, proizvodnih programa, koje nameće tržišna utakmica, posredno ili neposredno utiču na zaposlenost, uslove rada, zarade i druga prava zaposlenih, odakle proističe i potreba da i poslodavci i sindikati deluju preventivno, odnosno zajednički izgrađuju onu strategiju koja će proizvesti što manje nepovoljnih posledica za zaposlene.

Evropski model korporativnog upravljanja (stakeholder model) pretpostavlja i zakonsku, a i suštinsku podršku participiranju zaposlenih u donošenju odluka u kompanijama, kroz procese

informisanja, konsultovanja i saodlučivanja. Važno je istaći da takav model podržavaju svi stejkholderi i na makro i na mikro (kompanijskom) nivou.

Najbitnije stejkoldere na nivou EU predstavljaju, sa strane poslovnih asocijacija BUSINESSEUROPE (nekadašnja UNICE), inače najznačajnija, reprezentativna međugradska organizacija poslodavaca, koja u svom sastavu ima članice i iz zemalja CEFTA sporazuma. BUSINESSEUROPE, kao reprezentativna organizacija poslodavaca, učestvuje u zaključivanju kolektivnih ugovora o radu, donošenju pravila i direktiva iz domena socijalne politike i zajedno sa svojim partnerima iz Evropske konfederacije sindikata (ETUC), predstavnicima radnika razvijaju i podstiču korporativno upravljanje i socijalno odgovorno posovanje u kompanijama.

ETUC (Evropska konfederacija sindikata), kao evropska reprezentativna organizacija, za prioritetni cilj u svom programu predstavlja razvijanje participacije zaposlenih u upravljanju kompanijama, multinacionalnim kompanijama, kao i evropskim kompanijama.²

U Srbiji je participacija zaposlenih uređena samo jednom odredbom Zakona o radu (član 205), kojim je predviđeno da zaposleni kod poslodavca koji ima više od 50 zaposlenih mogu obrazovati savet zaposlenih, u skladu sa zakonom. Međutim, ova mogućnost se jako retko koristi u domaćim privatnim kompanijama, što iz neobaveštenosti zaposlenih, što iz razloga postojanja zastarelog modela menadžmenta u većini kompanija.

Nekorišćenje ove mogućnosti, takođe je uslovljeno nerazvijenim kapacitetima sindikata, nerazvijenošću njihove unutrašnje demokratske organizacije, ideološkim nasleđem prošlosti, odnosno shvatanjem saveta zaposlenih kao konkurencije sindikatu, tj. nesposobnosti da se shvati komplementarnost uloge sindikata i saveta zaposlenih.

Izuzetak predstavljaju kompanije - strani investitori, koji su iz svojih matičnih zemalja izvršili i transfer znanja i menadžmenta i ponašaju se u skladu sa evropskim načelima i modelima

² Lubarda, B., *Evropsko radno pravo*, CID, Podgorica, 2004.

korporativnog upravljanja.

Sigurno je da korporativno upravljanje podrazumeva orijentisanost menadžmenta na zaposlene i njihovu motivaciju, kao model koji se u praksi pokazao kao najplodonosniji za kompanije. Evropski sistem korporativnog upravljanja, bez sumnje treba primenjivati i u praksi domaće privrede. Osnovni preduslovi za to su permanentno pospešivanje novih modela menadžmenta i ulaganje u znanje i obrazovanje na mikro i makronivou, ali i unapređivanja kapaciteta druga dva socijalna partnera – države i sindikata.

1. KORPORATIVNO UPRAVLJANJE - UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA - PUT KA VEĆOJ PROFITABILNOSTI KOMPANIJA

Živimo u svetu koji je karakterističan po permanentnim promenama koje uzrokuje niz faktora, od socijalno-ekonomskih pa do tehnoloških i socio-kulturoloških, koji su najčešće zastupljeni. Moderna kompanija mora da bude pripremljena da uspešno odgovori na promene, nizom aktivnosti na polju vizije, misije, strateških ciljeva, reinženjeringa procesa i na toj osnovi promenama u organizacionoj strukturi, broju i strukturi zaposlenih. Pored eksternih stekholdera, na promene u korporativnom upravljanju utiče i niz internih faktora.

Uspeh u otklanjanju eksternih pretnji i usklađivanje performansi internih faktora, u najvećoj meri zavisi od potencijala zaposlenih, u prvom redu menadžera i stručnjaka iz oblasti istraživanja i razvoja. Od menadžera koji razvijaju koncept korporativnog upravljanja se očekuje da strategijom i tekućim aktivnostima otklone ili ublaže pretnje i opasnosti, otklone slabosti, iskoriste snage i stvore šanse, što direktno utiče na rezultate poslovanja i razvoj kompanija. Iz tog razloga, kompanije posebnu pažnju posvećuju korporativnom upravljanju, od koga se očekuje da obezbedi odgovarajuće

- inute ljudskih resursa;
- njihovo radno angažovanje;

- efekte tog angažovanja.

Efikasnom obezbeđivanju navedenih elemenata doprinosi, u najvećoj meri, primena savremenog koncepta menadžmenta ljudskih resursa, pod kojim podrazumevamo sistematizovana saznanja o menadžmentu ljudskih resursa, njegovim elementima (strukturama i procesima) i odnosima među njima.³

Strategija razvoja ljudskih resursa bitno menja uloge i postavlja nove zahteve kako pred rukovodioce tako i pred profesionalce koji se stručno bave ovim poslovima. Činjenica da se više ne radi o funkcionalnoj oblasti, nego o menadžment aktivnosti, koja ima strateški značaj i uticaj na sve preduzetničke funkcije, govori da strateški pristup podrazumeva aktivnosti na najvišem nivou rukovođenja u organizaciji, kao i integrisanje mera i aktivnosti u srednji i niži menadžment, kao preduslov uspešne implementacije strategija, ali i novu ulogu stručnjaka za ljudske resurse. Njihova uloga je značajna u planskim aktivnostima, a još značajnija u implementaciji odabrane strategije. Ta uloga je višestruka i obuhvata:

Partnerstvo menadžmenta i zaposlenih na implementaciji strategije i vođenju kompanije.

Stručnjaci za korporativno upravljanje treba da budu prioritetno arhitekte organizacije, koji su sposobni da ponude odgovarajuću formu organizacione strukture za sprovođenje odabrane strategije. Pored toga, oni treba da budu dovoljno osposobljeni da identifikuju slabosti i ponude odgovarajuća rešenja za promenu metoda i procesa koji će olakšati primenu strategije.

Kao treći važan zadatak, može se identifikovati uvođenje odgovarajućih postupaka i prakse (novi sistemi procene i nagrađivanja), koji će pozitivno delovati na promenu korporativne kulture. Konačno, njihov angažman mora biti usmeren i na pokretanje niza korisnih inicijativa kako bi se poboljšali radni rezultati (timski rad, učenje i obuka, nagrađivanje prema rezultatima i sl.), ali i na objedinjavanje i koordiniranje aktivnosti operativnog

³ Ćamilović, S., Vujić, V., *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Tecon, Beograd, 2007.

menadžmenta i pružanje neposredne profesionalne pomoći.⁴

2. PARTICIPACIJA ZAPOSLENIH U PROCESU DONOŠENJA ODLUKA U KOMPANIJI

Može se slobodno konstatovati da je korporativno upravljanje danas nastalo iz proširenja korpusa pitanja koje su uređivali kolektivni ugovori u odnosima menadžmenta i zaposlenih u kompanijama. Kolektivno pregovaranje je sopstvenim razvojem i potvrđenim prednostima otvorilo prostor i temelje za razvoj drugih oblika korporativnog razvoja, odnosno učešća i uticaja zaposlenih u procesu odlučivanja u kompaniji. Naime, kolektivno pregovaranje, čije je uspostavljanje teklo u veoma dugom, protivurečnom i složenom procesu, postepeno je suočavalo sve aktere sa ekonomskim, političkim, moralnim prednostima koje je donosilo svim akterima pojedinačno i svima zajedno.

Isto tako, kolektivno pregovaranje je postepeno proširivalo svoj sadržaj, odnosno delokrug pitanja koja su se uključivala u predmet kolektivnog pregovaranja. Na samom početku, kolektivno pregovaranje, kao i industrijski odnosi u celini, bilo je koncentrisano isključivo na tzv. "revandikativna pitanja" - zarade, dužinu radnog dana, konkretne uslove rada. Međutim, postajalo je sve očiglednije da se sa razvojem novih tehnologija i promenama u organizaciji i načinu rada, sa podizanjem ukupnog stepena obrazovanja zaposlenih i dostupnosti obrazovanja širokim društvenim slojevima, tom, na početku veoma skromnom korpusu pitanja koja su bila predmet kolektivnog pregovaranja, moraju dodavati nova, koja se odnose na sistem organizacije rada, na socijalne posledice uvođenja novih tehnologija, na proces stručnog usavršavanja i unapređivanja profesionalnih veština i znanja zaposlenih i, konačno, na celovitu strategiju ekonomskog, tehnološkog i organizacionog razvoja kompanije.

Tako nastaje nova civilizacijska tekovina i novi deo korpusa

⁴ Jakšić, M. L., Jakšić, M., *Modeli menadžmenta performansi ljudskih resursa*, Zbornik „Unapredjivanje međunarodnog poslovanja preduzeća i privrede”, Megatrend univerzitet, Beograd, 2006.

ljudskih, ekonomskih i socijalnih prava – pravo zaposlenih da budu informisani, konsultovani i da učestvuju u procesu odlučivanja u kompaniji.

Na uspostavljanje ovog novog korpusa ljudskih prava, kao i na razvoj brojnih oblika učešća i uticaja zaposlenih u procesu odlučivanja, bitno je uticao porast uloge države u ekonomskom životu društva, što je uticala da se težište ekonomije sve više pomeralo ka državi, odnosno politici ekonomskog, tehnološkog i socijalnog razvoja društva.⁵

Participacija zaposlenih u modernim kompanijama podrazumeva dva tipa participacije:

- Direktne i
- Indirektne.

Direktna participacija definiše veoma ograničeno individualno učešće zaposlenih u procesu donošenja odluka u kompaniji. Primeri za direktnu participaciju su brifing grupe, kružoci kvaliteta, timovi za rešavanje problema i jedna vrsta finansijskog učešća.

Kao direktna forma participacije zaposlenih, finansijsko učešće, koje uključuje nagrade u skladu sa ostvarivanjem profita kompanije, ima za cilj da poboljša konkurenčiju kod visokoedukovanih zaposlenih u okviru svih faza poslovnog procesa. Inicijative za finansijsko učešće zaposlenih u kompaniji predviđa da zaposleni sa vlasničkim udelom u kompaniji imaju više razloga i motiva da budu produktivniji.

U modernoj teoriji korporativnog upravljanja, postoje tri različita tipa nagrađivanja zaposlenih u kompaniji, u koje spada i model učešća zaposlenih u podeli profita, što se može videti u tabeli br. 1:

⁵ Dauderstadt M. and Witte L. (eds), *Work and welfare in the Enlarging Euroland*, FES, Bonn, 2002.

Tip nagrade	Primeri	Tip ponašanja
Individualne nagrade	Osnovna plata Prekovremen rad Nivo udela Provizija Bonusi Doprinosi kompaniji Plaćena odsustva Benefiti	Vreme: održavanje prisutnosti radnika Energija: performing zadaci Kompetentnost: kompletiranje zadataka bez grešaka
Timske nagrade	Bonusi za tim Podjela dobiti	Saradnja: sa članovima tima
Organizacione nagrade	Podjela profita Vlasnički udeli Podjela dobiti	Učešće u realizaciji kompanijskih ciljeva

Tabela br. 1 Tipovi nagrađivanja zaposlenih

Izvor: Bratton, J. and Gold, J.: *Human Resource Management*, Palgrave Macmillan, New York, 2007.

Individualne nagrade se daju direktno i pojedinačno zaposlenima i baziraju se na doprinosu kompaniji u vremenu, utrošenoj energiji i njihovoj kombinaciji.

Timske nagrade postaju sve više popularne u EU i SAD, gde kompanije rekonfigurišu sistem rada i organizacije sa posebnim naglaskom na self-managed (samoupravne) timove.

Organizacione nagrade, kao što je podjela profita, imaju veliki porast primene i popularnosti kao put za pospešivanje motivacije zaposlenih i njihovo učešće u razvoju kompanije.⁶

Indirektna participacija podrazumeva formu participacije u kojoj predstavnici zaposlenih ili delegati učestvuju u radu i

⁶ Bratton, J. and Gold, J., *Human Resource Management*, Palgrave Macmillan, New York, 2007

donošenju odluka ključnih tela u kompaniji. Najbolji primeri za to su institucije saveta zaposlenih "radničkih direktora".

Savremene teorije i modeli korporativnog upravljanja, izdvajaju četiri osnovne praktične aktivnosti predstavnika zaposlenih:⁷

- Informisanje;
- Konsultovanje;
- Kolektivno pregovaranje;
- Saodlučivanje

Informisanje zaposlenih ostvaruje se tako što se ovim predstvincima omogućava uvid u dokumentaciju, posebno onu koja se odnosi na materijalni položaj i uslove rada zaposlenih, izveštavanje predstavnika zaposlenih, odnosno dostavljanje na uvid izveštaja menadžmenta, kao i informativni sastanci predstavnika zaposlenih sa predstvincima menadžmenta kompanije. Ove informacije odnose se, pre svega, na osnovne podatke o poslovanju, položaju i razvoju kompanije. Pored toga se periodično (svaka tri, šest meseci, ili godišnje), zavisno od karaktera i sadržaja informacija, dostavljaju informacije predstvincima zaposlenih. Podrazumeva se da informisanje ostvaruje svoju funkciju i smisao samo ako je blagovremeno, a to znači ako se informacije dostavljaju zaposlenima ili predstvincima zaposlenih pre, ili u toku procesa odlučivanja.

Konsultovanje predstavnika zaposlenih ostvaruje se kroz sledeće forme: davanje predloga od strane predstavnika zaposlenih, konsultativni sastanci sa predstvincima zaposlenih, na kojima predstavnici zaposlenih imaju mogućnosti da iznose mišljenja, stavove i predloge o određenim pitanjima i suočavaju ih sa stavovima poslodavaca. Najznačajnija i najuticajnija forma konsultovanja su stalna konsultativna tela sastavljena od predstavnika zaposlenih i poslodavaca.

Saodlučivanje se ostvaruje kroz zajedničko utvrđivanje procedure za odlučivanje i rešavanje pojedinih spornih pitanja,

⁷ *Worker representation systems at company level in Europe*, ETUI, Brussels , 1999

pravo veta na odluke koje se donose u zajedničkim telima, u kom slučaju se pokreće posebna procedura za rešavanje spora, uključivanje predstavnika zaposlenih u proces donošenja poslovnih odluka u kompaniji, formiranje zajedničkih organa sastavljenih od predstavnika poslodavaca i zaposlenih, koji imaju pravo odlučivanja o određenim pitanjima.

Očigledno je da su navedeni oblici učešća i uticaja zaposlenih u procesu odlučivanja u kompaniji međusobno povezani i uslovjeni. Pri tome se, pre svega, ima u vidu da konsultovanje, kolektivno pregovaranje i saodlučivanje, nisu mogući bez prethodnog informisanja, odnosno da je informisanje neophodni uslov uspostavljanja i uspešnog funkcionisanja drugih oblika učešća i uticaja zaposlenih u procesu odlučivanja u kompaniji.

Opisani oblici učešća i uticaja zaposlenih u procesu odlučivanja u kompaniji u različitoj meri su razvijeni i primenjuju se u pojedinim evropskim zemljama. To uslovjavaju, pre svega, istorijske okolnosti, specifični tok razvoja, tradicije i načina života u pojedinim zemljama, kao i tok razvoja sindikalnog pokreta, način organizovanja i funkcionisanja poslodavačkih organizacija. Međutim, sve ove oblike vezuje jedan zajednički imenitelj – svi oni su u suštini oblici uspostavljanja dijaloga zaposlenih i predstavnika kapitala.

O značaju i ulozi predstavničkih organa zaposlenih u savremenim industrijskim odnosima, kao i o značaju koji radu ovih organa pridaju poslodavci i savremene demokratske države, rečito govore brojni resursi koji im stoje na raspolaganju u izvršavanju njihovih funkcija. Ova prava, kao i obaveza obezbeđivanja potrebnih materijalnih, tehničkih, prostornih, stručnih i drugih uslova za rad ovih organa, utvrđuje se kolektivnim ugovorima (Irska, Velika Britanija) ili zakonima.

