CENTAR ZA EKONOMSKA I FINANSIJSKA ISTRAŽIVANJA
BEOGRAD

O D I T O R

Časopis za menadžment, finansije i pravo

10.

Časopis je kategorizovan za 2019. godinu kao M51 od strane Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije, indeksiran na ERIH PLUS i HEINONLINE listi časopisa kao i SCIndeks citatnoj bazi

Časopis ODITOR
(M51, ERIH C - vrhunski nacionalni časopisi)

Beograd, Vol. VI, Br. 02/2020.

Izdavač – Publisher
CENTAR ZA EKONOMSKA I FINANSIJSKA ISTRAŽIVANJA
Lomina br. 2, 11000 Beograd
Tel. +381694979205
www.cefi.edu.rs
www.oditor.rs

Suizdavači:
Univerzitet za poslovne studije, Banja Luka, Republika Srpska, Bosna i Hercegovina
Institut primenjenih nauka Beograd, Republika Srbija
Visoka škola za menadžment i ekonomiju Kragujevac, Republika Srbija
Visoka škola modernog biznisa, Beograd, Republika Srbija
Poslovni i pravni fakultet, Mladenovac, Republika Srbija

ISSN 2217- 401X
ISSN 2683-3476 (Online)

PREDSEDNIK SAVETA – PUBLISHING COUNCIL PRESIDENT
Prof. dr Dragomir Đorđević

GLAVNI I ODGOVORNI UREDNIK – EDITOR IN CHIEF
Prof. dr Slavko Vukša

Izdavački savet – Publishing Council
prof. dr Dragomir Đorđević, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Novi Sad, R. Srbija
prof. dr Čedomir Ljubojević, Visoka škola modernog biznisa, Beograd, R. Srbija
prof. dr Duško Jovanović, Visoka škola za menadžment i ekonomiju, Kragujevac, R. Srbija
prof. dr Radovan Klincov, Univerzitet za poslovne studije, Banja Luka, R. Srpska, BiH
prof. dr Aleksandar Prnjat, Univerzitet Alfa BK, Beograd, R. Srbija
prof. dr Milija Bogavac, Poslovni i pravni fakultet, Mladenovac, R. Srbija
prof. dr Branislav Jakić, Fakultet za primenjeni menadžment ekonomiju i finansije, Beograd, R. Srbija

Međunarodni recenzentski redakcijski odbor – International Review Editorial Board

prof. dr Slavko Vukša, Visoka škola za menadžment i ekonomiju, Kragujevac, R. Srbija
Prof. dr Bogdan Ilić, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu, R. Srbija
Prof. dr Rosa Andžić, Institut primenjenih nauka, Beograd, R. Srbija
prof. dr Dragomir Đorđević, Pravni fakultet za privredu i pravosuđe, Novi Sad, R. Srbija
prof. dr Branislav Jakić, Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije, Beograd, R. Srbija
prof. dr Svetlana Ignjatijević, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Novi Sad, R. Srbija
Ph.D Nikola Gradojevic, associate professor Department of Economics and Finance, University of Guelph, Canada
doc. dr Bojan Savić, Poljoprivredni fakultet, Univerziteta u Beogradu, R. Srbija
prof. dr Drago Cvijanović, Fakultet za hotelijerstvo i turizam, Vrnjačka Banja, R. Srbija
prof. dr Ljubiša Dabić, Visoka škola za menadžment i ekonomiju, Kragujevac, R. Srbija
prof. dr Snežana Krstić, Vojna akademija, Beograd, R. Srbija
prof. dr Predrag Jovićević, Fakultet za primenjeni menadžment ekonomiju i finansije, Beograd, R. Srbija
Ph. D., Goran Buturac, Full professor and Scientific Adviser, Zagreb, School of Economics and Management, Croatia, Institute of Economics, Zagreb, Croatia
Ph. D., Cristina Pocol, Associate Professor, University of Agricultural Sciences and Veterinary Medicine of Cluj Napoca, Romania
doc. dr Nemanja Pantić, Fakultet za hotelijerstvo i turizam, Vrnjačka Banja, R. Srbija
Ph. D., Daniele Cavicchioli, Assistant Professor, Università degli Studi di Milano, Department of Economics, Milano, Italy
prof. dr Vidoje Moračanin, Poslovni i pravni fakultet, Beograd, R. Srbija
doc. dr Milan Mihajlović, Vojna akademija, Beograd, R. Srbija
prof. dr Gordana Ljubojević, Visoka škola modernog biznisa, Beograd, R. Srbija
doc. dr Miljan Leković, Fakultet za hotelijerstvo i turizam, Vrnjačka Banja, R. Srbija

prof. dr Jozefina Beke Trivunac, Univerzitet Alfa BK, Beograd, R. Srbija
doc. dr Marjan Mirčevski, Vojnomedicinska akademija, Beograd, R. Srbija
prof. dr Anđelka Aničić, Visoka poslovna škola „Čačak“, Beograd, R. Srbija
prof. dr Ilija Šušić, Univerzitet za poslovne studije, Banja Luka, R. Srpska, Bosna i Hercegovina
doc. dr Andrej Mićović, Fakultet za hotelijerstvo i turizam, Vrnjačka Banja, R. Srbija
doc. dr Nikola Milenković, Visoka škola za menadžment i ekonomiju, Kragujevac, R. Srbija
doc. dr Marija Knežević, Visoka škola EPOHA, Beograd, R. Srbija