U ovim zemljama utvrđuje se obavezno održavanje sastanaka predstavničkih organa zaposlenih u određenom periodu, čime se, makar formalno, obezbeđuje kontinuitet u njihovom radu. Članovi ovih organa imaju pravo na određeni broj radnih sati odsustvovanja sa rada, radi pripreme i učešća u radu ovih organa. Isto tako, oni imaju pravo na obrazovanja i osposobljavanje za uspešno obavljanje

funkcija u ovim organima.⁸

Od izuzetne je važnosti činjenica da se članovi predstavničkih organa zaposlenih nalaze pod zakonskom zaštitom. To znači da ne mogu snositi bilo kakve radne, disciplinske, materijalne ili druge posledice zbog svog rada u ovim organima ili zbog javnog iznošenja stavova o radu ovih organa, ili o radu menadžmenta kompanije.

Predstavnički organi zaposlenih bave se veoma širokim dijapazonom pitanja, koja posredno ili neposredno utiču na materijalni položaj i uslove rada zaposlenih. Prateći istorijski tok razvoja participacije zaposlenih, može se uočiti tendencija stalnog širenja kruga pitanja kojima se bave predstavnički organi zaposlenih. To je posledica međusobne povezanosti svih pitanja ekonomskog, tehnološkog, organizacionog razvoja preduzeća, uslova rada zaposlenih i ostvarivanja njihovih prava po osnovu rada.

Pitanja koja spadaju u delokrug rada predstavničkih organa zaposlenih mogu se svrstati u sledeće osnovne grupe:

- Ekonomski pitanja (organizacioni i tehnološki razvoj i promene, posebno uvođenje novih tehnologija i organizacije rada, zarade zaposlenih i druga materijalna prava);
- Socijalno-profesionalna (profesionalni razvoj, stručno usavršavanje, promena radnog mesta);
- Zdravstvena i zaštita na radu (sistem zdravstvene zaštite, zaštite na radu, obuka zaposlenih za zaštitu na radu, nabavka odgovarajuće opreme, politika zaštite i unapređivanja životne sredine);
- Društveni standard i kultura (kulturni život, svestrani razvoj stvaralačkih mogućnosti ličnosti);
- Posebni zahtevi zaposlenih.

Dosadašnje iskustvo nesporno je potvrdilo da je uspostavljanje i razvoj mehanizama participacije zaposlenih donelo sledeće pozitivne efekte:

⁸ Clauwaert, S.: *Fundamental social rights in the European union*, ETUI, Brussels, 1998

- Pozitivno je delovalo na motivaciju zaposlenih za rad i postizanje boljih radnih rezultata, jer kompaniju doživljavaju kao "svoju" i čvršće povezuju svoju i sudbinu svojih porodica sa sudbinom preduzeća;
- Informisanost im omogućuju da lakše i potpunije shvate poslovne odluke koje se donose u kompaniji i da ih racionalno i sa većom odgovornošću prihvate;
- U rešavanje problema u kompaniji i kreiranje i ostvarivanje poslovne i razvojne politike uključuje se mnogo veća, različitija i bogatija stvaralačka energija i znanje znatno šireg kruga ljudi;
- Stvara se pozitivna atmosfera poverenja i saradnje među zaposlenima kao i na relaciji zaposleni-menadžment;
- Sprečavaju se socijalni i industrijski konflikti i posledice koje oni izazivaju.

Sadržaj rada, odnosno pitanja kojima se bave predstavnički organi zaposlenih, kao i način organizovanja i funkcionisanja organa kroz koje se ostvaruje pravo zaposlenih na informisanje, konsultovanje, saodlučivanje, predstavljaju onaj korak koji je zajedno sa sistemom kolektivnog pregovaranja, temelj za sledeći prelomni korak - usmeravanje na globalna pitanja strategije razvoja društva, odnosno socijalni dijalog.

3. ULOGA MENADŽERA U IMPLEMENTACIJI Korporativnog upravljanja u modernim kompanijama

Menadžment revolucija je izbacila na površinu poslovnog sveta menadžere koji moraju imati moć podržanu znanjima, sposobnostima i ličnim osobinama. Proces umnožavanja novih multidisciplinarnih menadžment-znanja i sposobnosti, dinamičan je proces koji obezbeđuje autonoman razvoj svake kompanije. Menadžeri kao reprezentanti menadžmenta, moderne racionalnosti i profitabilnosti, moraju biti integralno osposobljeni da bi nezavisno i

autoritetom ličnosti upravljadi promenama i procesima. Promene su postale toliko složene i dinamične, da od njihovih znanja i sposobnosti i njihovog dejstva u privredi i društvu uveliko zavisi sloboda svetskog poretka.

Međutim, kako se jedna kompanija razvija, tako joj sve više treba neko ko se primarno bavi korporativnim upravljanjem i menadžmentom ljudskih resursa, pojavljuje se potreba za specijalistima, ekspertima i stručnjacima za ljudske resurse koji imaju posebna znanja na uskom području. Radni odnosi, obrazovanje, zaštita na radu i izbor ljudskih resursa, tipični su poslovi za takve specijaliste.

Korporativno upravljanje predstavlja timsku interakciju i saradnju ljudi različitih interdisciplinarnih znanja iz područja:

- organizacije rada;
- radne i opšte psihologije;
- makro i mikroekonomije;
- ekonomike i sociologije rada;
- ekonomike obrazovanja;
- radnog i socijalnog prava;
- pedagogije i komunikologije;

Za uspešan rad u oblasti korporativnog upravljanja, pored znanja, potrebno je posedovati ličnu sklonost, voleti „raditi sa ljudima“. Ovako širok spektar povezanih nauka i znanja uslovjen je samom prirodom čoveka kao biološkog, sociološkog, ekonomskog, psihološkog, misaonog i razumnog bića, i mestom čoveka u procesu rada i društvene reprodukcije.⁹

Usled brzine i umnožavanja tehnoloških promena, dinamike i globalizacije poslovanja i internacionalizacije tržišta, kompanije moraju intenzivno voditi računa o efikasnom razvoju menadžera,

⁹ Ćamilović, S., Vujić, V., *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Tecon, Beograd, 2007.

bez kojih ne mogu da opstanu ni privatna, ni javna, ni državna preduzeća, koja će doprineti podizanju nivoa obrazovne strukture i uspostavljanju novog kvaliteta menadžerske populacije. Nastupajuće promene, kao konstanta, ali i kao cilj civilizacijskog razvoja, zahtevaju sposobne menadžere da upravljaju tim promenama uz podršku znanja, sposobnosti i lične snage i da deluju kao glavni agensi promena u menadžment-procesu na nivou kompanije, društvenih službi, javnih institucija i državnog aparata u celini.

Kao generator svih poslovnih odluka (programiranih i neprogramiranih), on mora da poseduje profesionalna znanja interdisciplinarne prirode i menadžerske veštine koje su u prvom redu vezane za upravljanje ljudskim resursima i intelektualnim sistemima. Polazeći od toga da je osnovni zadatak menadžera da obezbedi opstanak i razvoj preduzeća, da profitabilno posluje i opravdava misiju, svako preduzeće teži da poseduje menadžerske timove koji će hteti i moći da upravljaju poslovnim sistemima na ekonomskom i racionalnom principu. Nastupajući novi trendovi integracije svetske privrede, globalizacije svetskih procesa, različitih formi saradnje kao što su preduzeće sa preduzećem, umesto države sa državom, zahtevaju sofisticirane menadžere, čime će se eliminisati rizici poslovanja.

U zemljama razvijene tržišne ekonomije, menadžment ima vrlo značajnu ulogu u industrijskim odnosima na nivou preduzeća. Menadžeri nisu „poslodavci“, jer najčešće nisu vlasnici kapitala, akcionari sa kontrolnim paketom akcija, mada nisu retki slučajevi kada su značajni vlasnici akcija u preduzeću čije poslovanje vode. Oni su opunomoćeni predstavnici poslodavaca koji se najčešće u njihovo ime pojavljuju u pregovorima, radi zaključivanja kolektivnog ugovora.

Njihov odnos prema sindikatu kao partneru u uređivanju uslova rada vremenom se bitno izmenio. Od prvobitne strategije suprotstavljanja i izbegavanja pregovora, oni prelaze na strategiju koja se danas već u velikoj većini slučajeva implementira, a zasniva se na saradnji sa sindikatima, pri čemu se vodi računa da njihova strategija bude i socijalno prihvaćena. Iz tih razloga, moderni menadžeri sve više uključuju radnike (neposredno ili preko

sindikata) u proces odlučivanja u kompaniji, čime se grade zajednički radni život i industrijski odnosi. Na ovaj način se drastično smanjuju rizici od industrijskih konflikata, menja se odnos prema sindikatu, umanjuje rizik od organizovanja štrajka i po obe strane neprocenjivo štetnih industrijskih konflikata.

ZAKLJUČAK

U saglasnosti sa novim strategijama razvoja i permanentnim promenama na tržištu, kompanija poseban akcenat treba da stavi na motivaciju zaposlenih u cilju što veće efikasnosti, efektivnosti i produktivnosti, i to putem kvalitetne realizacije svih generičkih procesa menadžmenta ljudskih resursa i stvaranja modernih fleksibilnih organizacija. Takođe, veoma je važno implementiranje politike partnerstva manadžmenta i zaposlenih u kompanijama, kao osnov za pospešivanje konkurentnosti, jer u vreme naprednih tehnologija i inovacija, samo organizacija zasnovana na partnerstvu može da pobeduje u sve težoj i turbulentnijoj tržišnoj utakmici. Sigurno je da menadžment ima najveću odgovornost u realizaciji procesa korporativnog upravljanja, pogotovo sa aspekta fleksibilnosti i otvorenosti za uključivanje zaposlenih u procese donošenja odluka u kompaniji, kroz informisanje, konsultovanje i saodlučivanje. Ovaj evropski model samo u praksi potvrđuje nove paradigmе menadžmenta koji definiše da su po definiciji partnerskog odnosa svi partneri ravnopravni. Definicija partnerstva, takođe, kaže da se partnerima ne može naređivati, treba ih uveriti. Sve više je, prema tome, rukovođenje ljudima "marketinški posao". A u marketingu se ne počinje od pitanja šta mi to želimo? Počinje se od pitanja: Šta želi druga strana, šta su njene vrednosti, šta su njeni ciljevi, šta će ona smatrati rezultatom?¹⁰

¹⁰ Draker, P., *Moj pogled na menadžment*, Adižes, Novi Sad, 2001.

Rezime

Evropski model korporativnog upravljanja se u praksi pokazao kao vrlo efikasan metod ostvarivanja visokog nivoa efikasnosti i efektivnosti u savremenim organizacijama. Suština ovog modela je permanentno pospešivanje komunikacije na liniji menadžment-zaposleni, u cilju jačanja motivacije i produktivnosti zaposlenih u poslovnom procesu. Najveću odgovornost u procesu implementacije savremenog modela korporativnog upravljanja, po logici stvari imaju menadžeri, koji u okviru novih tendencija na globalnom tržištu glavni fokus svoji aktivnosti stavljaju na upravljanje ljudskim potencijalom i njegovim razvojem. To je preduslov za jačanje konkurentnosti na tržištu, koje podrazumeva sve snažniji razvoj kompanija zasnovanih na znanju i novim tehnologijama.

Evropski model menadžmenta se bazira na kvalitetnim i partnerskim odnosima menadžmenta i zaposlenih, koji podrazumevaju četiri kamena temeljca (informisanje zaposleni, konsultovanje, saodlučivanje i participacija) i čija je primena, pogotovo u velikim preduzećima, rezultirala visokim nivoom konkurentnosti u odnosu na japansku i američku privredu.

LITERATURA

1. Clauwaert, S., *Fundamental social rights in the European union*, ETUI, Brussels, 1998
2. Ćamilović, S., Vujić, V., *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Tecon, Beograd, 2007.
3. Bratton, J. and Gold, J., *Human Resource Management*, Palgrave Macmillan, New York, 2007
4. *Worker representation systems at company level in Europe*, ETUI, Brussels, 1999
5. Dauderstadt M. and Witte L. (eds), *Work and welfare in the Enlarging Euroland*, FES, Bonn, 2002.
6. Jakšić, M. L., Jakšić, M., *Modeli menadžmenta performansi ljudskih resursa*, Zbornik „Unapređivanje međunarodnog poslovanja preduzeća i privrede“, Megatrend univerzitet , Beograd, 2006.
7. Lubarda, B., *Evropsko radno pravo*, CID, Podgorica, 2004.
8. Stoner, J., Friman, R.E., Gilbert, D.R., *Menadžment*, Želnid, Beograd, 1997.

**EKONOMSKA MISAO
PROF. DR ŽARKA RISTIĆA**

BIOGRAFIJA

Rođen je u Požarevac, gde je i završio osnovnu i srednju ekonomsku školu, odsek Finansijski, smer Javne finansije. Školske 1964/65 godine upisao je studije na Ekonomskom fakultetu u Beogradu - odsek Opšta ekonomija. Po završetku studija na Ekonomskom fakultetu u Beogradu, proveo je, akademsku godinu u Evropskom univerzitetskom centru, Nansy Francuska, izučavajući problematiku planiranja, kibernetike i monetarne ekonomije.

Na Ekonomskom Fakultetu u Beogradu, završio je poslediplomske studije, smer Problemi privrednog razvoja. Tokom 1974. godine, proveo je godinu dana na studijskom boravku u Francuskoj (Univerzitet u Parizu „Pantheon-Sorbone“) i Ministarstvo za privredu i finansije), izučavajući savremenu problematiku finansijske ekonomije. Aprila 1975. godine odbranio je magistarski rad na Ekonomskom fakultetu u Beogradu, pod nazivom Finansijski sistem u svetlu opšte teorije velikih ekonomskih sistema. Na istom fakultetu, marta 1983. godine, odbranio je doktorsku disertaciju, pod nazivom Ekonomija opšte i zajedničke potošnje.

Početkom 1970. godine, izabran je za asistenta na Ekonomskom fakultetu u Beogradu, na predmetu Finansije II, odnosno Finansijska teorija i politika. Tokom rada, izvodio je vežbe iz predmeta Finansije II, Finansije I i II i Finansijska teorija i politika, kako na Ekonomskom fakultetu u Beogradu, tako i na njegovim odeljenjima u Kragujevcu, Šapcu, Užicu, a učestvovao je i u izvođenju vežbi iz predmeta Sociologija i Međunarodni ekonomski odnosi. Nastavu i ispite iz predmeta Finansijska teorija i politika izvodio je i na Vojnoj akademiji u Beogradu.

Za docenta na predmetu Fiskalna ekonomija na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Beogradu, izabran je 1987. godine. Od školske 1987. godine, izvodio je nastavu i ispite na predmetu Ekonomika društvenih delatnosti (izborni predmet).

Nastavu je obavljao i na predmetu Zdravstvena ekonomika na poslediplomskim studijama na Medicinskom fakultetu Univerziteta u Beogradu, i na inovacionim kursevima iz predmeta Finansijska ekonomija na Komandno-štabnoj akademiji u Beogradu. Na Višoj poslovnoj školi u Beogradu (sada Beogradskoj poslovnoj školi) predavao je i držao ispite iz sledećih predmeta: Finansije, Finansijsko poslovanje, Poslovne finansije, Finansijski menadžment i Javne finansije. Na Višoj Ekonomsko - komercijalnoj školi u Novom Sadu predavao je i držao ispite iz sledećih predmeta: Poslovne finansije, Sistemi plaćanja, Finansije i Javne finansije.

Po izboru za vanrednog profesora Ekonomskog fakulteta u Beogradu, predavao je i držao ispite na predmetima: Finansijski menadžment na Prirodno - matematičkom fakultetu u Novom Sadu, Javne finansije i Finansijski menadžment na Višoj Poslovnoj školi u Beogradu, Berze i finansijska tržišta na Poslovnoj školi «Megatrend» u Beogradu, Monetarne i javne finansije i Finansijske strategije korporacija na Fakultetu za menadžment u Zaječaru i Fiskalnu ekonomiju na Vojnoj akademiji u Beogradu.

Po izboru za redovnog profesora Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Beogradu, na poslediplomskim studijama u Nišu predavao je i držao ispite iz predmeta Monetarni i fiskalni menadžment, a na Prirodno - matematičkom fakultetu u Novom Sadu Finansijski menadžment. Na poslediplomskim studijama na Ekonomskom fakultetu u Beogradu predavao je Fiskalnu politiku, Javne finansije, Makroekonomiju i fiskalnu politiku, Finansiranje poljoprivrede, Organizaciju i finansiranje penzionih fondova, Komparativne poreske i budžetske strukture, Menadžment društvenih i socijalnih delatnosti, Fiskalni menadžment i Menadžment javnog sektora.

Od 2000. do 2003. godine predavao je Javne finansije na Fakultetu za trgovinu i bankarstvo Univerziteta BK u Beogradu. Od 2000. do 2004. godine predavao je Finansijski menadžment, Menadžment ljudskih resursa, i Finansije i finansijska tržišta na Fakultetu za uslužni biznis u Novom Sadu. Od 2005. godine predavao je na Višoj poslovnoj školi u Čačku: Monetarne i javne finansije, Finansijska tržišta i berzanski menadžment, Finansijski menadžment, Fiskalna ekonomija, Berze i berzansko poslovanje,

Menadžment javnog sektora i Menadžment ljudskih resursa.

Od 2006. godine predaje na Univerzitetu za poslovne studije, Banja Luka, kao redovni profesor na predmetima: Berze i berzansko poslovanje, Međunarodno bankarstvo i institucionalna investitura, Sistem carina i poreza u EU i Državni menadžment. Od 2007. godine na Univerzitetu za poslovne studije Banja Luka predaje Bankarski menadžment, Poreski menadžment i poreski konsalting, Poslovne finansije, Osnove finansijskog menadžmenta, Makroekonomija i Monetarne i javne finansije, Upravljanje poslovnim finansijama, Monetarna ekonomija i bankarski menadžment, Fiskalna ekonomija i menadžment javnog sektora, Međunarodne javne finansije i budžetska politika EU, Globalni finansijski menadžment, Međunarodno bankarstvo i institucionalni investitori, Finansijski menadžment medijskih kompanija, Tržište novca i kapitala i Ekonomija kapitala i finansiranje razvoja. Od 2007/08. Godine, kao član senata Univerziteta za poslovne studije, izabran je za rukovodioca poslediplomskih i doktorskih studija na istom Univerzitetu, i za prorektora za nastavu i nauku Univerziteta.

U dosadašnjem naučno-istraživačkom radu, učestvovao je sa referatima i saopštenjima na brojnim domaćim i međunarodnim skupovima i u izradi projekata preko NICEF-a. Objavio je veći broj naučnih radova (knjiga, udžbenika, monografija, studija, članaka i prikaza), što se vidi iz spiska publikovanih (selekcioniranih) radova u prilogu. Govori francuski i poljski jezik, a služi se ruskim i engleskim jezikom.

U javnom i stručnom radu, participirao je u radu ekspertskega tima Udruženja banka Jugoslavije i NBJ za Organizaciju i funkcionisanje platnog prometa u Jugoslaviji i obavljao je funkciju člana Naučnog saveta Službe za platni promet Jugoslavije. Obavljao je i poslove člana saveta Prve Ekonomske škole u Beogradu, člana Upravnog odbora preduzeća „Jugodrvo“ iz Beograda i člana odbora eksperata Savezne komisije za hartije od vrednosti i finansijsko tržište. U međuvremenu, postao je član NDEJ-a, član redakcije časopisa „Finansije“, član redakcije časopisa „Ekonomske anali“, član redakcije časopisa „Nauka i biznis“ i član redakcije časopisa „Poslovne studije“.

SPISAK OBJAVLJENIH RADOVA

KNJIGE I UDŽBENICI

- **Poslovne finansije i bankarsko poslovanje**, udžbenik za IV razred usmerenog obrazovanja, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 1980. (koautorstvo)
- **Finansije, udžbenik za IV razred usmerenog obrazovanja**, Stručna knjiga, Beograd, 1980. (koautorstvo)
- **Društveni prihodi, udžbenik za IV razred usmerenog obrazovanja**, Stručna knjiga, Beograd, 1980. (koautorstvo)
- **Poslovne finansije i bankarsko poslovanje, udžbenik za IV razred usmerenog obrazovanja**, II izdanje, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 1982. (koautorstvo)
- **Finansijsko poslovanje trgovinskih OUR-a, skripta za V stepen stručnosti trgovinske struke, Centar za obrazovanje kadrova u robnom prometu**, Beograd,1983. (koautorstvo)
- **Finansijsko poslovanje sa evidencijom, skripta za V stepen stručnosti trgovinske struke**, Centar za obrazovanje kadrova u robnom prometu, Beograd, 1984. (koautorstvo)
- **Finansijski federalizam**, Napredak, Arandjelovac, 1984.
- **Fiskalna strategija**, Sloboda, Beograd, 1984.
- **Opšta i zajednička potrošnja**, Partizanska knjiga, Beograd, 1985.
- **Ekonomija slobodne razmene rada i udruživanja rada i sredstava**, Napredak, Aranđelovac, 1985. (koautorstvo)
- **Poslovne finansije i bankarsko poslovanje**, udžbenik za IV razred usmerenog obrazovanja ekonomsko - komercijalne struke, III izdanje, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 1983. (koautorstvo)
- **Monetarna i fiskalna ekonomija**, Partizanska knjiga, Beograd, 1986. (koautorstvo)

- **Fiskalna politika**, Institut za unapređenje robnog prometa, Beograd, 1986. (koautorstvo)
- **Stabilizaciona politika**, Institut za unapređenje robnog prometa, Beograd, 1986. (koautorstvo)
- **Fiskalne finansije i fiskalno pravo**, Prosveta, Požarevac, 1987.
- **Ekonomika Jugoslavije**, Partizanska knjiga, Beograd, 1987. (koautorstvo)
- **Finansiranje zajedničkih potreba**, Partizanska knjiga, Beograd, 1987. (koautorstvo)
- **Poslovne finansije i bankarsko poslovanje**, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 1987 (koautorstvo)
- **Samoupravne poslovne finansije**, Institut za unapređenje robnog prometa, Beograd, 1988. (koautorstvo)
- **Reforma privrednog, finansijskog i političkog sistema**, Naučna knjiga, Beograd, 1989.
- **Ekonomika društvenih delatnosti**, Institut za unapređenje robnog prometa, Beograd, 1989 . (koautorstvo)
- **Ekonomija finansiranja nauke i obrazovanja**, Jugoart, Zagreb, 1989.
- **Makroekonomska analiza**, Institut za unapređenje robnog prometa, Beograd, 1989.
- **Monetarizam**, fiskalizam, strukturalizam, Institut za unapređenje robnog prometa, Beograd, 1989 . (koautorstvo)
- **Fiskalna ekonomija**, Savremena administracija, Beograd, 1989.
- **Finansijsko poslovanje**, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, Zavod za izdavanje udžbenika, Novi Sad i Zavod za unapređenje vaspitanja i obrazovanja, 1989. (koautorstvo)
- **Finansije preduzeća**, Privredni pregled, Beograd, 1990. (koautorstvo)
- **Poreski sistem i fiskalna reforma**, Istraživački centar SSO Srbije, Beograd, 1991.
- **Politička ekonomija**, Ekspres, Zrenjanin, 1991. (koautorstvo)
- **Ekonomija a društvenih delatnosti**, Prosveta, Beograd, 1991.
- **Finansijsko poslovanje**, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, Zavod za izdavanje udžbenika, Novi Sad i

- Zavod za školstvo, Titograd, 1991. (koautorstvo)
- **Fiskalna ekonomija**, Savremena administracija, Beograd, 1991.
 - **Javne finansije, Menadžment javnog sektora**, Naučna knjiga, Beograd, 1991.(koautorstvo)
 - **Politička ekonomija**, Ekonomski fakultet, Beograd, 1991. (koautorstvo)
 - **Finansijski menadžment**, Naučna knjiga i Viša poslovna škola, Beograd, 1992.
 - **Komparativni fiskalni sistemi**, Službeni list SRJ, Beograd, 1992.
 - **Međunarodne finansije**, Viša ekonomsko-komercijalna Škola, Novi Sad,1992.(koautorstvo)
 - **Inflacija i kriza, Institut za finansije i razvoj**, Beograd, 1994. (koautorstvo)
 - **Ekonomika javnog sektora, Institut za finansije i razvoj**, Beograd, 1992.
 - **Monetarna i fiskalna strategija**, Institut za finansije i razvoj, Beograd, 1992. (koautorstvo)
 - **Poslovno finansiranje**, Viša poslovna škola i Naučna knjiga, Beograd, 1992. (koautorstvo)
 - **Bankarstvo**, Viša ekonomsko - komercijalna škola, Novi Sad, 1992. (koautorstvo)
 - **Politička ekonomija**, Viša ekonomsko - komercijalna škola, Novi Sad, 1992. (koautorstvo)
 - **Bankarstvo**, Viša ekonomsko - komercijalna škola, Novi Sad, 1992. (koautorstvo)
 - **Antiinflaciona strategija**, Naučna knjiga, Beograd, 1992. (koautorstvo)
 - **Poslovne finansije i sistemi plaćanja**, ABC Glas, Beograd, 1992. (koautorstvo)
 - **Instruktor za poreze**, Benian Economic, Beograd, 1992. (koautorstvo)
 - **Bankarska ekonomija**, ABC Glas, Beograd, 1992. (koautorstvo)
 - **Savetnik za poreze**, Benian Economic, Beograd, 1992. (koautorstvo)
 - **Menadžerske finansije**, ABC Glas, Beograd, 1992. (koautorstvo)

- **Deficitarno finansiranje**, ABC Glas, Beograd, 1992. (koautorstvo)
- **Alternativne makroekonomiske politike**, ABC Glas, Beograd, 1993. (koautorstvo)
- **Finansijska ekonomija**, Savremena administracija, Beograd, 1993. (koautorstvo)
- **Savremene teorije stabilizacione politike**, ABC Glas, Beograd, 1993 . (koautorstvo)
- **Strategija poslovnog finansiranja**, Viša poslovna škola, Beograd, 1993. (koautorstvo)
- **Menadžment ljudskih resursa**, ABC Glas, Beograd, 1993. (koautorstvo)
- **Poreska ekonomija**, ABC Glas, Beograd, 1993. (koautorstvo)
- **Lavirinti dužničke ekonomije**, ABC Glas, Beograd, 1993. (koautorstvo)
- **Fiskalna teorija i politika**, ABC Glas, Beograd, 1993. (koautorstvo)
- **Budžetska ekonomija**, ABC Glas, Beograd, 1994. (koautorstvo)
- **Finansijski menadžment**, ABC Glas, Beograd, 1994. (koautorstvo)
- **Monetarne i javne finansije**, ABC Glas, Beograd, 1994. (koautorstvo)
- **Poreske strukture**, ABC Glas, Beograd, 1994. (koautorstvo)
- **Menadžment društvenih delatnosti**, Ekonomski fakultet, Beograd, 1994.
- **Finansije**, ABC Glas, Beograd, 1994.
- **Fiskalni menadžment**, Savremena administracija, Beograd, 1995.
- **Finansijsko i devizno poslovanje**, ČIP štampa, Beograd, 1993. (koautorstvo)
- **Finansijske institucije i tržiste**, Viša poslovna škola, Beograd, 1995. (koautorstvo)
- **Fiskalna strategija**, Ekonomski fakultet, Beograd, 1995.
- **Bankarstvo**, Čigoja, Beograd, 1995. (koautorstvo)
- **Strategije finansiranja privrednog razvoja**, ABC Glas, Beograd, 1996. (koautorstvo)
- **Finansijski menadžment**, Megatrend, Beograd, 1996.

- **Menadžment javnog sektora**, ABC Glas, Beograd, 1996.
(koautorstvo)
- **Ekonomija**, Megatrend, Beograd, 1996. (koautorstvo)
- **Fiskalna (ne)ravnoteža**, ABC Glas, Beograd, 1996.
- **Međunarodni finansijski menadžment**, Čigoja, Beograd, 1997.
(koautorstvo)
- **Moderan finansijski menadžment**, Čigoja, Beograd, 1997.
(koautorstvo)
- **Finansijska tržišta i berze**, Čigoja, Beograd, 1997. (koautorstvo)
- **Finansijski menadžment**, Čigoja, Beograd, 1997 . (koautorstvo)
- **Fiskalna strategija**, Ekonomski fakultet, Beograd, 1997.
- **Poslovna politika banaka**, Čigoja, Beograd, 1997. (koautorstvo)
- **Menadžment ljudskih resursa**, Ekonomski fakultet, Beograd, 1997
- **Monetarne i javne finansije**, Čigoja, Beograd, 1997.
(koautorstvo)
- **Monetarna ekonomija**, udžbenik za III razred ekonomiske škole, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 1997:
(koautorstvo)
- **Finansije, udžbenik za III razred ekonomске škole**, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 1998. (koautorstvo)
- **Javne finansije**, udžbenik za III razred ekonomске škole, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 1998. (koautorstvo)
- **Poslovne finansije**, udžbenik za III razred ekonomiske škole, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 1998.
(koautorstvo)
- **Fiskalni menadžment**, Savremena administracija, Beograd, 1998.
- **Finansijska makroekonomija**, Čigoja, Beograd, 1998.
(koautorstvo)
- **Poreski menadžment i budžetski inženjering**, Čigoja, Beograd, 1998. (koautorstvo)
- **Funkcionalne javne finansije**, Čigoja, Beograd, 1998.
(koautorstvo)
- **Monetarni menadžment**, Čigoja, Beograd, 1998. (koautorstvo)
- **Finansijska tržišta i berze**, Jantal, Beograd, 1998. (koautorstvo)
- **Međunarodni finansijski menadžment**, Čigoja, Beograd, 1998.

- (коауторство)
- **Bankarski menadžment**, Čigoja, Beograd, 1998. (коауторство)
 - **Fiskalna strategija**, Ekonomski fakultet, Beograd, 1998.
 - **Menadžment ljudskih resursa**, Ekonomski fakultet, Beograd, 1998.
 - **Globalni finansijski menadžment**, Čigoja, Beograd, 1998. (коауторство)
 - **Monetarne i javne finansije**, Čigoja, Beograd, 1999. (коауторство)
 - **Monetarne i javne finansije**, Jantar, Beograd, 1999. (коауторство)
 - **Javne finansije**, Viša poslovne škola, Beograd, 2000. (коауторство)
 - **Menadžment ljudskih resursa**, Ekonomski fakultet, Beograd, 2000
 - **Tržište novca i kapitala**, Viša poslovna škola. Beograd. 2000. (коауторство)
 - **Globalni finansijski menadžment**, Viša poslovna škola, Beograd, 2000.(коауторство)
 - **Strategija razvojne fiskalne politike**, Jantar, Beograd, 2000. (коауторство)
 - **Upravljanje finansijskim i deviznim poslovanjem**, Ekonomski fakultet, Beograd, 2000.(коауторство)
 - **Monetarne i javne finansije**, Čigoja, Beograd, 2000. (коауторство)
 - **Poreski sistem i politika**, Viša poslovna škola, Beograd, 2000. (коауторство)
 - **Ekonomija kapitala i finansiranje razvoja**, Viša poslovna škola, Beograd ,2000.(коауторство)
 - **Fiskalna strategija**, Ekonomski fakultet, Beograd, 2001.
 - **Monetarni i fiskalni menadžment**, Ekonomski fakultet Niš, 200 1. (коауторство)
 - **Finansijski menadžment**, Čigoja, Beograd, 2001. (коауторство)
 - **Menadžment znanja**, Etiketa, Beograd, 2001.
 - **Socijalna ekonomija**, Etiketa, Beograd, 2001.
 - **Javne finansije**, Viša poslovna škola, Beograd, 2001. (коауторство)

- **Bankarstvo**, Viša poslovna škola, Beograd, 2001. (koautorstvo)
- **Makroekonomija**, tom I i II , Viša poslovna škola, Novi Sad, 2002. (koautorstvo)
- **Menadžment finansijske ekonomije**, Viša poslovna škola, Novi Sad (koautorstvo)
- **Fiskalni menadžment**, Savremena adminstracija, Beograd, 2002.
- **Berzanski i bankarski menadžment**, Viša poslovna škola, Beograd,2002.(koautorstvo)
- **Finansijski menadžment**, Viša poslovna škola, Beograd, 2002. (koautorstvo)
- **Javne finansije**, udžbenik za III razred ekonomskih škola, Zavod za udžbenike nastavna sredstva, Beograd, 2002. (koautorstvo)
- **Javne finansije**, udžbenik za IV razred ekonomskih škola, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 2002. (koautorstvo)
- **Osnovi finansija**, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd,2004. koautorstvo)
- **Makroekonomiske politike**, Etiketa, Beograd, 2004. (koautorstvo)
- **Monetarne i javne finansije**, VPŠ, Čačak, 2006. (koautorstvo)
- **Makroekonomija**, VPŠ, Čačak, 2006. (koautorstvo)
- **Berze i berzansko poslovanje**, VPŠ, Čačak, 2006. (koautorstvo)
- **Finansijski menadžment**, VPŠ, Čačak, 2006. (koautorstvo)
- **Poreska i carinska politika**, VPŠ, Čačak, 2006. (koautorstvo)
- **Menadžment javnog sektora**, VPŠ, Čačak, 2006. (koautorstvo)
- **Finansijska tržišta i berzanski menadžment**, VPŠ, Čačak, 2006. (koautorstvo)
- **Poreski menadžment**, VPŠ, Čačak, 2006. (koautorstvo)
- **Ekonomija nauke i obrazovanja**, VPŠ, Čačak, 2006. (koautorstvo)
- **Menadžment ljudskih resursa**, VPŠ, Čačak, 2006. (koautorstvo)
- **Monetarna ekonomija i bankarski menadžment**, VPŠ, Čačak, 2006. (koautorstvo)
- **Upravljanje finansijama socijalnog, zdravstvenog i penzijskog osiguranja**,VPŠ,Čačak,2006.(koautorstvo) .
- **Finansijski menadžment**, Univerzitet za poslovne studije, Banja Luka, 2006. (koautorstvo)