Lektor – Proofreader
Slobodan Vukoje, Beograd, R. Srbija

Tehnički urednik - Technical editor
Branislav Jovanović, Kragujevac, R. Srbija

Časopis izlazi tri puta godišnje – The magazine is published three times a year
(april, avgust, decembar)

SADRŽAJ ČASOPISA BROJ 02/2020

EKONOMSKE PERFORMANSE AGROINDUSTRIJE U AP VOJVODINI 7

Katarina Đurić, Radivoj Prodanović, Miroslav Čavlin, Mirjana Lukač Bulatović

ALTERNATIVNI RAČUNOVODSTVENI POSTUPCI, KREATIVNO RAČUNOVODSTVO I LAŽNO FINANSIJSKO IZVEŠTAVANJE 21

Slaviša Đorđević, Nebojša Mitić

POZICIJA BANAKA SA ASPEKTA ANALIZE FINANSIJSKIH POKAZATELJA 39

Sanja Bakić

LEGAL ASPECTS OF MERCHANDISING IN SPORTS 63

Mario Lukinović, Ana Opačić, Irena Milojević

PRIKUPLJANJE I DOKUMENTOVANJE REVIZIJSKIH DOKAZA 77

Ivan Milojević, Milan Mihajlović, Nemanja Pantić

SPECIFIČNOSTI UPRAVLJANJA PORTFOLIJOM INOVACIONIH PROJEKATA 91

Aleksandar Miletić, Petar Belokapić, Branko Nešić

PRAVILA TEHNIČKE PRIPREME RADOVA 109

EKONOMSKE PERFORMANSE AGROINDUSTRIJE U AP VOJVODINI [1]

Katarina Đurić[2], Radivoj Prodanović[3], Miroslav Čavlin[4], Mirjana Lukač Bulatović[5]

doi: 10.5937/Oditor2002007D

Originalni naučni rad
UDK:
338.43(497.113)

Rezime

Cilj rada je sagledati i analizirati važnije ekonomske performanse agro-industrije u AP Vojvodini, kako bi se uočili izazovi sa kojima se ona suočava i predložole smernice za dalji razvoj.

Rezultati govore da je stanje primarnog sektora poljoprivrede AP Vojvodine nezadovoljavajuće. Nizak stepen specijalizacije gazdinstava i mali prosečan posed ključni su faktori zaostajanja sektora. Ekonomska veličina poljopri-vrednih gazdinstava je relativno mala (prosek 8.953,3 evra) i za oko tri puta manja u odnosu na EU-28.

Prehrambena industrija ima značajno učešće u BDP i ostvaruje suficit u spoljnotrgovinskoj razmeni. Nepovoljno je to što uvoz nesrazmerno raste u odnosu na izvoz agroprehrambenih proizvoda. Zabeležen je pad prehrambene industrije u posmatranom periodu (2018/2017), kako na republičkom, tako i na pokrajinskom nivou, i to za 2,3% i 4,8%, respektivno.

Povećanje investicija, obezbeđenje stabilnijih tržišnih uslova i viših subvencija primarnoj poljoprivrednoj proizvodnji uz transfer novih tehnologija i uvođenje

[1] Rad je sastavni deo istraživanja za projekat III-46001 koji finansira Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije.

[2] Vanredni profesor, dr Katarina Đurić, Univerzitet u Novom Sadu, Poljoprivredni fakultet, Trg Dositeja Obradovića 8, Novi Sad, Srbija, Telefon: +381 21 485 33 93, E-mail: katarina.djuric@polj.uns.ac.rs

[3] Docent, dr Radivoj Prodanović, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Cvećarska 2, Novi Sad, Srbija, Telefon: +381 21 400 484 / lokal 112, E-mail: rprodanovic@fimek.edu.rs

[4] Vanredni profesor, dr Miroslav Čavlin, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Cvećarska 2, Novi Sad, Srbija, Telefon: +381 21 400 484, E-mail: cmiros@gmail.com

[5] Vanredni profesor, dr Mirjana Lukač Bulatović, Univerzitet u Novom Sadu, Poljoprivredni fakultet, Trg Dositeja Obradovića 8, Novi Sad, Srbija, Telefon: +381 21 4853 331, E-mail: lmirjana@polj.uns.ac.rs

standarda kvaliteta doprinelo bi stabilizaciji i boljim ekonomskim performansama primarnog, implicitno i prehrambenog sektora.

Ključne reči: *ekonomske performanse, agroindustrija, AP Vojvodina.*

JEL: *O13, P32, Q13*

Uvod

AP Vojvodina je region u Republici Srbiji, koji ima izuzetno povoljne uslove za razvoj poljoprivrede. Zemljište, vodni resursi, radna snaga, tradicija bavljenja poljoprivredom izdvajaju se kao najznačajniji faktori, koji doprinose razvoju agrarnog sektora. Njegov razvoj uslovljen je ne samo prirodnim, nego i ekonomskim i političkim faktorima (Praća i sar., 2017). Međutim, ukoliko se pođe od ključnih ekonomskih pokazatelja poljoprivredne proizvodnje AP Vojvodine, čini nam se da prirodni potencijali kojima ovaj region raspolaže još uvek nisu racionalno iskorišćeni.

Unapređenje primarne poljoprivredne proizvodnje, za koju postoje povoljni prirodni uslovi, poima se i kao značajan korak u razvoju prehrambene industrije. S obzirom na to da primarni sektor predstavlja sirovinsku osnovu prehrambene industrije, između ove dve delatnosti postoji visok stepen korelacije i međusobne zavisnosti. Drugim rečima, intenzivna, visokospecijalizovana i tehnološki unapređena primarna poljoprivredna proizvodnja predstavlja preduslov za razvoj konkurentne prehrambene industrije (Gaspar i sar., 2015). S druge strane, rast konkurentnosti prehrambene industrije mogao bi da igra važnu ulogu u obezbeđivanju bržeg ekonomskog razvoja uz održivo korišćenje prirodnih resursa (Ignjatijević i sar., 2015).

Analiza spoljnotrgovinske razmene naše zemlje ukazuje na nepovoljnu strukturu izvoza, kada su u pitanju poljoprivredno-prehrambeni proizvodi. Struktura izvoza u kojoj dominantno mesto zauzimaju sirovine, odnosno primarni poljoprivredni proizvodi, odlika je nerazvijenog agrarnog sektora. Kako bi se spoljnotrgovinska razmena unapredila i obezbedio veći devizni priliv, neophodna je konzistentna i stimulativna agrarna politika, kao i veća investiciona ulaganja u prehrambeni sektor. Na taj način obezbedili bi se kapaciteti za prevazilaženje postojećih i budućih izazova sa kojima se suočava ne samo primarna poljoprivredna proizvodnja, već i prehrambena industrija, kao njen logičan nastavak.

Predmet i cilj rada

Predmet rada su poljoprivreda i prehrambena industrija AP Vojvodine, kao jednog od najznačajnijih regiona za proizvodnju hrane u Republici Srbiji. Sinergija koja postoji između primarne proizvodnje i tzv. post-farmerskog

sektora, odnosno prehrambene industrije, uslovila je predmet istraživanja u ovom radu.

Cilj rada je sagledati i analizirati neke ekonomske performanse poljoprivrede i prehrambene industrije, kako bi se uočili izazovi sa kojima se agroindustrija u AP Vojvodini suočava i dale odgovarajuće smernice za dalji razvoj.

Ekonomske performanse poljoprivrede u AP Vojvodini

Prema podacima Popisa stanovništva i Popisa poljoprivrede, koji su u Republici Srbiji sprovedeni tokom 2011. i 2012. godine, na području AP Vojvodine posluje 147.624 poljoprivrednih gazdinstava (RZS, 2013). Ukupno poljoprivredno zemljište iznosi 1,6 miliona hektara, relativno povoljnog kvaliteta. U prilog potencijalima za razvoj poljoprivrede govore i podaci da je prosečna površina poljoprivrednog poseda u proseku 8,3 hektara, što je više u odnosu na prosek na nivou Republike Srbije. Još jedan pokazatelj upućuje na postojanje pogodnih uslova za razvoj agrarnog sektora u AP Vojvodini, a to je obezbeđenost poljoprivrednog zemljišta po stanovniku. Sa 0,86 hektara poljoprivrednog zemljišta po stanovniku, AP Vojvodina se svrstava u red evropskih regiona sa najpovoljnijim uslovima za proizvodnju poljoprivredno-prehrambenih proizvoda.

Specijalizacija poljoprivredne proizvodnje javila se kao posledica podele rada u poljoprivredi. Posmatrano u kontekstu razvoja poljoprivrede, kao bazične privredne delatnosti, u procesu specijalizacije prvo je došlo do izdvajanja pojedinih grana poljoprivrede (voćarstvo, vinogradarstvo, storčarstvo), a zatim i pojedinih linija proizvodnje (npr. u voćarstvu proizvodnja jabuke, breskve, šljive i sl.). Visok stepen specijalizacije proizvodnje na poljoprivrednim gazdinstvima jedan je od indikatora razvijene poljoprivrede (Đurić, 2015).

Tabela 1: Poljoprivredna gazdinstva u AP Vojvodini prema tipu proizvodnje

Tip poljoprivrednog gazdinstva	Broj gazdinstava	Struktura (%)
SPECIJALIZOVANA		
Ratarstvo	60.183	40,7
Povrtarstvo, cvećarstvo i ostale hortikulture	2.324	1,6
Stalni zasadi: vinova loza i voće	4.085	2,8
Uzgoj stoke na ispaši: goveda, ovce, koze	4.881	3,3
Uzgoj svinja i živine	28.030	19,0
MEŠOVITA		
Biljna proizvodnja	5.540	3,8
Stočarstvo	7.080	4,8
Kombinacija biljne proizvodnje i stočarstva	34.990	23,7
Neklasifikovana gazdinstva	511	0,3
UKUPNO	147.624	100,0

Izvor: Cvijanović i dr., 2014;

U zavisnosti od ostvarenog stepena specijalizacije, poljoprivredna gazdinstva se dele u dve grupe: specijalizovana i meštovita. Na području AP Vojvodine 67,4% gazdinstava je specijalizovano, dok se 32,6% poljoprivrednih gazdinstava ubraja u kategoriju mešovitih (*Tabela 1*). Najveći broj gazdinstava (40,7%) specijalizovan je za ratarsku proizvodnju i uzgoj svinja i živine (19%), što daje dobru sirovinsku bazu za žitomlinski sektor, konditorsku i mesnu industriju. Manji broj poljoprivrednih gazdinstava u AP Vojvodini specijalizovan je za uzgoj voća i vinove loze (2,8%), kao i za uzgoj goveda, ovaca i koza (3,3%). Svega 1,6% gazdinstava specijalizuje se u oblasti povrtarstva i horikulture. Značajno prisustvo gazdinstava specijalizovanih u oblasti ratarstva na području AP Vojvodine uzrokovano je, pre svega, činjenicom da je AP Vojvodina proizvodno područje, koje je prepoznatljivo po povoljnim prirodnim i društveno-ekonomskim uslovima za organizaciju ratarske proizvodnje (Todorović, 2018).