- **Menadžment ljudskih resursa**, Univerzitet za poslovne studije, Banja Luka, 2006.(koautorstvo)
- **Tržište novca i kapitala**, Univerzitet za poslovne studije, Banja Luka, 2006. (koautorstvo)
- **Državni menadžment**, Univerzitet za poslovne studije, Banja Luka, 2007.(koautorstvo)
- **Međunarodni finansijski menadžment**, VPŠ, Čačak, 2007. (koautorstvo)
- **Fiskalna ekonomija**, VPŠ, Čačak, 2007. (koautorstvo)
- **Međunarodne javne finansije i budžetska politika Evropske unije**, VPŠ, Čačak, 2007. (koautorstvo)
- **Socijalni menadžment**, Liber, Beograd, 2007. (koautorstvo)
- **Poreski i carinski sistem i politika**, Grafopak, Aranđelovac, 2007. (koautorstvo)
- **Monetarne i javne finansije**, VPŠ, Čačak, 2007. (koautorstvo)
- **Poreski menadžment i poreski konsalting**, Grafopak, Aranđelovac,2007.(koautorstvo)
- **Geofiskalni menadžment**, Liber, Beograd, 2007. (koautorstvo)
- **Bankarski menadžment**, Grafopak, Aranđelovac, 2007. (koautorstvo)
- **Finansijska tržišta**, Grafopak, Aranđelovac, 2007. (koautorstvo)
- **Javni menadžment i javni marketing**, Liber, Beograd, 2007. (koautorstvo)
- **Teorija menadžerske ekonomije**, Liber, Beograd, 2007. (koautorstvo)
- **Menadžment znanja**, Grafopak, Aranđelovac,2007. (koautorstvo)
- **Savremene ekonomske teorije**, Liber, Beograd, 2007. (koautorstvo)
- **Budžetski deficit i javni dug**, Grafopak, Aranđelovac, 2007. (koautorstvo)
- **Monetaristička i fiskalistička makroekonomija**, Grafopak, Beograd, 2007. (koautorstvo)
- **Ekonomija humanog kapitala**, Liber, Beograd, 2007. (koautorstvo)
- **Fiskalna makroekonomija**, Liber, Beograd, 2007. (koautorstvo)
- **Socijalni i zdravstveni menadžment**, Poslovni fakultet,

- Jagodina, 2007. (koautorstvo)
- **Utvrđivanje i naplata javnih prihoda**, Liber, Beograd, 2008. (koautorstvo)
 - **Bankarski menadžment**, Univerzitet za poslovne studije 2008. Banja Luka (koautorstvo).
 - **Međunarodno bankarstvo i institucionalni investitori**, Univerzitet za poslovne studije, Banja Luka, 2008. (koautorstvo)
 - **Finansijsko. tržište i berze**, Univerzitet za .poslovne studije Banja Luka, 2008. (koautorstvo)
 - **Poreski menadžment i poreski** konsalting, Univerzitet za poslovne studije Banja Luka, 2008. (koautorstvo)
 - **Globalizacija makroekonomске politike**, Liber, Beograd, 2008. (koautorstvo)
 - **Monetarni i fiskalni menadžment**, Liber, Beograd, 2008. (koautorstvo)
 - **Makroekonomija**, Univerzitet za poslovne studije Banja Luka, (koautorstvo)
 - **Monetarne i javne finansije**, Univerzitet za poslovne studije Banja Luka, (koautorstvo)
 - **Fiskalna ekonomija i menadžment javnog sektora**, Liber, Beograd, 2008. (koautorstvo)
 - **Fiskalna strategija**, Liber, Beograd, 2008. (koautorstvo)
 - **Utvrđivanje i naplata javnih prihoda**, Beogradska poslovna škola, Beograd,2009, (koautorstvo)
 - **Poreska i budžetska politika EU Univerzitet za poslovne studije**, Banja Luka, 2008., (koautorstvo)
 - **Međunarodne monetarne i finansijske institucije**, Liber, Beograd, 2008, (koautorstvo)
 - **Međunarodne javne finansije i budžetska politika EU**, Liber, Beograd, 2008, (koautorstvo)
 - **Menadžment osiguranja i hartije od vrednost**, Liber, Beograd, 2008, (koautorstvo)
 - **Međunarodno poslovanje, špedicija, transport i osiguranje**, Liber, Beograd, 2008, (koautorstvo)
 - **Budžetska ekonomija**, Liber, Beograd, 2008, (koautorstvo)
 - **Socijalna ekonomija i javni menadžment**, Liber, Beograd, 2008, (koautorstvo)

- **Menadžment poslovnih finansija i ekonomija korporativnog finansiranja**, Liber, Beograd, 2008 (koautorstvo)
- **Ekonomija javnog sektora**, Liber, Beograd, 2008, (koautorstvo) koautorstvo
- **Menadžment znanja i ekonomija obrazovanja**, Liber, Beograd, 2008, (koautorstvo)
- **Fiskalna analiza**, Liber, Beograd, 2008, (koautorstvo)
- **Aкционарство и хартије од вредности**, Etnostil, Beograd, 2009, (koautorstvo)
- **Monetarna i fiskalna politika i ekonomski rast**, Etnostil, Beograd, 2009, (koautorstvo)
- **Budžet i rezerv**, Etnostil, Beograd, 2009, (koautorstvo)
- **Budžetska politika i fiskalno finansiranje**, Etnostil, Beograd, 2009, (koautorstvo)
- **Deficitarno finansiranje javnog sektora**, Etnostil, Beograd, 2009, (koautorstvo)
- **Ekonomija kapitala i finansiranje razvoja**, Etnostil, Beograd, 2009, (koautorstvo)
- **Menadžment ljudskog kapitala**, Etnostil, Beograd, 2009, (koautorstvo)
- **Monetarna ekonomija i bankarski menadžment**, Etnostil, Beograd, 2009, (koautorstvo)
- **Poreska i budžetska kontrola i revizija**, Etnostil, Beograd, 2009, (koautorstvo)
- **Pravo Evropske unije**, Etnostil, Beograd, 2009, (koautorstvo)
- **Finansijska makroekonomija**, Etnostil, Beograd, 2009, (koautorstvo)
- **Finansijski menadžment**, Etnostil, Beograd, 2009, (koautorstvo)
- **Fiskalna politika, stabilizacija i rast**, Etnostil, Beograd, 2009, (koautorstvo)
- **Menadžment monetarnih i javnih finansija**, Etnostil, Beograd, 2009, (koautorstvo)
- **Makroekonomija**, Etnostil, Beograd, 2009, (koautorstvo)
- **Ekonomija kapitala i finansiranje razvoja**, Etnostil, Beograd, 2009, (koautorstvo)
- **Monetarna ekonomija i bankarski menadžment**, Etnostil,

- Beograd, 2009, (koautorstvo)
- **Finansijska tržišta i berzanski menadžment**, Etnostil, Beograd, 2009, (koautorstvo)
 - **Globalna ekonija**, Etnostil, Beograd, 2009, (koautorstvo)
 - **Međunarodna ekonomija i finansije**, Univerzitet za poslovne studije, Banja Luka 2008, (koautorstvo)
 - **Strategijski menadžment javnih finansija**, EtnoStil, Beograd, 2009, (koautorstvo)
 - **Ekonomija javnih finansija**, EtnoStil, Beograd, 2009, (koautorstvo)
 - **Budžetska politika i fiskalna revizija**, EtnoStil, Beograd, 2010, (koautorstvo)
 - **Fiskalni dezekvilibrijum i javno finansiranje**, EtnoStil, Beograd, 2010, (koautorstvo)
 - **Ekonomija socijalnog, zdravstevog i penzijskog osiguranja**, Viša poslovna škola, Čačak, 2008, (koautorstvo)
 - **Ekonomija**, Etnostil, Beograd, 2010, (koautorstvo)
 - **Socijalna ekonomija i zdravstevi menadžment**, Etnostil, Beograd, 2010, (koautorstvo)
 - **Globalna ekonomija fiskalnog upravljanja**, Etnostil, Beograd, 2010, (koautorstvo)
 - **Ekonomске teorije fiskalnog menadžmenta**, Etnostil, Beograd, 2010, (koautorstvo)
 - **Stabilizaciona i ravojna fiskalna politika**, Etnostil, Beograd, 2010, (koautorstvo)
 - **Globalna finansijska ekonomija monetarizma i fiskalizma**, Etnostil, Beograd, 2010, (koautorstvo)
 - **Makroekonomска fiskalna analiza**, Etnostil, Beograd, 2010, (koautorstvo)
 - **Ekonomija, pravo i finansije hartija od vrednosti**, Etnostil, Beograd, 2010, (koautorstvo)
 - **Ekološka ekonomija**, Etnostil, Beograd, 2010, (koautorstvo)
 - **Ekonomija znanja**, Etnostil, Beograd, 2010, (koautorstvo)
 - **Međunarodna ekonomija i internacionalne finansije**, Etnostil, Beograd, 2010, (koautorstvo)
 - **Socijalni i zdravstveni menadžment**, Etnostil, Beograd, 2010, (koautorstvo)

- **Ekonomija socijalnog, zdravstvenog i penzijskog osiguranja**, Etnostil, Beograd, 2010, (koautorstvo)
- **Poslovne i preduzetničke finansije**, Etnostil, Beograd, 2010, (koautorstvo)
- **Upravljenje socijalnim finansijama**, Etnostil, Beograd, 2010, (koautorstvo)
- **Međunarodno bankarstvo**, Etnostil, Beograd, 2010, (koautorstvo)
- **Evropske javne finansije**, Etnostil, Beograd, 2010 (koautorstvo)
- **Finansijska makroekonomija monetarizma i fiskalizma**, EtnoStil, Beograd, 2011, (koautorstvo)
- **Finansijske institucije: budžet i rezervi**, EtnoStil, Beograd, 2011, (koautorstvo)
- **Globalni finansijski menadžment**, EtnoStil, Beograd, 2011, (koautorstvo)
- **Globalna ekonomija i globalne finansije**, EtnoStil, Beograd, 2011, (koautorstvo)
- **Monetarna ekonomija i bankarski menadžment**, EtnoStil, Beograd, 2011, (koautorstvo)
- **Međunarodne javne finansije i budžetska politika EU**, EtnoStil, Beograd, 2011, (koautorstvo)
- **Poslovne finansije versus finansiojski menadžment**, Univerzitet za poslovne studije, Banja Luka, 2011,(koautorstvo)
- **Fiskalni menadžment i ekonomija javnog sektora**, EtnoStil, Beograd, 2011, (koautorstvo)
- **Ekonomija kapitala i finansiranje razvoja**, Univerzitet za poslovne studije, Banja Luka, 2011,(koautorstvo)
- **Međunarodno bankarstvo i institucionalni investitori**, Univerzitet za poslovne studije, Banja Luka, 2011,(koautorstvo)

STUDIJE, MONOGRAFIJE I ZBORNICI RADOVA

- **Teorija i politika deficitarnog finansiranja,** Studija u koautorstvu, Ekonomski Institut, Zagreb, 1980.
- **Razvoj trgovine i prometa do 2000-te godine,** Studija za Podrinjsko - Kolubarski region, Ekonomski fakultet, Institut za ekonomiku industrije, Beograd, 1981. (koautorstvo)
- **Razvoj društvenih delatnosti i društvene infrastrukture do 2000-te godine,** Studija za Podrinjsko - Kolubarski region, Ekonomski fakultet, Institut za ekonomiku industrije, Beograd, 1981. (koautorstvo)
- **Samoupravno organizovanje udruženog rada u funkciji efikasnijeg privređivanja u SR Srbiji,** Ekonomski fakultet, Beograd, 1984. (studija u koautorstvu)
- **Problemi finansiranja poslovanja i razvoja materijalne osnove Studentskog centra,** u "Razvoj Studentskog centra Univerziteta u Beogradu", Ekonomski fakultet, Beograd. (studija u koautorstvu)
- **Projekcija razvoja Opštine Kosjerić do 2000-te godine,** Ekonomski fakultet, Beograd, 1986. (studija u koautorstvu)
- **Samoupravni sistem finansiranja opšte i zajedničke potrošnje,** u Zborniku radova "Problemi samoupravnog privrednog sistema" tom I i II, Crnogorska akademija nauka i umjetnosti, Titograd, 1982.
- **Strategie of Financing the Economic Development of Developing Countries,** u Zborniku radova "International Financing of Economic Development", Republički zavod za međunarodnu naučnu, kulturnu, prosvetnu i tehničku saradnju, Beograd, 1982.
- **Udruživanje rada i sredstava u društvenim delatnostima,** u "Udruživanje rada i sredstava na Univerzitetu", Centar za marksizam Univerziteta u Beogradu, Beograd, 1983.
- **Kriteriji i nosioci politike smanjivanja opšte i zajedničke potrošnje,** u Dr M.
- Ćirović (red.), "Problemi i metodi sprovođenja antiinf1acionog programa", Marksistički centar OSK u Beogradu i NIO Poslovna

- politika, Beograd, 1983.
- **Društvena potrošnja, fiskalna politika i motivisanost ekonomskih subjekata u raspodeli, privređivanju i tržišnoj konkurenciji**, u "Motivacijska osnova u organizacijama udruženog rada za proizvodnju, razvoj i samoupravljanje", Marksistički centar Konferencije SKH zajednice općina Split, Split, 1985.
 - **Ekonomika nauke**, u Dr Z. Pjanić (red.), "Ekonomski enciklopedija", tom II, Savremena administracija, Beograd, 1986.
 - **Obeležja i očekivane interventne mere u materijalnom finansijskom položaju Univerziteta**, u Zborniku radova "Slobodna razmjena rada u visokom obrazovanju", Zajednica univerziteta i Sveučilište u Osijeku, 1985.
 - **Projekcija razvoja Opštine Kosjerić do 2006-te godine**, NICEF, Beograd, 1986. (koautorstvo)
 - **Društveno - ekonomski i socijalno - finansijski program mera politike povećanja zaposlenosti i smanjenja nezaposlenosti**, Formulisanje nove strategije zapošljavanja, u Zborniku radova "Zapošljavanje i tehnološki razvoj u funkciji samoupravljanja", Marksistički centar, Split, 1988.
 - **The Study of Fiscal System in Yugoslavia**, Institut za ekonomiku industrije, Beograd, 1987. Studija rađena za Svetsku banku u Vašingtonu. (ko autorstvo)
 - **Akumulativna i reproduktivna sposobnost i finansiranje razvoja PTT saobraćaja**, NICEF i Institut za ekonomiku saobraćaja, Beograd, 1987. (koautorstvo)
 - **Država i upotreba viška rada**, u Zborniku radova "Samoupravljanje i raspoređivanje viška rada", Marksistički centar Međuopštinske konferencije SKH za Dalmaciju, Split, 1987.
 - **Problemi opšte i zajedničke potrošnje u samoupravnom socijalizmu**, u Zborniku radova "Karakteristike robne proizvodnje i sistem cena u savremenim uslovima razvoja proizvodnih snaga Jugoslavije", Niš, 1987.
 - **Neki aspekti društveno - ekonomskog položaja nauke i visokog obrazovanja**, u Zborniku radova "Nauka, obrazovanje i udruženi rad", Centar za marksizam Univerziteta i Ekonomski fakultet, Beograd, 1987.
 - **Stanje u stambenoj izgradnji, stambena politika i predlozi za rešavanje problema**, u Zborniku radova "YU dani stambenog zadrugarstva 1987.", Novi Sad, 1987.
 - **Operativni program ekonomskih i finansijskih mera za**

povećanje zaposlenosti, u Zborniku radova "Produktivno zapošljavanje - stanje i mogućnosti", Centar za marksizam Univerziteta i Ekonomski fakultet, Beograd, 1987.

- **Prilog stabilizacionog programa**, u Zborniku radova "Kamata, inflacija stabilizacija" Centar za marksizam Univerziteta, Beograd, 1988.
- **Kriza i program konsolidacije spoljnih dugova**, u Zborniku radova "Marksizam i kriza u jugo slovenskom društву", Centar za marksizam Univerziteta, Beograd, 1988.
- **Delovanje poreskog sistema na raspodelu dohotka i socijalnu diferencijaciju**, u Zborniku radova "Socijalna diferencijacija i aktiviranje faktora razvoja usavremenom jugoslovenskom društvu", Marksistički centar Međuopštinske konferencije SKH za Dalmaciju, Split, 1988.
- **Reforma politike zaposlenosti**, u Zborniku radova "Problemi privrednog rasta i (ne)zaposlenosti u SR Srbiji", Institut za ekomska istraživanja Ekonomskog fakulteta u Kragujevcu, Kragujevac, 1988.
- **Porez na dodatu vrednost versus jednofazniporez na promet i fiskalni federalizam u Jugoslaviji**, Međunarodna konferencija o porezu na dodatu vrednost i fiskalnom federalizmu, Sekretarijat komiteta za fiskalna pitanja OECD u Parizu i Institut za javne finansije u Zagrebu, Zagreb, oktobar 1988.
- **Revitalizacija društvene svojine kao koncept rušenja temelja dogovorne ekonomije**, u Zborniku radova "Društveno vlasništvo i preduzetništvo", povodom knjige Dr A. Bajta "Samoupravni oblik društvene svoj ine", Kulturni radnik broj 0611988.
- **Poljoprivreda - večni problem socijalizma**, u Zborniku radova "Agrarne i seljačko pitanje u savremenim uslovima razvoja. socijalizma, sa posebnim osvrtom na Jugoslaviju", knjiga I, Ekonomski fakultet i Institut za ekomska istraživanja, Kragujevac, 1989.
- **Fiskalna politika, akumulacija i društvena reprodukcija**, u Zborniku radova "Aktuelni problemi sistema proširene reprodukcije Jugoslavije", Institut za ekomska istraživanja Ekonomskog fakulteta, Kragujevac, 1989.
- **Problemi finansiranja zajedničke potrošnje**, u Zborniku radova "Teorijski i praktični problemi finansijskog sistema Jugoslavije", Institut za javne finansije, Zagreb, 1989.
- **Fiskalna politika, u Projektu "Projekat SIV-a, junski program**

mera", Beograd, Benian Economic, 1990.

- **Oporezivanje malih i srednjih preduzeća**, Beograd, 1990. Radjeno za SIV - Agencija za mala i srednja preduzeća i preduzetništvo
- **Budućnost nauke i visokog obrazovanja i njihov uticaj na prosperitet privrede i društva**, u Zborniku radova "Univerzitet na pragu XXI veka", Centar za marksizam Univerziteta, Beograd, 1990.
- **Obrazovanje kao činilac privrednog razvoja**, u Zborniku radova "Nauka, obrazovanje i privredna reforma", Centar za marksizam Univerziteta, Beograd, 1990.
- **Oporezivanje dobiti preduzeća: fiskalne beneficije i dedukcije**, u Zborniku radova "Oporezivanje dobiti preduzeća", Institut za javne financije, Zagreb, 1990.
- **Fiskalna politika**, u Zborniku radova "Projekat SIV-a: program mera za 1991. godinu", Benian ekonomic, Beograd, 1991
- **Poreska politika, reprivatizacija i prestrukturiranje**, u Zborniku radova "Privatizacija i prestrukturiranje", Savez ekonomista Jugoslavije.
- **Savetnik za poreze**, Zbornik radova, Benian ekonomic, Beograd, 1997. (koautorstvo)
- **Centralna banka u novim uslovima tržišne ekonomije, Institut ekonomskih nauka**, Beograd, 1992. (studija u koautorstvu)
- **Finansijski menadžment**, u Zborniku radova Više ekonomsko - komercijalne škole, Novi Sad, 1992.
- **Fiskalizam i makroekonomija**, Grupa autora: "Ekonomski politika u Srbiji - Problemi makroekonomske koordinacije", Ekonomika i Ekonomski fakultet, Beograd, 1993.
- **Fiskalni menadžment i budžetski inženjeri**, u Zborniku radova Više ekonomsko - komercijalne škole, Novi Sad, 1992.
- **Fiskalni podsticaji novčanih plasmana: oporezivanje kamata i dividendi**, u Zborniku radova "Finansijska tržišta, struktura i funkcionisanje", Institut ekonomskih nauka, Beograd, 1992.
- **Finansiranje izgradnje, održavanje i eksploracijacija komunalnih objekata**, u Zborniku radova "Gradska komunalna infrastruktura", Savez društva inženjera i tehničara, Beograd, 1992.
- **Štedno - kreditno zadrugarstvo Srbije**, studija, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 1992.-
- **Ekonomski i poslovni enciklopedija (esej. Poreski**

- stimulansi),** Savremena administracija, Beograd, 1994.
- **Finansiranje vrhunskog sporta,** Savezno ministarstvo za sport i fizičku kulturu i Ekonomski fakultet, Beograd, 1994.
 - **Platni promet u monetarno - finansijskom, kontroinom i informacionom sistemu, studija,** Institut ekonomskih nauka, Beograd, 1994.
 - **Sportska banka,** Savezno ministarsrvo za sport i fizičku kulturu, Beograd, 1994.
 - **Kapitalna flnansijska snaga, efikasnost i pravci transformacije bankarstva u Jugoslaviji,** studija, Institut ekonomskih nauka - Centar za novac, bankarstvo i finansijska istraživanja, Beograd, 1995. (koautorstvo)
 - **Društveno - ekonomска opravdanost osnivanja Trust banke, studija,** NICEF,Beograd, 1995. (koautorstvo)
 - **Ekonomска politika u Srbiji i Jugoslaviji,** Ekonomski fakultet, Beograd, 1995. (Fiskalna politika u funkciji razvoja finansijskog tržišta)
 - **Deformacije monetarnih tokova i pravci usavršavanja monetarno - finansijskog upravljanja,**studija, SPP, Beograd, 1995. (koautorstvo)
 - **Ekonomска opravdanost formiranja jugoslovenske državne banke, studija,** Služba za platni promet Jugoslavije, Beograd, 1995. (koautorstvo)
 - **Javni sektor, poreska zahvatanja i novčani tokovi - (ne)koordinacija monetarne i fiskalne politike,** u Zborniku radova "Jugo slovenska privreda posle sankcija", Savez ekonomista Jugoslavije, Beograd, 1996.
 - **Javni sektor, poreska zahvatanja i novčani tokovi - (ne)koordinacija monetarne i fiskalne politike,** u "Privreda u tranziciji", Savez ekonomista Srbije, Miločer, 19.- 21.juna 1996.
 - **Da li je ekonomска nauka sumorna i' koliko greše ekonomisti,** u Dr M Jakšić (red.), "Ekonomска politika stabilizacije", Ekonomski fakultet, Beograd, 1997.
 - **Sanacija poslovnog bankarstva, u "Transformacija jugoslovenske privrede, privredni sistem, preduzeća i banke",** Kongres ekonomista Jugoslavije, Miločer, 11. - 13. juni 1997. (koautorstvo)
 - **Strukturalistična fiskalna politika, privatizacija i prestrukturiranje privrede u tranziciji,** u "Finansijska tržišta Jugoslavije", Savez ekonomista Srbije, Miločer, 24. - 26. septembar1997.
 - **Alternativna, biznis orijentisana, strukturna fiskalna politika,** u "Finansijski i bankarski menadžment u

- savremenim uslovima privređivanja", Ekonomski fakultet, Priština, 1997.**
- **Novčani tokovi, raspodela i fiskalna politika, u "Ekonomска politika između stabilizacije i rasta", Ekonomski fakultet, Beograd, 1997.**
 - **Transformacija poslovnog bankarstva u tranzitornoj ekonomiji, u .Einansijski i bankarski menadžment u savremenim uslovima privređivanja", Ekonomski fakultet, Priština, 1997. (koautorstvo)**
 - **Upravljanje aktivom i pasivom poslovnih banaka, u ,,"Jugoslovenska preduzeća i banke", Savetovanje ekonomista Jugoslavije, Naučno društvo ekonomista Jugoslavije i Ekonomski fakultet, Beograd, 22. - 23. apri11998. (koautorstvo)**
 - **Finansijski menadžment i finansijski inženjering, u Zborniku radova za II internacionalni simpozij um iz Projekt menadžmenta "Project management - nove metode i tehnike", YUPMA '98, Zlatibor, 22. - 24. april1998. (koautorstvo)**
 - **Finansijski menadžment globalne ekonomije, u Dr B. Maričić i Dr G. Petković (red.), "Izazovi menadžmenta i marketinga u globalnom okruženju", Ekonomski fakultet, Beograd.**
 - **Transformacija poslovnog bankarstva privrede u tranziciji, u Zborniku radova "Ekonomski odnosi sa inostranstvom i tranzicija jugoslovenske privrede", Naučno društvo ekonomista Jugoslavije, Herceg Novi, 24. - 26. jun 1998. (koautorstvo)**
 - **Socijalna strategija u uslovima privatizacije, deregulacije i liberalizacije, u "Privatizacija, finansijsko tržište i finansijske institucije", Ekonomski fakultet i Naučno društvo ekonomista Jugoslavije, Beograd, 28. i 29. septembra 1998.**
 - **Socijalni menadžment, u Zborniku radova "Transformacija privrede i menadžmenta", Međunarodni naučni skup, Ekonomski fakultet, Niš, 15. i 16.oktobar 1998.**
 - **Socijalne rekonsideracije stabilizacije i 'rasta, u Zborniku radova "Tranzicija i privredni razvoj - kratkoročni i dugoročni aspekti", Ekonomski fakultet, Beograd, 14. XII. 1993.**
 - **Upravljanje investicijama u ekonomiji ljudskih resursa, u Zborniku radova "Investiciona odlučivanja u uslovima tranzicije", Ekonomski fakultet, Priština, 22. - 23. januar 1999.**
 - **Socijalna strategija u uslovima privatizacije, deregulacije i liberalizacije, u Zborniku radova "Privatizacija, finansijsko tržište i finansijske institucije", Miločer, 2000.**
 - **Fiskalni menadžment, u Zborniku radova "Menadžment u privredama u tranziciji", Ekonomski fakultet, Niš, 2000.**

- **Mere fiskalne politike kao stimulans razvoja penzijskog osiguranja,** u Zborniku radova "Privatizacija i perspektive osiguranja u zemljama u tranziciji", Ekonomski fakultet, Beograd, 2003.
- **Politički" socijalni sistem** i „antiekonombska socijalna politika“, Zbornik radova „Društvena kriza i prevazilaženje siromaštva u RS i BiH, Banja Luka, 2009
- **Menadžment znanja na principu tolerancije i nediskriminatorski održivog humanog razvoja globalnog društva,** Zbornik radova „Kako prevazići govor mržnje i netolerancije u interesu što bolje političke kampanje i demokratskoh rezultata na parlamentarnim izborima 2010. godine u Republici Srpskoj i BiH“ , Defentologija centar, Banja Luka, april 2010.
- **Finansijska politika u funkciji razvoja imidžai promovisanja turističkih brendova srpske privrede,** Zbornik radova „Turistički imidž Srbije kao faktor razvoja privrede“, Institut za međunarodnu politiku i privrednu, Beograd,april 2010

ČLANCI

- **Stabilizacioni aspekti fiskalne politike,** Finansije, 9-10/1972.
- **Sinhronizovana aplikacija monetarne i fiskalne politike,** Jugoslovensko bankarstvo, 9/1972.
- **Aktivna fiskalna i fleksibilna budžetska politika,** Gledišta, 2/1973.
- **Fiskalna dejstva na akumulaciju i uslove privređivanja,** Ekonomika udruženog rada, 1/1974.
- **Sistemski pristup u reformaciji i dekompoziciji budžetskog sistema,** Pregled, 11/1974.
- **Finansijski sistem u svetu opšte teorije velikih ekonomskih sistema,** Pregled 11/1974.
- **Fiskalni sistem Sovetskog saveza,** Praksa, 1-2/1974.
- **Naučni sistem NR Mađarske i DR Nemačke ,** Ekomska revija, 4/1974.
- **Novine u sistemu oporezivanja, Direktor 11/1974.**
- **Ekonomski i finansijski mehanizam savremene kapitalističke reprodukcije,** Socijalizam, 12/1974.
- **Budžetski sistem kao podsistem fiskalnog sistema,** Privredna

izgradnja, 3-4/1974

- **Predviđanje spoljne trgovine, Problemi spoljne trgovine i konjunkture,** 1/1974.
- **Delovanje fiskaliteta na platni bilans,** Problemi spoljne trgovine i konjunkture, 2/1974.
- **Samoupravna, ekonomска i fiskalna politika u funkciji očuvanja ljudskog okruženja,** Poslovna politika, 1/1975.
- **Porez na promet kao instrument ekonomске i finansijske politike,** Nova trgovina, 2/1973.
- **Makroekonomска fiskalna dejstva u teoriji i praksi,** Ekonomski glasnik, 5/1975.
- **Reforma sistema lokanih poreza i taksa u Francuskoj,** Komuna, 6/1973.
- **Analiza fiskalnih dejstava u društvenoj reprodukciji,** Ekonomski anali, 8/1975.
- **Reforma fiskalnog sistema Jugoslavije,** Opština, 6-7/1975.
- **Socijalistički samoupravni koncept fiskalnog sistema,** Socijalizam, 10/1975.
- **Ekonomска i finansijska politika ekološkog segmenta društvene reprodukcije,** Ekonomска misao, 3/1975.
- **Kvantitativna analiza fiskalne politike u makroekonomskim modelima rasta,** Ekonomski anali, 49/1976.
- **Sistems ka analiza javnih, odnosno društvenih rashoda,** Produktivnost, 7/1976.
- **Fiskalni i vanfiskalni resursi,** Tržište, novac, kapital, 1/1976.
- **Sistemska analiza fiskalnih prihoda,** Oeconomica, 1/1976.
- **Finansijski sistem kao podsistem velikog ekonomskog sistema,** Pogledi, 19/1976.
- **Korišćenje mineralnog bogatstva i zaštita čovekove okoline,** Direktor, 12/1978.
- **Analiza savremenih ekonomsko - finansijskih odnosa u razvijenim kapitalističkim zemljama,** Marksistička misao, 6/1978.
- **Društveno - ekonomска i socijalno - finansijska dimenzija slobodne razmene rada,** Opština, 11-12/1979.
- **Finansijski resursi opšte i zajedničke potrošnje i politika raspodele i preraspodele dohotka,** Ekonomski anali, 68-

69/1980.

- **Zadovoljenja zajedničkih potreba u društvenim delatnostima**, Ekonomski anali, 68-69 1980.
- **Strategija finansiranja ekonomskog razvoja zemalja u razvoju**, Međunarodni problemi, 4/1980.
- **Finansijski tokovi budžeta federacije tokom poslednjih deset godina**, Komuna, 2/1981 , (koautorstvo)
- **Konfliktost u ekonomiji slobodne razmene rada**, Direktor, 9/1981 (koautorstvo)
- **Društveno - ekonomski i socijalno - finansijski činoci slobodne razmene rada kao samoupravne osnove sticanja dohotka u društvenim delatnostima**, Komuna 9/1981. (koautorstvo)
- **Finansiranje subregionalnog privrednog razvoja**, Poslovna politika, 9/1981.
- **Slobodna razmena rada u ekonomiji naučno - istraživačkog rada**, Samoupravna interesna zajednica, 9/1981. (koautorstvo)
- **Analiza društvenih prihoda i opšte i zajedničke potrošnje u postustavnom periodu**, Opština, 1-2/1982.
- **Ekonomija finansiranja nauke i naučno - istraživačkog rada**, Socijalizam,7-8/1982
- **Pravci reforme sistema finansiranja opštedenaruštvenih i zajedničkih potreba**, Direktor, 8-9/1982. (koautorstvo)
- **Finansiranje mesnih zajednica i međuopštinskih regionalnih zajednica**, Opština, 7-8/1982.
- **Društveni karakter i ekomska sadržina rada u delatnosti obrazovanja**, Samoupravljanje, 12/1982. (koautorstvo)
- **Analizafinansijskih tokova obrazovanja**, Tehnika, 17/1982.
- **Samoupravni model finansiranja zajedničke potrošnje**, Samoupravna interesna zajednica, 2/1982.
- **Slobodna razmena rada u ekonomiji obrazovanja**, Ekonomika, 10/1982.
- **Fiskalna politika i spoljnotrgovinski i platni bilans**, Problemi spoljne trgovine i konjunkture, 4/1982.
- **Slobodna razmena rada u ekonomiji društvenih delatnosti**, Naše gospodarstvo, 1/1983. (koautorstvo)
- **Finansiranje zajedničkih potreba u materijalnoj sferi**

društvene reprodukcije, Komuna, 4/1983.