Iako je većina poljoprivrednih gazdinstava na području AP Vojvodine specijalizovala svoju proizvodnju i time obezbedila bolje ekonomske performanse i dalje egzistira značajan broj gazdinstava meštovitog tipa. 1/3 poljoprivrednih gazdinstava AP Vojvodine ima mešovitu strukturu proizvodnje. U kategoriji mešovitih dominiraju gazdinstva, koja kombinuju biljnu proizvodnju i stočarstvo. Ovaj tip proizvodnih jedinica čini skoro 1/4 (23,7%) od ukupnog broja poljoprivrednih gazdinstava AP Vojvodine.

Mere agrarne politike, kao ključnog institucionalnog okvira, trebalo bi da budu usmerene u pravcu ohrabrivanja nosilaca poljoprivrednih gazdinstava da u što većoj meri specijalizuju svoju proizvodnju (Czyżewski, Smędzik-Ambroży, 2015). Na taj način, razvijen primarni sektor poljoprivrede delovao bi stimulativno i na razvoj prehrambene industrije. Naravno, specijalizacija sa sobom nosi i određene rizike, o čemu treba voditi računa.

Još jedan značajan indikator dostigunutog stepena razvijenosti agrarnog sektora je ekonomska veličina poljoprivrednih gazdinstava. Prema metodologiji Evropske unjie, koja je usvojena i u Republici Srbiji, pod ekonomskom veličinom gazdinstva podrazumeva se vrednost ukupnog standardnog autputa[6] ili rezultata na gazdinstvu, odnosno novčana vrednost bruto poljoprivredne proizvodnje, koju poljoprivrednik može očekivati da potencijalno dobije od svog zemljišta i/ili stoke u datom regionu i nepromenjenim uslovima proizvodnje (EC, 2008). Vrednost ukupnog standardnog autputa na gazdinstvu

[6] Standardni autput koeficijent određenog poljoprivrednog proizvoda predstavlja prosečnu jediničnu novčanu vrednost proizvodnje određene vrste poljoprivrednog proizvoda (vrste useva, višegodišnjih zasada, vrste stoke) po ceni proizvođača. Izračunava se za svaki poljoprivredni proizvod, kao petogodišnji prosek u toku referentnog perioda i obračunava po jedinici mere (ha, kg, grlu i sl.). Isključuje vrednost direktnih plaćanja, poreza na dodatu vrednost, poreza na proizvode, kao i troškove transporta i plasmana na tržište (Cvijanović i dr., 2014).

izražava se u evrima i predstavlja zbir vrednosti pojedinačnih standardnih autputa svih poljoprivrednih proizvoda koji se proizvode na gazdinstvu.

Tabela 2. Ekonomska veličina poljoprivrednih gazinstava u AP Vojvodini

Tip poljoprivrednog gazdinstva	Broj gazdinstava	Prosečna ekonomska veličina (EUR)
SPECIJALIZOVANA		
Ratarstvo	59.452	12.135,5
Povrtarstvo, cvećarstvo i ostale hortikulture	2.201	9.202,1
Stalni zasadi: vinova loza i voće	3.927	4.046,5
Uzgoj stoke na ispaši: goveda, ovce, koze	4.846	12.950,0
Uzgoj svinja i živine	27.896	3.265,7
MEŠOVITA		
Biljna proizvodnja	5.501	8.664,8
Stočarstvo	7.066	7.173,5
Kombinacija biljne proizvodnje i stočarstva	34.938	8.574,7
Neklasifikovana gazdinstva	397	0,0
UKUPNO	146.269	8.953,3

Izvor: Cvijnović i sar., 2014;

Prosečna ekonomska veličina gazdinstva u AP Vojvodini, merena vrednošću ukupnog standardnog autputa, iznosi 8.953,3 evra, što je više u odnosu na prosek Republike Srbije, ali znatno manje u odnosu na prosek EU-28, gde se po gazdinstvu prosečno godišnje ostvaruje 25.138 evra (Paraušić, Cvijanović, 2014).

Ekonomska veličina poljoprivrednih gazdinstava u AP Vojvodini analizira se u zavisnosti od stepena njihove specijalizacije (*Tabela 2*). Među specijalizovanim gazdinstvima, najveću ekonomsku veličinu imaju gazdinstva, koja se bave uzgojem goveda, ovaca i koza (12.950 evra), a zatim gazdinstva specijalizovana za ratarsku proizvodnju (12.132,5 evra). Iako je značajan broj gazdinstava u AP Vojvodini specijalizovan za uzgoj svinja i živine (*Tabela 1),* ona ostvaruju znatno niži standardni autput u odnosu na gazdinstva, koja uzgajaju goveda, ovce i koze, odnosno ratarske useve.

Kada je reč o mešovitom tipu proizvodnje, najveću ekonomsku veličinu imaju gazdinstva, koja kombinuju više linija biljne proizvodnje (8.664,8 evra) i gazdinstva, koja se bave biljnom proizvodnjom u kombinaciji sa stočarstvom (8.574,7 evra). Najniže vrednosti standardnog autputa ostvaruju gazdinstva koja kombinuju više linija stočarske proizvodnje (7.173,5 evra).

Prema ekonomskoj veličini gazdinstva su klasifikovana u osam grupa. Najnižu kategoriju čine gazdinstva, koja ostvaruju do 1.999 evra, dok su gazdinstva sa najboljim ekonomskim performansama, ona koja imaju vrednost standardnog autputa više od 100.000 evra.