- **Spoljnotrgovinska i platnobilansna politika i politika zaduživanja Jugoslavije u postustavnom periodu**, Direktor, 6/1983.
- **Ekonomski i finansijski politici u funkciji povećanja zaposlenosti**, Komuna, 7- 8/83.
- **Strategija finansiranja regionalnog privrednog razvoja**, Poslovna politika, 9/1983. (ko autorstvo)
- **Društvena akumulacija u finansiranju razvoja**, Poslovna politika 10-11/1983.
(koautorstvo)
- **Kako smanjiti opštu i zajedničku potrošnju**, Komunist broj 1370 od 17. VI. 1983.
- **Samofinansiranje opšte i zajedničke potrošnje**, Finansijska praksa 9/1983.
- **Efekti opšte i zajedničke potrošnje na nivo i dinamiku cena**, Poduzeće - banka, 11- 12, 1983.
- **Samoupravno planiranje opšte i zajedničke potrošnje (1)**, Ekonomika, 12/1983.
- **Teorijske osnove sistema društvenog finansiranje opšte i zajedničke potrošnje**, Komuna, 12/1993.
- **Politika opšte i zajedničke potrošnje u procesu sproveđenja antiinflacionog programa**, Finansijska praksa, 12/1993.
- **Empirijska verifikacija Marksovog naučnog doprinosa u sferi opšte i zajedničke potrošnje**, Eko-nomski anali, 78-81/1983.
- **Samoupravno planiranje opšte i zajedničke potrošnje (II)**, Ekonomika, 1/1984.
- **Bilansiranje sredstava za opštedoruštvene i zajedničke potrebe**, Knjigovodstvo, 1 /1984
- **Samoupravni koncept budžetskog sistema**, Ekonomika, 2/1984.
- **Fiskalna neravnoteža i budžetski debalansi u ekonomskoj teoriji (komparativne rekonstrukcije)**, Naše gospodarstvo, 2-3/1984.
- **Vizija poreske reforme u SFRJ - prilog operacionalizaciji Dugoročnog programa ekonomiske stabilizacije**, Komuna,

4/1984.

- **Finansijska koordinacija i harmonizacija u ekonomiji opšte i zajedničke potrošnje** Ekonomski glasnik, 3/1984. Samoupravni sistem doprinosu u strukturi društvenih prihoda u SFRJ, Komuna, 12/1984.
- **Društveno finansiranje opšte i zajedničke potrošnje,** Finansijske, 11-12/1984.
- **O povećanju zaposlenosti,** Marksistička misao, 3/1984.
- **Društvena potrošnja i ekonomska stabilizacija - Efekti za interni ekvilibrijum,** Ekonomski analiza, 2/1984.
- **Pravci fiskalne reforme - prilog operacionalizaciji Dugoročnog programa ekonomske stabilizacije,** Finansijska praksa, 9/1984.
- **Finansijska koordinacija i harmonizacija u sistemu društvenog finansiranja,** Finansijska praksa, 2/1985.
- **Fiskalni federalizam i samo upravljanje fiskalni odnosi vertikalnog i horizontalnog tipa (I),** Ekonomika, 1/1985.
- **Fiskalni federalizam i samo upravljanje fiskalni odnosi vertikalnog i horizontalnog tipa (II),** Ekonomika, 2/1985.
- **Deficitarno finansiranje u savremenim ekonomskim politikama,** Jugoslovensko bankarstvo, 3/1985. (koautorstvo)
- **Politika jakog dolara i visokih kamata - analiza savremenih trendova,** Poduzeće - banka, 1-2/1985. (koautorstvo)
- **Samoupravna ekonomija finansiranja društvene potrošnje: prednosti i slabosti,** Naše gospodarstvo, 1/1985.
- **Ekonomske i finansijske performanse udruženog rada: 1965-1983,** Ekonomika udruženog rada, 45/1985.
- **Nauka i visoko obrazovanje kao faktori društveno - ekonomskog razvoja,** Marksističke teme, 1/1985. (koautorstvo)
- **Reafirmacija monetarističke politike, rehabilitacija keynesijanske ekonomije i nova sinteza monetarizma, keynesijanizma, neoklasicizma i ekonomike ponude,** Ekonomika, 3/1985. (koautorstvo)
- **Reafirmacija monetaristicke politike,** Ekonomika, 4/1985. (koautorstvo)
- **Svetски fiskalni sistem,** Tržiste, novac, kapital, 2/1985.
- **Efekti opšte i zajedničke potrošnje na raspodelu**

nacionalnog dohotka, Komuna, 9/1985.

- **Formulisanje strategije zapošljavanja**, Ekonomika, 11/1985.
- **Politika međunarodnog zaduživanja i kriza svetskog duga**, Socijalizam, 9/1983.
- **Konvengirajuće i divergirajuće teorije i empirije monetarista, fiskalista i s strukturalista**, Ekonomska misao, 3/1985.
- **Politika međunarodnog zaduživanja i kriza svetskog duga**, Socijalizam, 9/1985.
- **Samo upravno planiranje u društvenoj potrošnji i društvenim delatnostima**,
- **Planiranje i analiza poslovanja**, 7/1986. (koautorstvo) Fiskalna politika i jedinstveno jugoslovensko tržište, Robni promet, 1/1986.
- **Porez na ukupan prihod građana**: nedostaci i predlozi, Komuna, 61/986.
- **Indikatori razvoja naučno - istraživackog rada i politika finansiranja nauke**: Komparativna analiza, Istraživač, 1/1986.
- **Predviđanje društvenih prihoda i rashoda SIZ-ova društvenih delatnosti do 1990.**, Ekonomika, 2/1986.
- **Monetarizam, strukturalizam i ekonomika ponude**, Finansijska praksa, 5-6/1986. (koautorstvo)
- **Država i upotreba viška rada**, Pogledi, 3-4/1986.
- **Program razdalžitve Jugoslavije, Bančni Vestnik**, decembra 1987.
- **Ekonomski i finansijski program mera za razvoj poljoprivrede i sela**, Finansijska praksa, 9-10/1987.
- **Bančna (ne)strokovnost in (ne)doslednost**, Bančni vestnik, 31/1987.
- **Fiskalni deficit, javni dug i crowding-out**, Finansijska praksa, 1-3/1987.
- **Poreska reforma**, Ekonomika, 5/1988.
- **"Politički" socijalni sistem i "antiekonomска" socijalna politika**, Naše gospodarstvo, 4/1988.
- **Stambena reforma**, Stambena i komimaina privreda, 6-7/1988. (koautorstvo)
- **Stambena reforma** - Program finansijskih mera, Finansijska

praksa, 6-8/1988.

- **Redefinisanje samoupravnog federalizma:** ustavnom reformom do AVNOJ-a, Marksistička misao, 6/1988.
- **Program ukrepov na razvoj drobnega gospodarstva,** Bančni vestnik, 12/1988.
- **Komunalna reforma,** Stambena i komunalna privreda, 8-9/1989. (koautorstvo)
- **Reformisanje sistema finansiranja robnih rezervi,** Finansijska praksa, 1- 2/1989.
- **Reprivatizacija ideregulacija,** Finansije, 1-2/1991.
- **Oporezivanje malih i srednjih preduzeća,** Finansije, 5-6/1991.
- **Poreski stimulansi,** Ekonomski anali, 109/1991.
- **Amortizacija i oporezivanje,** Ekomska privreda, 9-10/1991.
- **Tri godine vladinog ekonomskog programa,** Ekonomika 9/1991.
- **Menadžment ljudskih resursa,** Finansije, 11-12/1991.
- **"Perestrojka" ekonomiske nauke,** Ekonomika, 3/1992.
- **Finansijski marketing,** Ekonomski anali, 114/1992.
- **Dinar kroz istoriju,** Berza, 1/1993.
- **Finansijski menadžment u teoriji i praksi,** Direktor, 3/1993 (koautorstvo)
- **Mikroekonomска fiskalna politika,** Ekonomski anali, 116/1993.
- **Ekomska edukacija za 21 vek,** Direktor, 7-8/1993.
- **Fiskalni menadžment, poreski konsalting i budžetski inženjerинг,** Finansije, 3-4 od 1992.
- **Javni marketing,** Marketing, 5-6/1993.
- **Berze i berzansko poslovanje,** Nova trgovina, 5-6/1993
- **Strukturalistička fiskalna politika,** Finansije, 3-4/1993.
- **Oporezivanje biznisa,** SDK, 136/1993
- **Fiskalni deficit, javni dug, kamatna stopa i devizni kurs,** Finansije, 7-8/1993.
- **Finansijski menadžment: nauka ili umetnost,** Poslovna revizija, SB, 3/1994.
- **Finansijske organizacije,** Jugoslovensko bankarstvo, 1-2/1995.
- **Ekspertni sistemi za upravljanje porezima,** Finansije, 1-2/1995.

- **Fiskalna politika i finansijska tržišta**, Berza, 2/1995.
- **Interakcija deviznog kursa i fiskalnog deficit**, Berza, 6/1995.
- **Javni dug i kamatne stope: međuzavisnost**, Jugoslovensko bankarstvo 5-6/1995.
- **Ekonomika obrazovanja i finansiranja obrazovne delatnosti**, Finansije, 9-10/1995.
(koautorstvo)
- **Javni marketing**, Finansije, 7-8/1995
- **Ekološki menadžment**, Novac i razvoj, 22/1995.
- **Upravljanje fiskalnim deficitom**, Finansije, 11-12/1995.
- **Sanacija poslovnog bankarstva**, Direktor, 10/1995.
- **Budžetski inženjering**, Finansije, 3-4/1996.
- **Transformacija poslovnog bankarstva**, Finansije, 1-2/1996.
- **Javni sektor, poreska zahvatanja i novčani tokovi**, Finansije, 7-8/1996.
- **Ekonomski mehanizam i deformacije u raspodeli**, Novac i razvoj, 29/1996
- **Novčani tokovi i revitalizacija monetarnog prava**, Berza, 11-12/1997.
- **Stabilaciona politika**, Finansije, 9-10/1997.
- **Ekonomija znanja i kadrovska menadžment**, Finansije, 11/12/1997
- **Oporezivanje off-shore biznisa**, Nova trgovina, jubilarni broj, 1997.
- **Stabilaciona politika i državna intervencija**, Ekonomist, 1-2/1997.
- **Monetaristički i kejnjijanski transmisioni mehanizam**, Finansije, 5-6/1998. (koautorstvo)
- **Bankarski menadžer lider**, Direktor, 3/1998.
- **Državna regulativa, pravna država i revitalizacija bankarskog i monetarnog prava**, Finansije, 3-4/1998.
- **Fiskalna kontrola i revizija**, Revizija, 1/1998.
- **Strategijski i finansijski menadžment**, Strateški menadžment, 1/1990. (koautorstvo)
- **Sportsko preduzetništvo i sportsko bankarstvo**, Finansije, 7-8/1998.
- **Socijalni menadžment**, Ekonomski teme, 2/1998.

- **Inflacija resurs nezaposlenost**, Finansije, 1-2/1999.
- **Socijalna tržišna privreda**, Ekonomski anali, 142/1999.
- **Ekonomija levice i privatno preduzetništvo**, Ekonomski anali, 143/1999.
- **Inflacija versus nezaposlenost: teorijski zaokreti u makroekonomiji**, Ekonomski anali,
- **Managing the microeconomic fiscal policy**, Economic Themes,1/2000
- **Socijalni menadžment**, Ekonomске teme,2/2002.
- **Upravljanje socijalnim troškovima**, Finansije, 1-4/2002.
- **Menadžment znanja**, Nauka i biznis 1/2006
- **Menadžer vereus domaćin: Pravoslavna ekonomija**, Nauka i biznis,2/2007
- **Porez na dodatu vrednost**, Nauka i biznis,2/2007.
- **Menadžment znanja**, Student, Sarajevo br.71.,novembar, 2009
- **Preduzetnička i menadžerska edukacija: eksportska znanja**, Poslovne studije1-2/09
- **Megadržava, globalni kapitalizam i makroekonomski menadžment**, Poslovne studije1-2/09, (koautorstvo)

REFERATI, SAOPŠTENJA I UVODNA IZLAGANJA NA NAUČNIM SKUPOVIMA, SAVETOVANJIMA, SIMPOZIJUMIMA I OKRUGLIM STOLOVIMA

- **Aktuelni problemi u reformaciji monetarne i finansijske sfere društvene reprodukcije**, Referat na Savetovanju o razvoju dinarsko - kreditnog in bacnega sistema po novi ustavi, Narodna banka Slovenije i Savez ekonomistov Slovenije, Opatija, 1974.
- **Ekonomski i finansijski aspekti iskorišćavanja rudno - mineralnog bogatstva SR Srbije u funkciji zaštite čovekove okoline**, Referat na savetovanju Saveza komunista Srbije, Bor, februar 1977.
- **Finansijske strategije ekonomskog razvoja zemalja u razvoju**, Saopštenje na Svetskom naučnom bankarskom skupu,

Dubrovnik, maj 1977.

- **Ekonomija slobodne razmene rada**, Referat na jedanaestom susretu samoupravljača "Crveni barjak", Kragujevac, februar 1979.
- **Fondovski modeli alokacije resursa i strategija finansiranja ekonomskog razvoja zemalja u razvoju**, Referat na II svetskom naučno - bankarskom skupu, Dubrovnik, maj 1980.
- **Samoupravni sistem finansiranja opšte i zajedničke potrošnje**, Referat na savetovanju Crnogorske akademije nauka i umetnosti, Herceg Novi, maj 1982.
- **Međuzavisnost nauke, visokog obrazovanja i društveno - ekonomskog razvoja**, Referat na tradicionalnom skupu "Univezitet danas", Dubrovnik, jun 1982. (koautorstvo)
- **Društveni karakter i ekomska sadržina rada u društvenim delatnostima**, Referat na naučnom skupu "Marks i savremena nauka", Ekonomski fakultet, Kragujevac, maj 1983.
- **Empirijska verifikacija Marksovog naučnog doprinosa u sferi opšte i zajedničke potrošnje**, Prilog za naučni skup "Aktuelnost Marksove ekonomске misli", Ekonomski fakultet, Beograd, mart 1983.
- **Kriteriji i nosioci politike smanjenja opšte i zajedničke potrošnje**, Referat na skupu "Problemi i metodi sprovođenja Antiinflacionog programa", Marksistički centar organizacije SK Beograda, Beograd, mart 1983.
- **Poreski sistem i DPES**, Referat na naučnom skupu "Ekonomski i socijalni aspekti poreskog sistema u uslovima stabilizacije", Marksistički centar CK SKS, Sava- centar, novembar 1989.
- **Finansiranje višeg i visokog školstva u SR Srbiji**, Uvodno izlaganje za "Okrugli sto Univerziteta", Institut za razvoj Univerziteta, Beograd, februar 1983.
- **Društvena potrošnja, fiskalna politika Imotivisanost ekonomskih subjekata u raspodeli, privređivanju i tržišnoj konkurenciji**, Referat na znanstvenom skupu "Prvi radnički savjet", Split, decembar 1984..
- **Fiskalna politika i jedinstveno jugoslovensko tržište**, Referat na simpozijumu Instituta za unapređenje robnog prometa,

Beograd, jun 1984.