Tabela 3. Struktura poljoprivrednih gazdinstava u APV prema ekonomskoj veličini

Kategorija gazdinstva	Broj gazdinstava	Struktura (%)
0 – 1.999	397	0,31
2.000 – 3.999	27.896	19,07
4.000 – 7.999	10.993	7,51
8.000 – 14.999	106.938	73,11
15.000 – 24.999	-	-
25.000 – 49.999	-	-
50.000 – 99.999	-	-
Više od 100.000	-	-
UKUPNO		100,0

Izvor: obračuna autora na osnovu podataka RZS

Prema zvaničnim podacima Republičkog zavoda za statistiku, 73,11% poljoprivrednih gazdinstava nalazi se u kategoriji čija je prosečna ekonomska veličina od 8.000 do 14.999 evra. Takođe, značajan broj gazdinstava (19,07%) nalazi se u klasi ekonomske veličine od 2.000 do 3.999 evra, a svega 7,51% gazdinstava ostvaruje standardni autput u rasponu od 4.000 do 7.999 evra. Nepovoljna posedovna struktura poljoprivrednih gazdinstava jedan je od faktora, koji uslovljava njihove loše ekonomske performanse i malu ekonomsku snagu. To je rezultat nepostojanja poljoprivrednih gazdinstava, koja bi se rangirala u neku od viših klasa prema prosečnoj ekonomskoj veličini. Drugim rečima, na području AP Vojvodine nema poljoprivrednih gazdinstava, čija je ekonomska veličina iznad 15.000 evra, mereno vrednošću standardnog autputa.

Ekonomske performanse prehrambene industrije u AP Vojvodini

Prehrambena industrija stvara veću dodatu vrednost, značajno utičući na ukupan privredni razvoj. Veliki potencijali agro-industrijskog kompleksa, mogu biti veoma dobra osnova za razvoj i povećanje konkurentnosti na inostranom tržištima (Savić i sar, 2016).

Prehrambena industrija predstavlja najvitalniju granu prerađivačke industrije u Republici Srbiji (MPŠV, 2018). Petina poslovnih subjekata, koji funkcionišu u okviru prerađivačke industrije pripadaju prehrambenom sektoru (uključujući i industriju pića i duvanskih proizvoda), a u ostvarenoj bruto dodatoj vrednosti prerađivačke industrije prehrambeni sektor učestvuje sa 26% u 2015. godini (MPŠV, 2018). Još jedna činjenica koja govori u prilog značaju prehrambene industrije je i to da je ovo jedna od retkih industrijskih grana, koja ostvaruje suficit u spoljnotrgovinskoj razmeni i na taj način direktno doprinosi deviznom prilivu.

Tabela 4. Osnovni makroekonomski pokazatelji

Pokazatelj	Kretanje u 2018. godini u odnosu na 2017. godinu (u %)	
	Republika Srbija	AP Vojvodina
BDP	4,4*	
Industrija	1,3	2,5
Prerađivačka industrija	1,9	2,6
Prehrambena industrija	-2,3	-4,8
Spoljnotrgovinska razmena	10,9	17,3
Izvoz	8,1	13,7
Uvoz	13,0	20,7

Izvor: PKV, 2019.

Napomena: BDP je pokazatelj koji se računa samo na nivou Republike Srbije.

Ostvarene vrednosti bruto domaćeg proizvoda (BDP) ukazuju da je u Republici Srbiji 2018. godine u odnosu na prethodnu godinu zabeležen rast od 4,4% (*Tabela 4*). Posmatrano li period od poslednjih deset godina, u 2018. godini ostvaren je najdinamičniji porast BDP. Pozitivnom kretanju ekonomske aktivnosti doprineli su svi sektori privrede, a najveći doprinos imali su poljoprivreda i građevinarstvo. Kao ključni faktori rasta BDP navode se: visoke privatne investicije, intenziviranje realizacija infrastrukturnih projekata, kontinuirani rast izvoza i održiv rast potrošnje (PKV, 2019).

U posmatranom periodu, spoljnotrgovinska razmena Republike Srbije beleži rast. Ukupna trgovinska razmena sa inostranstvom na nivou Republike Srbije povećana je 2018. godine u odnosu na 2017. godinu za 10,9%, dok je rast u AP Vojvodini nešto veći i iznosi 17,3%. Ukoliko se, međutim, analizira struktura spoljnotrgovinske razmene, može se uočiti negativan trend sa aspekta pokrivenosti uvoza izvozom. Naime, dok je rast izvoza u Republici Srbiji ostvaren po stopi od 8,1%, a u AP Vojvodini 13,7%, zabeležen je znatno dinamičniji rast uvoza. U odnosu na prethodnu godinu, u 2018. godini uvoz u Republiku Srbiju povećan je za 13%, a na nivou AP Vojvodine čak za 20,7%. Ovakve performanse spoljnotrgovinske razmene, kada je u pitanju prerađivačka industrija, prisutne su duži niz godina. Naime, visok nivo deficita i nepovoljna struktura izvoza bile su osnovne karakteristike spoljnotrgovinske razmene prerađivačke industrije i u periodu od 2000. do 2012. godine (Branković, Baranenko, 2014).