- **Finansijska strategija zapošljavanja**, Referat na naučnom skupu "Prvi radnički savjet", Marksistički centar SK u Splitu, Split, decembar 1985.
- **Nauka, obrazovanje i udruženi rad**, Referat na naučnom skupu Ekonomskog fakulteta u Beogradu i Marksističkog centra Univerziteta u Beogradu, Beograd, decembar 1986.
- **Država i upotreba viška rada**, Referat na naučnom skupu "Prvi radnički savjet", Marksistički centar konferencije SKH za Split, Split, decembar 1986.
- **Državna režija, društvena nadgradnja i upotreba viška rada - zašto je skupa samo upravna država**, Referat na naučnom skupu Pravnog fakulteta, Mostar, decembar 1986
- **Program mera za razvoj poljoprivrede i sela**, Referat na jugo slovenskom savetovanju "Planiranje razvoja sela", Beograd, maj 1987
- **Program ekonomskih i finansijskih mera za unapređenje razvoja stambene izgradnje**, Referat na savetovanju "Krov za beskućnike - novi odgovori na stambenu krizu", pod pokroviteljstvom UN, Beograd, maj 1987.
- **Stambeno zadružarstvo, Referat na prvoj konferenciji zadružara Jugoslavije**, Beograd, april 1987
- **Stabilizaciona fiskalna politika, Referat na savetovanju Saveza ekonomista Srbije**, Kupari, juni 1987.
- **Uticaj fiskalnih faktora na (dez)integraciju jugoslovenske privrede**, Referat na savetovanju "Putevi integracije jugoslovenske privrede", Sava-centar, Beograd, juni 1987.
- **Stambena reforma, Referat na Sekciji za stambenu politiku i komunalne delatnosti GKSSRN**, Beograd, maj 1987.
- **Kako brže do stana, Uvodno izlaganje u Republičkoj konferenciji SSO Srbije**, juni 1987.
- **Program mera za razvoj poljoprivrede i sela**, Referat na jugoslovenskom savetovanju "Planiranje razvoja sela", Beograd, maj 1987 ..
- **Delovanje poreskog sistema na raspodelu dohotka. i socijalnu diferencijaciju**, Referat na naučnom skupu "Prvi radnički savjet", Split, decembar 1987.

- **Uvodno izlaganje na raspravi o izmenama i dopunama** Zakona o udruženom radu, sa posebnim osvrtom na pitanja iz oblasti društveno-ekonomskih odnosa, Veće saveza sindikata Beograda, Beograd, juni 1987.
- **Formulisanje nove strategije zapošljavanja,** Referat na naučnom skupu "Privredni rast i problem (ne) zaposlenosti u Srbiji, sa posebnim osvrtom na opštinu Kragujevac", Ekonomski fakultet, Kragujevac, novembar 1987.
- **Program mera za razvoj stambene izgradnje i reformisanje stambene politike,** Referat na Sekciji GKSSRN, Beograd, juli 1987.
- **Budućnost ekonomске i finansijske saradnje između SFRJ i EEZ,** Referat na naučnom skupu „YU i EEZ“, Institut za unapređenje robnog prometa, Beograd, 1988.
- **Finansiranje razvoja turističke infrastrukture i finansijski marketing** u turizmu, Referat na naučnom skupu "Marksistički marketing", Radenci, april 1988.
- **Porez na dodatu vrednost versus jednofazni porez na promet u trgovini na malo** i fiskalni federalizam u Jugoslaviji, Referat na međunarodnoj konferenciji o porezu na dodatu vrednost i fiskalni federalizam u Jugoslaviji, Institut za javne financije u Zagrebu i Sekretarijat Komiteta za fiskalna pitanja OECD u Parizu, Zagreb, oktobar 1988.
- **Poreski sistem Srbije: kritika i predlozi,** Referat na savetovanju Privredne komore Vojvodine, Novi Sad, decembar 1991.
- **Porez na profit korporacija, porezi na dohodak građana i oporezivanje kapitala** (štednje), Referat na Savetovanju Saveza štedno - kreditnih zadruga, Beograd, mart 1992.
- **Fiskalni podsticaji novčanih plasmana: oporezivanje kamata i dividendi,** Referat na naučnom skupu "Finansijsko tržište. - struktura i funkcionisanje", Centar za interdisciplinarnie i multidisciplinarnie studije i istraživanja Univerziteta "Svetozar Marković" u Kragujevcu, mart 1992.
- **Reforma Centralne banke,** sa osvrtom na novi Zakon o Narodnoj banci Jugoslavije, Referat na Okruglom stolu kluba bankara i Tržišta novca i kratkoročnih hartija od vrednosti,

Beograd Septembar,1992.

- **Poreski paket Srbije**, Referat na savetovanju u organizaciji Više ekonomsko - komercijalne škole, Novi Sad, maj 1992.
- **Privredni razvoj i edukacija ekonomista**, Referat na savetovanju, Kluba privrednika, Ilok, februar 1993.
- **Promene u fiskalnom sistemu**, Referat za okrugli sto "Finansijska konsolidacija jugoslovenske privrede",Ekonomika 11/1989.
- **Ustavna i poreska reforma**, Referat na savetovanju u organizaciji Ekonomskog fakulteta i Marksističkog centra GK SK, Beograd, decembar 1989.
- **Finansijski marketing**, Referat na savetovanju u organizaciji Ekonomskog fakulteta, Beograd, decembar 1989.
- **Aкционарство, менаджерство**, društvena svojina i samoupravljanje, Referat na naučnom skupu "Prvi radnički savjet", Split, decembar 1989.
- **Problemi zajedničke potrošnje**, Referat na savetovanju u organizaciji Instituta za javne finansije, Brioni, maj 1989.
- **Ekološka kriza**, Referat na savetovanju "Ekosocijalizam", Maribor, oktober 1989.
- **Nauka, obrazovanje i privredna reforma**, Referat za Okrugli sto u organizaciji Marksističkog centra Univerzitetskog komiteta SK, Beograd, januar 1990.
- **Oporezivanje dobiti preduzeća**, Referat na savetovanju Instituta za javne finansije, Zagreb, april 1990.
- **Zadrugarstvo, zadružna svojina, kreditiranje i oporezivanje**, Referat na Simpozijumu o zadrugarstvu, Beograd, maj 1994.
- **Ekonomika obrazovanja i finansiranje obrazovne delatnosti**, Referat na jugoslovenskom Kongresu o obrazovanju, Beograd, januar 1995. (koautorstvo)
- **Fiskalna politika, berze i finansijska tržišta**, Referat na

Savetovanju ekonomista, Miločer,
septembar 1995.

- **Finansijski i bankarski menadžment u funkciji razvoja preduzetništva i privatizacije**, Referat na Savetovanju "Menadžment u zemljama u tranziciji", Leskovac, oktobar 1995.
- **Javno versus privatno obrazovanje**, Referat za okrugli sto, Poslovna škola "Megatrend", Beograd, 1996.
- **Aktuelni problemi privatizacije**, Referat za okrugli sto, Viša poslovna škola, Beograd, 1997.
- **Strategijski i finansijski menadžment**, Referat na savetovanju ekonomista, Ekonomski fakultet, Subotica, 17-18. jun 1998. (koautorstvo)
- **Funkcionalna i razvojna konsolidacija i sanacija poslovnog bankarstva**, Referat na Savetovanju ekonomista Beograda, maj 1998. (koautorstvo)
- **Finansijski menadžment i finansijski inženjerинг**, Referat za međunarodni simpozijum YUMPA 2000, Projekat ".Management - nove metode i tehnike", Zlatibor, 22-24 april 2001.
- **Mere fiskalne politike kao stimulans razvoja penzijskih fondova**, Referat na savetovanju Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Vrnjačka banja, 9 - 11 maja 2003.
- **"Politički" socijalni sistem i „antiekonomска“ socijalna politika**, Referat na međunarodnom naučnom skupu "Društvena kriza i prevazilaženje siromaštva u Republici BiH", Banja Luka, 2009
- **Finansijska politika u funkciji razvoja imidžai promovisanja turističkih brendova srpske privrede**, Referat na međunarodnoj naučnoj konferenciji Instituta za međunarodnu politiku i privredu i nemačke fondacije „Hans Seidel“, Proleće Banja, april 2010
- **VALUE ADDED TAX: YES OR NO?**, The Proceedings of the 2nd International Conference "Vallis Aurea": focus on Regional Development, Editor: B. Katalinic, Publisher Polytechnic of Pozega, DAAAM International Vienna, 2010.
- **SOCIAL MARKET ECONOMY**, The Proceedings of the 2nd International Conference "Vallis Aurea": focus on Regional

Development, Editor: B. Katalinic, Publisher Polytechnic of Pozega, DAAAM International Vienna, 2010

- **Knowledge management in macroeconomics of science and education**, Twelfth Annual International Conference of the Global Business and Technology Association in Kruger National Park Vicinitw, Mpumalanga, South Africa, July 5-9, 2010
- **SOCIAL MARKET ECONOMY**, Twelfth Annual International Conference of the Global Business and Technology Association in Kruger National Park Vicinitw, Mpumalanga, South Africa, July 5-9, 2010
- **Tranzicciona recesija/Transitional recession**, Collection of papers, From First International Scientific Conference, „Crisis of transition and transition of crisis, Univerzitet za poslovne studije, Banja Luka, april 28-29, 2011

PRIKAZI

- Z. Jašić, **Fiskalna politika zemalja u razvoju**, Finansije, 11-12/1972.
- S. Jankov, **Savremeni privredni sistemi**, Gledišta, 7-8/1977.
- P. Lalumiere, **Finances publiques**, Ekonomski anali, 40/1972.
- **Anatomija jednog univerzitetskog udžbenika**, Gledišta, 11-12/1973.
- Lj. Madžar, **Optimizacija u teoriji proizvodnje i privrednog rasta**, Ekonomist, 3-4/1973.
- R. Stojanović, **Optimalna strategija privrednog razvoja**, Ekonomска misao, 3/1975
- OECD, **Politique monetaire au Japon**, Analji Ekonomskog fakulteta u Subotici, 102/1973.
- **Položaj opština u novom finansijskom sistemu**, Ekonomski anali, 39/1973. i Opština, 102/1973
- R. Stojanović i I. Izrael, **Finansije**, Ekonomski anali, 38/1975
- P. M. Gaudemet, **Precies de finances publique**, Tom I. Les operations sur deniers publiques, Budget et Tresor, Ekonomski anali, 44-45/1974
- **Evropske zemlje u razvoju**, Socijalizam, 8-9/1976

- V.Rašković,**Sociologija**, Ekonomski anali, 52-53/1976
- **Međunarodnofinansiranje ekonomskog -razvoja**, I i II tom, Ekonomist, 3/1979 (koautorstvo)
- R. Šoškić (red.), **Problemi i kretanja u savremenoj ekonomskoj nauci**, Ekonomist,1/1978
- N. Malenović, **Razvoj proizvodno - poslovnog sistema u uslovima budućeg tehničkog progresa**, Ekonomska misao,1/1978
- M. Radić, **Proizvodnja, dohodak i dohodovni odnosi u poljoprivredi SFRJ**, Ekonomska politika, 1419/1979
- M. Ćirović, **Monetarno - kreditni sistem**, Opština, 1/1981. (koautorstvo)
- Z. Špoljar, **Zadovoljavanje zajedničkih potreba**, Ekonomika, 6/1984.
- L. Pejić, **Uvod u makroekonomsku analizu**, Politika, 21. juli 1984.
- B. Jelčić, **Razvoj javnih finansiјa u Jugoslaviji**, Finansije, 7-8/1986. (pričaz)
- S. Komazec, Društveni kapital, finansiranje reprodukcije i ekonomska stabilnost, Finansijska praksa, 10-12/1986.
- M. Korać, **Problemi sticanja i raspodele dohotka u SFRJ**, Finansije 9-10/1987
- Č. Petrović i M. Čurčić, **Privredni sistem Australije**, Finansije, 1-2/1988
- P. Jovanović, **Fiskalna politika u ekonomskoj teoriji i praksi**, Finansije, 11- 12/1989
- Lj. Madžar, **Suton socijalističkih privreda**, Finansije,11-12/1990
- A. Vldenov, **Sociologija poslovanja i - preduzetništva**, Ekonomska politika,2836/1994
- B. Stavrić i S. Vučićević, **Osnovi menadžmenta**, Finansije, 5-6/1994
- D. Dragišić, B. Ilić, B. Medojević i M. Pavlović, **Politička ekonomija**, Ekonomski anali 3-4/1995.
- B. Ilić, **Aktuelna pitanja savremene političke ekonomije**, Finansije, 7-8/1996,
- R. Kovačević, **Međunarodne finansije**, Finansije, 9-10/1998.
- S. Komazec, **Monetarna ekonomija i bankarstvo**, Viša

poslovna škola, Novi Sad, 2002.

- D.Ž. Marković, *Globalistika i kriza globalne ekonomije*, Grafiprof, Beograd, 2010.

Sporazumi o saradnji, učešće na konferencijama i seminarima i izložbe radova studenata Fakulteta za informacione tehnologije i dizajn Banja Luka

2005.g

1. Sporazum o saradnji Univerziteta za poslovne studije Banja Luka i Privredne Akademije u Novom Sadu.

2007.g

2. Ugovor o projektu „Gost četvrtkom“ između Univerziteta za poslovne studije Banja Luka i Centra za strategiju i razvoj d.o.o. Zagreb
3. Sporazum o akademskom partnerstvu za podršku realizacije dodiplomskih i poslije diplomskih studija prema programima Algonquin College (saopšenje za javnost o potpisivanju sporazuma i održavanju predavanja Branka Miljevića, Dekana Algonquin College iz Kanade).
4. Sporazum o akademskom partnerstvu za podršku realizacije dodiplomskih i poslije diplomskih studija kroz korištenje i razmjenu bibliotekarske građe između Univerziteta za poslovne studije Banja Luka i Pravnog fakulteta u Banjaluci.

2008.g

5. Organizovanje posjete delegacije Zagrebačkog Univerziteta našeg Univerziteta, a tema sastanka je bila Bolonjski proces u Hrvatskoj i BiH tj. Republici Srpskoj i mogućnost razmjene studenata i nastavnog kadra.

2009.g

6. Ministarstvo nauke i tehnologije RS odobrilo sredstva za nabavku opreme Univerzitetu za poslovne studije Banja Luka na osnovu podnesene prijave za sufinansiranje projekta nabavke prioritetne opreme za Ekološku laboratoriju.
7. Učešće predstavnika Univerziteta za poslovne studije Banja Luka, na seminaru pod nazivom „Usavršavanje nastavnih procesa – Case study metode“. Seminar je organizovan od strane World University Service u Sarajevu.
8. Učešće Rektora na Konferenciji, gdje je potpisana Višegradska deklaracija kojom se pruža puna podrška procesu integracije BiH u Evropsku uniju. Univerzitet za poslovne studije Banja Luka je jedina visokoškolska ustanova iz Republike Srpske koja je potpisala ovu deklaraciju.
9. Učešće na svečanom otvaranju Konzulata Republike Mađarske u Banjaluci.
10. Učešće predstavnika Univerziteta na seminaru pod nazivom „Mogućnosti i ograničenja razvoja osiguranja u svjetlu novog zakona o osiguranju u RS ..“
11. Univerzitet je organizovao prvu izložbu radova studenata Fakulteta za informacione tehnologije i dizajn Banja Luka.

12. Učešće predstavnika Univerziteta na Međunarodnom naučnom skupu na temu „Društvena kriza i prevazilaženje siromaštva u Republici Srpskoj i Bosni i Hercegovini“. Međunarodni naučni skup je organizovan od strane Defendologije-centar za bezbjednosna, sociološka i kriminološka istraživanja Banja Luka.
13. Studenti Fakulteta za informacione tehnologije i dizajn Banja Luka posjetili su SHP „Celeks“ Banja Luka, radi unapređenja rada studijskog programa Informacione tehnologije i dizajn.
14. Učešće predstavnika Univerziteta u radionici pod nazivom „Osiguranje kvaliteta na privatnim visokoškolskim ustanovama u Bosni i Hercegovini“, koju je organizovala Agencija za razvoj visokog obrazovanja i osiguranja kvaliteta i Regionalni ured Austrijske kooperacije Sarajevo.
15. Sporazum o nastavno-naučnoj saradnji između Univerziteta za poslovne studije Banja Luka i Instituta za istraživanje održivih eko sustava iz Velike Gorice.
16. Zaključen sporazum o nastavno-naučnoj saradnji između Univerziteta za poslovne studije Banja Luka i Poljoprivrednog instituta Republike Srpske.
17. Učešće predstavnika Univerziteta na 2. Konferenciјi Evropskog pokreta u BiH pod nazivom „Vrijeme je za Evropu“.
18. Na Univerzitetu održan okrugli sto na temu „Aktuelna situacija u procesu pridruživanja BiH EU“. Gosti okruglog stola su bili Igor Davidović, Ambasador u Misiji BiH pri organizaciji za evropsku bezbjednost i saradnju, glavni pregovarač za pristup BiH u EU i Mr Benjamin Muhamedbegović, predstavnik Agencije za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvaliteta u BiH.
19. Sporazum o saradnji između Univerziteta za poslovne studije Banja Luka i Fakulteta DOBA u Mariboru.