Rast industrijske proizvodnje ostvaren je po stopi od 1,3% na području Republike Srbije, dok je u AP Vojvodini industrijska proizvodnja rasla po stopi od 2,5%. Takođe, na području AP Vojvodine ostvaren je dinamičniji rast prerađivačke industrije, koji u 2018. godini u odnosu na 2017. godinu iznosi 2,6%, a na republičkom nivou zabeležen je rast od 1,9%. Međutim, uprkos ukupnom privrednom rastu i pozitivnim tendencijama u kretanju prerađivačke industrije, prehrambeni sektor u posmatranom periodu i na republičkom i na

pokrajinskom nivou beleži pad. Naime, u 2018. godini prehrambena industrija Republike Srbije opala je za 2,3% u odnosu na nivo proizvodnje u 2017. godini. Negativna kretanja bila su prisutna i na području AP Vojvodine, gde je u istom periodu zabeležen pad proizvodnje u prehrambenoj industiji u iznosu od 4,8%.

Negativni trendovi u prehrambenoj industriji imaju nepovoljan uticaj na celokupni rast privrede. Poljoprivreda i prehrambena industrija, kao relativno vitalni sektori u domaćoj privredi, treba da doprinesu širenju preduzetništva i ruralnom razvoju, što je izuzetno značajno u kontekstu ukupnog privrednog razvoja (Stefanović i sar., 2012). Kao osnovni razlozi koji dovode do stagnacije i pada proizvodnje u prehrambenom sektoru navode se nestimulativne izvozne cene, kao i ograničavanje izvoza na pojedina tržišta. Osim toga, do pada proizvodnje u mesnoj industriji dolazi usled kontinuiranog smanjivanja stočnog fonda. Jedan od ključnih razloga koji limitiraju razvoj stočarske proizvodnje i uslovljaju opadanje broja grla stoke je neadekvatan sistem subvencionisanja. Nestabilnost cena i promene u sistemu podsticaja za stočarsku proizvodnju negativno se odražavaju na obim proizvodnje, a samim tim i na drastično smanjivanje sirovinske baze za prehrambenu industriju.

Tabela 5. Pokazatelji prehrambene industrije AP Vojvodine

Pokazatelj	**Učešće (%)**
Udeo prehrambene industrije u prerađivačkoj industriji	20,5
Rast prehrambene industrije u prvom kvartalu 2019. godine u odnosu na 2018. godinu	10,4
Doprinos prehrambene industrije rastu prerađivačkog sektora	2,1
Doprinos prehrambene industrije rastu industrijske proizvodnje u Severnobanatskom okrugu	30,5
Doprinos prehrambene industrije rastu industrijske proizvodnje u Zapadnobačkom okrugu	19,4
Doprinos prehrambene industrije rastu industrijske proizvodnje u Sremskom okrugu	24,9

Izvor: PKV, 2019a;

U privrednoj strukturi AP Vojvodine, prehrambena industrija ima relativno velik značaj. Tome u prilog govori i podatak da prehrambena industrija u ukupnoj prerađivačkoj industriji učestvuje sa 20,5% (*Tabela 5*). Obilje prirodnih, pre svega, zemljišnih resursa i tradicija bavljenja poljoprivredom uslovljavaju koncetraciju i razvoj prehrambenog sektora na području AP Vojvodine. Na drugoj strani Mihailović i sar. (2013) ističu kao problem nizak stepen korišćenja postojećih kapaciteta prehrambene industrije, svega 30 - 50 %. Uvažavanje regionalnih specifičnosti kroz formiranje klastera u poljo-privredi i prehrambenoj industriji moglo bi zaustaviti negativne trendove i kanalisati razvoj ovog važnog privrednog sektora. Naime, iskustva pojedinih zemalja iz našeg okruženja, kao na primer Poljske, potvrđuju da je formiranje

regionalnih klastera ostvarilo pozitivan uticaj na konkurentnost i profitabilnost prehrambene industrije (Bojar i dr., 2016).

Prema podacima Privredne komore Vojvodine, doprinos prehrambene industrije rastu ukupne industrijske proizvodnje u prvom kvartalu 2019. godine u proseku iznosi 25%. Posmatrano prema pojedinim okruzima, najveći doprinos industrijskom rastu, prehrambena industrija ostvaruje u Severnobanatskom okrugu (30,5%), a najmanji na području Zapadnobačkog okruga (19,4%).

Tabela 6. Zastupljenost prehrambene industrije u AP Vojvodini

Podsektor prehrambene industrije	Proizvođači
Prerada mesa	Carnex (Vrbas), Matijević (Novi Sad), Neoplanta (Novi Sad), Topiko (Bačka Topola), Mitros (Sremska Mitrovica)
Prerada mleka	Mlekara Subotica, Somboled (Sombor), Mlekoprodukt (Zrenjanin)
Žitomlinski podsektor	Fidelinka (Subotica), Žitko (Bačka Topola), Žitoprodukt (Zrenjanin), Danubius (Novi Sad), Kikindski mlin
Proizvodnja ulja	Dijamant (Zrenjanin), Victoria Oil (Šid)
Proizvodnja šećera	Sunoko (Vrbas), Crvenka
Prerada voća i povrća	PIK Južni Banat, Lučić grupa (Sombor), Aleva (Novi Kneževac)
Prerada grožđa i proizvodnja vina	Vršački vinogradi
Proizvodnja piva	Apatinska pivara, Pivara Čelarevo
Proizvodnja sokova	Sinalco (Subotica), Nektar (Bačka Palanka)
Konditorska industrija	Bambi Banat (Vršac), Pionir Subotica, Jaffa Crvenka, Medela (Vrbas)
Prerada lekovitog i aromatičnog bilja	Macval (Novi Sad), Melissa (Čoka), Fructus (Bačka Palanka), Aleva (Horgoš)

Izvor: NALED, 2014;

Najviše kapaciteta za preradu primarnih poljoprivrednih proizvoda, odnosno proizvodnju prehrambenih proizvoda, skoncentrisano je na području Bačke i Banata (*Tabela 6*), te je shodno tome i doprinos prehrambene industrije ukupnom industrijskom rastu najveći u ovim regionima.