20. Sporazum o nastavno-naučnoj saradnji između Univerziteta za poslovne studije Banja Luka i Instituta zaštite, ekologije i informatike naučno istraživačkog instituta u Banja Luci.
21. Na Fakultetu za novinarstvo i komunikologiju Banja Luka održana radionica na temu „Profesionalni i etički standardi u izvještavanju o marginalizovanim grupama“.

2010.g

22. Univerzitet je takođe organizovao i drugu izložbu radova studenata Fakulteta za informacione tehnologije i dizajn Banja Luka i studenata Fakulteta za novinarstvo i komunikologiju Banja Luka. Najboljim studentima uručene su i nagrade.
23. Univerzitet za poslovne studije Banja Luka finansijski je podržao projekat za zaštitu životne sredine RS iz oblasti podsticanja obrazovanja, istraživačkih i razvojnih studija .Naziv projekta je „Antropogeni faktor kao razlog nastanka Tetreba ruževca (Lyrurus tetrix), analiza trenutnog stanja nekadašnjih staništa i mogućnost postojanja poslednjih primjeraka vrste“.
24. Učešće predstavnika Univerziteta na 8. Evropskoj konferenciji o poslovnim procesima u 2010.godini.
25. Univerzitetu za poslovne studije Banja Luka, tj. Fakultetu za ekologiju Banja Luka odobrena su sredstva od strane Ministarstva nauke i tehnologije R. Srpske na ime sufinansiranja nabavke opreme sa listom prioriteta. Sredstva su odobrena po osnovu konkursa koji je objavljen u „Glasu Srpske“ dana 22.02.2010.godine.
26. Predstavnici našega Univerziteta učestvovali su u TV emisiji pod nazivom Kameleon, RTV-Sarajevo.
27. Evropski pokret u saradnji sa Univerzitetom održao je javnu tribinu pod nazivom „5 do 12 vrijeme je za Evropu“, u prostorijama Univerziteta. Učesnici tribine su bili: Nj.E. Miroslav Mojžita, ambasador Slovačke Republike u BiH, Milan Grubor

predsjednik Omladinskog savjeta RS i Predrag Praštalo , generalni sekretar Evropskog pokreta u BiH.

28. Predstavnik Fakulteta za ekologiju Banja Luka je učestvovao na XV međunarodnom naučno-stručnom savjetovanju agronoma RS u Trebinju.
29. Učešće predstavnika Univerziteta na I Hrvatskom međunarodnom skupu o turizmu i sportu. Skup je održan u Svetom Martinu na Muri.
30. Sporazum o saradnji između Univerziteta za poslovne studije Banja Luka i University of Transilvania iz Bugarske.
31. Univerzitet za poslovne studije Banja Luka i klub sportova na divljim vodama Agronaut povodom Svjetskog dana planete Zemlje organizovao je Okrugli sto pod nazivom „Voda za život“ u prostorijama Univerziteta.
32. Održana druga po redu javna tribina pod nazivom „5 do 12 vrijeme je za Evropu“. Organizatori javne tribine bili su Evropski pokret u BiH i Univerzitet za poslovne studije Banja Luka. Na tribini su učestvovali Nj.E.Tomaš Szunyog, ambasador Češke Republike u BiH i Predrag Praštalo, generalni sekretar Evropskog pokreta u BiH.
33. Predstavnik Univerziteta učestvovao je na kongresu o ruralnom turizmu od međunarodnog značaja - Mali Lošinj.
34. Javna tribina pod nazivom „Mladi i Evropske integracije“ održana je na Univerzitetu za poslovne studije Banja Luka Na tribini su učestvovali Varga Imre, ambasador Republike Mađarske, Lučijano Kaluža, predsjednik Omladinskog savjeta R. Srpske i Predrag Praštalo, generalni sekretar Evropskog pokreta u BiH.
35. Predstavnik Univerziteta učestvovao je na međunarodnom skupu pod nazivom „Govor mržnje“ u organizaciji Defendologije-centra za bezbjednosna, sociološka i kriminološka istraživanja.

36. Učešće predstavnika Univerziteta na II Regionalnoj konferenciji o Turizmu" u Beogradu.
37. Učešće predstavnika našeg Univerziteta na Četvrtoj konferenciji visokog obrazovanja pod nazivom „Uspostavljanje sistema kvaliteta u visokom obrazovanju“.
38. Univerzitet za poslovne studije je ugostio ekipu Radio-televizije RS koja organizuje edukativni reality show „Moj biznis“. Univerzitet za poslovne studije Banja Luka je jedina visokoškolska ustanova na kojoj se održana prezentacija navedenog projekta.
39. Učešće predstavnika Univerziteta na „I Kongresu ruralnog turizma Srbije“. Kongres je trajao 2 dana, gdje je naš predstavnik izložio svoj rad pod nazivom „Klasteri i socijalno preduzetništvo kao oblici multisektorske saradnje Republike Srpske (BiH) i Republike Srbije.
40. Na Fakultetu za ekologiju Banja Luka održano predavanje profesora sa Lincoln Univerziteta, Novi Zeland Dr Vesne Jenkins, na temu „Klimatske promjene i biodiverzitet“ i „Kako mikroorganizmi mogu da utiču na očuvanje Zemlje“.
41. Učešće predstavnika Univerziteta na kongresu turizma u Portorožu, gdje je predstavljen rad pod nazivom „Zašto je tradicionalni pristup u turizmu opstao“.
42. Apsolventsko veče za studente treće i četvrte godine.
43. Predstavnici Univerziteta učestvovali su na Svjetskom skupu nauke i tehnologije „Global Business And Technology Association“ i izložili svoje rade.
44. Učešće predstavnika Univerziteta na Svjetskom skupu nauke i tehnologije „Global Business And Technology Association“.
45. Predstavnici Univerziteta učestvovali su na radionici pod nazivom „Minimalni standardi i normativi u visokom obrazovanju u BiH“, koju je organizovala Agencija za razvoj

visokog obrazovanja i osiguranje kvaliteta Banja Luka u Sarajevu.

46. Sporazum o saradnji između Univerziteta za poslovne studije Banja Luka i University Campus of Pomezia „Selva dei Pini „ Rome, (Italy). Univerzitet u Italiji je nakon potписанog sporazuma uputio poziv našem Univerzitetu u kom navodi da će ugostiti našeg najboljeg studenta.
47. Na Fakultetu za informacione tehnologije i dizajn Banja Luka održana radionica na temu „Vizuelne komunikacije – uloga dizajna u društvu“.
48. Ugovor o poslovno tehničkoj saradnji Univerziteta za poslovne studije Banja Luka i Visoke poslovno tehničke škole iz Doboja.
49. Sporazum o saradnji između Univerziteta za poslovne studije Banja Luka i Komunikološkog fakulteta iz Banjaluke.
50. Ugovor o saradnji između našeg Univerziteta i Nezavisnog univerziteta Banja Luka (NUBL).
51. Ugovor o saradnji između našeg Univerziteta i Banja Luka College (BLC)
52. Predstavnici Univerziteta učestvovali su na drugoj konferenciji u Požegi pod nazivom „VALLIS AUREA“.
53. Predstavnik Univerziteta učestvovao je na Međunarodnom skupu „Ohridski dani gostoljublja 2010.“ , na temu: „Slave i vjerske svečanosti u turizmu“.
54. Univerzitet za poslovne studije Banja Luka od oktobra 2010.godine nalazi se na listi Internacionalne Univerzitetske mreže zajedno sa 25 drugih Visokoškolskih ustanova.
55. Studenti Fakulteta za informacione tehnologije i dizajn posjetili su tvornicu papira „Celeks“, radi boljeg upoznavanja sa nastavnim predmetom Materijali za dizajn.
56. Potpisani Sporazum o međusobnom razumjevanju i saradnji između svih privatnih i državnih Univerziteta u Republici Srbkoj.

57. Studenti Fakulteta za informacione tehnologije i dizajn posjetili su Fabriku betonskih proizvoda Banja Luka. Cilj posjete je upoznavanje studenata sa nastavnim predmetom Materijali za dizajn.
58. Na Univerzitetu za poslovne studije Banja Luka održana je prezentacija Međunarodnog festivala animiranog filma Banja Luka. Predavanju su prisustvovali naši studenti.
59. Studenti Fakulteta za informacione tehnologije i dizajn Banja Luka bili su u posjeti fabrikama „Austrotherm“, „Bira“ i „Laser“ u Bihaću.
60. Univerzitet za poslovne studije Banja Luka ugostio je eksperta iz Spoljnotrgovinske komore BiH i ECOS – Instituta za edukaciju, predavanja su održana studentima 4. godine Fakulteta za poslovne i finansijske studije.
61. Studenti II godine Fakulteta za informacione tehnologije i dizajn Banja Luka bili su u posjeti „Glasu Srpske“.
62. U prostorijama Univerziteta je održano predavanje za studente Fakulteta za informacione tehnologije i dizajn na temu „Biznis i kreativnost – stvarnost i perspektive“.
63. Posjeta studenata Fakulteta za informacione tehnologije i dizajn Tvornici obuće „Bema“ d.o.o. Banja Luka.
64. Predstavnici našeg Univerziteta učestvovali su na Međunarodnoj naučno-stručnoj konferenciji Logistika 2010. Koja je organizovana od strane Univerziteta u Istočnom Sarajevu, Saobraćajnom fakultetu u Doboju.
65. Potpisani Ugovor o naučno i poslovno-tehničkoj saradnji u oblasti zaštite životne sredine sa Fakultetom za primenjenu ekologiju „Futura“ iz Beograda.
66. Studenti Univerziteta za poslovne studije Banja Luka učestvovali su u trećem naučno-stručnom skupu pod nazivom „Studenti u susret nauci“. Organizator skupa je bio Studentski parlament Univerziteta u Banjaluci.

67. Predstavnik Univerziteta je učestvovao na Međunarodnom naučnom skupu pod nazivom „Multifunkcionalna poljoprivreda i ruralni razvoj”, u Banji Vrućici.
68. Predstavnik Univerziteta je učestvovao na „II kongresu geografa Srbije” koji je održan na Prirodno-matematičkom fakultetu u Novom Sadu.
69. Univerzitet za poslovne studije Banja Luka je partner projekta „5 do 12 Vrijeme je za Evropu”
70. Univerzitet za poslovne studije Banja Luka organizovao je i finansirao odlazak u Dablin studentima Fakulteta za novinarstvo i komunikologiju Banja Luka
71. Predstavnici Univerziteta za poslovne studije Banja Luka učestvovali su na seminarima koje je organizovao Savez računovođa i revizora RS.
72. Potpisani ugovor o uzajamnoj saradnji sa Fakultetom za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu
73. Potpisani Protokol sa Visokom poslovnom školom strukovnih studija u Čačku.

Aktivnosti studenata u 2010.g

74. Studentica II godine Fakulteta za ekologiju Banja Luka učestvovala je na okruglom stolu „Čista voda za zdrav život“ u Kozarskoj Dubici na kojem je predstavila svoj rad.
75. Posjeta studenata treće i četvrte godine Univerziteta za poslovne studije Banja Luka Privrednoj komori RS.
76. Posjeta studenata treće i četvrte godine Fakulteta za poslovne i finansijske studije Banja Luka HYPO banci.

Donacije za razvoj visokog obrazovanja

77. Univerzitet za poslovne studije Banja Luka donirao je dresove za košarkaški klub „Basket 2000“ iz Banja Luke.“Cilj ove akcije je da Univerzitet pored doprinosa razvoju i podizanju kvaliteta visokog obrazovanja , takođe doprinese i razvoju sportskog duha kod mlađih, kao i stvaranju pozitivnog stava kod učenja.
78. Univerzitet za poslovne studije Banja Luka finansijski pomogao i podržao rad Evropskog pokreta u Bosni i Hercegovini.
79. Univerzitet za poslovne studije Banja Luka takođe je pomogao i podržavao rad Unije studenata RS kao instituciju „Student ombusman“.

Dobijena priznanja i zahvalnice

Univerzitet je dobio sljedeća priznanja i zahvalnice:

1. Donacija-nabavka narodne nošnje za Kulturno umjetničko društvo „UNA“ Novi Grad, dana 28.11.2008.godine
2. Zahvalnica za pomoć u radu Muzičke škole „Vlado Milošević“ Banja Luka, dana 17.06.2009.g.
3. Priznanje Čista desetka uručeno je Rektoru našeg Univerziteta prof. dr Milorad Živanović za izuzetan doprinos u radu Unije studenata Republike Srpske, Banja Luka 19.11.2009.godine, povodom 10 godina postojanja Unije studenata Republike Srpske.
4. uručeno je priznanje Univerzitetu kao akademskom partneru Sajma obrazovanja koji je održan u Banjaluci u periodu od 20.11.2009.- 22.11.2009.g.
5. Na Konferenciji pod nazivom „9. maj dan Evrope“ . Univerzitetu za poslovne studije Banja Luka dodjeljena je plaketa od strane Evropskog pokreta u BiH, kao Univerzitetu koji je Evropska obrazovna institucija BiH, Bihać 05.05.2010.g.

MAGISTRIRALI SU I DOKTORIRALI NA UNIVERZITETU ZA POSLOVNE STUDIJE U BANJOJ LUCI

Magistrirali su:

Prezime i ime studenta	Magistarska teza	Datum odbrane
Amović Milomir	Koncesije i finansiranje infrastrukture u Bosni i Hercegovini	31.12.2008.
Bajić Drago	Finansijski sistem i institucije u funkciji tranzicije ekonomskog sistema	16.01.2009.
Babić Zoran	Značaj kvalieta finansijskog izvještavanja računovodstva i revizije u funkciji efikasnog korporativnog upravljanja	09.04.2009.
Šarganović Haris	Monetarna politika kao instrument centralne banke u funkciji upravljanja primarnom emisijom novca	05.06.2009.
Bovan Boro	Javni menadžment i strategija lokalnog razvoja	15.07.2009.

POSLOVNE STUDIJE

Šišić Derviš	Bankarski rizici i način procjene ugroženosti poslovanja gotovim novcem	09.10.2009.
Ćemalović Mensur	Socio-ekonomski aspekt globalizacije	14.10.2009.
Kadrić Nermin	Dugoročne hartije od vrijednosti kao izvor finansiranja privrede BiH	16.10.2009.
Mirjanić-Gluvić Nada	Ekonomsko finansijski aspekti kreiranja vrijednosti preduzeća	19.10.2009.
Ajedinović Almir	Uticaj stranih direktnih ulaganja na razvoj privrede BiH	23.10.2009.
Stanojević Milorad	Društveno-ekonomski aspekti menadžmenta znanja i intelektualnog kapitala	19.12.2009.
Cvijanović Nenad	Društvena kriza i poslovni procesi	24.12.2009.
Bijedić Enver	Problemi konstitucije i funkcionisanja Evropske Unije kao organizacionog sistema	21.05.2010.
Telalović Mirza	Društveno-ekonomski aspekti korupcije društva u tranziciji	09.07.2010.
Hasanović Muharem	Determinante uticaja potrošača na efikasnost poslovanja preduzeća	13.07.2010.
Dokić Suzana	Operativni modeli finansijske analize boniteta korporacija	16.09.2010.

Dinčić Danijela	Poreski bilans u funkciji utvrđivanja poreza na dobit preduzeća	23.09.2010.
Gligić Anja	Savremeno obrazovanje za menadžment	07.10.2010.
Belokapić Petar	Upravljanje porfolio investicijama	08.10.2010.
Mrđa Predrag	Društveno-ekonomski i pravno-finansijski aspekti detektivske djelatnosti u globalizaciji biznisa	22.10.2010.
Savić Nevenka	Organizacija i instrumenti finansiranja javne uprave u BiH	26.11.2010.
Spaho Almir	Mjesto i uloga Evropske investicione banke u zemljama u tranziciji	18.02.2011.
Stevandić Ognjen	Komunikacije u sistemu strateškog menadžmenta tehnologija	18.02.2011.

Doktorirali su:

Prezime i ime studenta	Doktorska disertacija	Datum odbrane
Mr Milenković Srđan	Ekonomija humanog kapitala I edukativni menadžment	22.04.2010.
Mr Duvnjak Valentina	Upravljanje kapitalom I efekti finansijskog restrukturiranja kompanija sa osrvtom na zemlje u tranziciji	08.07.2010.
Mr Grahovac Dijana	Platni bilans, devizna tržišta I finansijski menadžment Evropske unije	15.07.2010.
Mr Vujanović Zoran	Menadžment marketinga javnih korporacija zemalja u tranziciji	30.09.2010.
Mr Amović Milomir	Javno – privatno partnerstvo kao novi oblik finansiranja infrastructure I usluga u BiH	14.10.2010.