Zaključak

Posmatrano sa aspekta obezbeđenosti zemljišnim resursima, AP Vojvodina je područje sa dobrim potencijalima za razvoj poljoprivrede, a samim tim i prehrambene industrije. Najveći broj gazdinstava je specijalizovan za ratarsku proizvodnju (40,7%) i ubraja se u kategoriju srednje veličine mereno vrednošću standardnog autputa (8.000 – 15.000 evra).

Prehrambena industrija u bruto dodatoj vrednosti prerađivačke industrije učestvuje sa 26%, a njen doprinos rastu ukupne industrijske proizvodnje iznosi 25%. Najveći doprinos rastu ukupne industrijske proizvodnje, prehrambeni

sektor ostvaruje na području Severnobanatskog i Zapadnobačkog okruga. I pored značaja, koji nesumnjivo ima u privrednoj strukturi, u 2018. godini u odnosu na 2017. godinu prehrambena industrija beleži pad proizvodnje u iznosu od 2,3% na republičkom i 4,8% na pokrajinskom nivou.

Obezbeđenje stabilnijih tržišnih uslova i subvencija primarnoj poljoprivrednoj proizvodnji doprinelo bi stabilnoj i kontinuiranoj proizvodnji sirovina za prehrambeni sektor. Povećanje obima investicionog ulaganja u primarni sektor, naročito u stočarsku proizvodnju, trebalo bi da dovede do povećanja stepena specijalizacije poljoprivrednih gazdinstava u stočarstvu i ostvarivanja boljih ekonomskih performansi. Jačanje ovog sektora poljoprivrede pozitivno bi se odrazilo na snabdevanje prehrambene industrije jeftinim domaćim sirovinama, umesto njihovog uvoza iz inostranstva. Takođe, efikasniji transfer novih tehnologija u primarni sektor poljoprivrede unapredio bi konkuretnost domaće proizvodnje, kako u pogledu cena, tako i kvaliteta. Osim navedenih faktora, razvoj prehrambene industrije biće usmeren i preferencijama potrošača i daljim razvojem tehnologije, ali se ne bi smeo zanemariti uticaj institucija i udruženja prerađivača (Silva i sar., 2018; Szwacka, Miara, 2017).

Odgovor na izazove, koji stoje pred agroindustrijom AP Vojvodine, odnosi se na zaustavljanje daljeg pada ove značajne privredne delatnosti. Jačanje primarnog sektora, između ostalog, obezbedilo bi ostvarivanje većeg stepena stabilnosti prehrambene industrije. Takođe, u uslovima izuzetno jake konkurencije, posebno na inostranom tržištu, neophodno je unapređenje kvaliteta proizvoda i primena standarda, kontrole i zdravstvene bezbednosti. Integracija u Evropsku uniju neminovno će dovesti do zaoštravanja konkurencije, naročito kada su u pitanju prehrambeni proizvodi. Zbog toga se kao neophodno nameće pitanje unapređenja relativnih komparativnih prednosti izvoza prehrambenog sektora, kao što to ističu Ignjatijević i sar. (2014). Uvođenje savremenog menadžmenta i veće afimisanje marketinških aktivnosti podstaklo bi razvoj prehrambene industrije i njeno adekvatno prilagođavanje zahtevima tržišta u pogledu kvaliteta i asortimana.

Literatura

1. Bojar E., M. Bojar, i W. Bojar. 2016. „Cluster Initiatives in Eastern Poland: Good Practices in Agriculture and Food-Processing Industry“, in: Kiminami, L., Nakamura, T. (eds) Food Security and Industrial Clustering in Northeast Asia, New Frontiers in Regional Science: Asian Perspective, Vol. 6, Springer, Tokyo.
2. Branković A., E. Baranenko. 2014. „Analiza spoljnotrgovinske razmene prerađivačke industrije“, Zbornik radova: Deindustrijalizacija u Srbiji, Institut ekonomskih nauka, Beograd, str. 566-582.

3. Cvijanović D., J. Subić, V. Paraušić. 2014. „Poljoprivredna gazdinstva prema ekonomskoj veličini i tipu proizvodnje u Republici Srbiji“, Republički zavod za statistiku, Beograd.
4. Czyżewski A., K. Smędzik-Ambroży. 2015. Specialization and diversification of agricultural production in the light of sustainable development. Journal of International Studies 8, (2): 63-73.
5. Đurić K. 2015. „Ekonomika poljoprivrede – praktikum“, Poljoprivredni fakultet, Novi Sad.
6. European Commission. 2008. „Establishing a Community typology for agricultural holdings“, EC Regulation No 1242/2008.
7. Gaspar P., R. Pinheiro, C. Domingues, C. Almeida, T. Paiva, C. Pereira, M. Vaz-Velho. 2015. Training requirements for the agro-food industry in Portugal. International Journal of Food Studies. 4.
8. Ignjatijević S., J. Matijašević, I. Milojević. 2014. „Revealed comparative advantages and competitiveness of the processed food sector for the Danube countries“, Custos e agronegocio (on line) 10, (3): 256-281.
9. Ignjatijević S., I. Milojević, G. Cvijanović, M. Jandrić. 2015. „Balance of Comparative Advantages in the Processed Food Sector of the Danube Countries“, Sustainability, (7): 6976-6993.
10. Mihailović B., D. Cvijanović, V. Paraušić. 2013. “Analiza performansi primarne poljoprivredne proizvodnje i prehrambene industrije Srbije”, Agroznanje 14, (1): 77-85.
11. Ministarstvo poljoprivrede šumarstva i vodoprivrede Republike Srbije. 2018. “Nacionalni program ruralnog razvoja od 2018. do 2020. godine”, Beograd.
12. Nacionalna alijansa za lokalni ekonomski razvoj – NALED. 2014. „Razvoj industrije i promocija investicija u Vojvodini“, Vodič za lokalne samouprave, Beograd.
13. Paraušić V., D. Cvijanović. 2014. „Ekonomska veličina poljoprivrednih gazdinstava u Srbiji i preporuka mera za njihovo osnaživanje“, Zbornik radova sa završne konferencije: Primena podataka Popisa poljoprivrede 2012. u analizi stanja poljoprivrede i u planiranju agrarne politike u Republici Srbiji, Republički zavod za statistiku, 28. – 30. maja 2014, Subotica.
14. Praća N., M. Paspalj, D. Paspalj. 2017. Ekonomska analiza uticaja savremene poljoprivrede na održivi ravoj, Oditor 3, (1): 37-51.
15. Privredna Komora Vojvodine. 2019. “Kratak pregled o privrednim kretanjima u AP Vojvodini, 2018. godina”, Novi Sad.
16. Privredna komora Vojvodine. 2019a. „Informacija o privrednim kretanjima u AP Vojvodini za januar-mart 2019. godine“, Novi Sad.

17. Republički zavod za statistiku, 2013. „Poljoprivreda u Republici Srbiji – Popis poljoprivrede 2012“, Knjiga 1, Beograd.
18. Savić Lj., G. Bošković., V. Mićić. 2016. Agroindustrija Srbije - potencijali i perspektive. Ekonomika poljoprivrede 63, (1): 107-122.
19. Silva V., A.M. Sereno, P.J. Do Amaral Sobral. 2018. “Food Industry and Processing Tehnology: On Time to Harmonize Techology and Social Drivers”, Food Eng Rev 10: 1-13.
20. Stefanović R., S. Obradović, Z. Broćić. 2012. “Perspektive i razvojni izazovi preduzetništva u poljoprivredno-prehrambenom sektoru Republike Srbije”, Učenje za poduzetništvo 2, (2): 371-380.
21. Szwacka J., A. Miara. 2017. „The role of smart specialization in improving the competitiveness of the food sector in Poland“, Journal of advances in agriculture 7, (1): 997-1001.
22. Todorović S. 2018. „Ekonomska efikasnost ratarske proizvodnje porodičnih gazdinstava različite veličine“, Agroekonomika 78: 63-71.

ECONOMIC PERFORMANCE OF AGROINDUSTRY IN AP VOJVODINA

Katarina Đurić[7], Radivoj Prodanović[8], Miroslav Čavlin[9], Mirjana Lukač Bulatović[10]

Abstract

The paper aims to review and analyze the important economic performance of the agro-industry in AP Vojvodina, to identify the challenges it faces and to propose guidelines for further development.

The results indicate that the state of the primary agricultural sector of AP Vojvodina is unsatisfactory. Low level of specialization of households and low average possession are key factors behind the sector's lag. The economic size of

[7] Associate Professor, PhD Katarina Đurić, University of Novi Sad, Faculty of Agriculture, Trg Dositeja Obradovića 8, Novi Sad, Serbia, Phone: +381 21 485 33 93, E-mail: katarina.djuric@polj.uns.ac.rs
[8] Assistant Professor, Radivoj Prodanović, PhD, University of Business Academy in Novi Sad, Faculty of Economics and Engineering Management in Novi Sad, Cvećarska 2, Novi Sad, Serbia, Phone: +381 21 400 484 / lokal 112, E-mail: rprodanovic@fimek.edu.rs
[9] Associate Professor, Miroslav Čavlin, PhD, University of Business Academy in Novi Sad, Faculty of Economics and Engineering Management in Novi Sad, Cvećarska 2, Novi Sad, Serbia, Phone: +381 21 400 484, E-mail: cmiros@gmail.com
[10] Associate Professor, PhD Mirjana Lukac Bulatovic, University of Novi Sad, Faculty of Agriculture, Trg Dositeja Obradovića 8, Novi Sad, Serbia, Phone: +381 21 4853 331, E-mail: lmirjana@polj.uns.ac.rs

agricultural holdings is relatively small with an average of around € 8,953.3, and about three times smaller than in the EU-28.

The food industry has a significant share of GDP and has a surplus in foreign trade. The downside is that imports are increasing disproportionately to exports of agri-food products. The food industry recorded a decline in the observed period (2018/2017), both at the republic and provincial levels, by 2.3% and 4.8%, respectively.

Increasing investments, ensuring more stable market conditions and higher subsidies to primary agricultural production with the transfer of new technologies and introducing quality standards would contribute to the stabilization and better economic performance of the primary, implicit and food sectors.

Key words: *economic performance, agro-industry, AP Vojvodina.*

Datum prijema (Date recieved): 24.03.2020.

Datum prihvatanja (Date accepted): 12.05.2020.

ALTERNATIVNI RAČUNOVODSTVENI POSTUPCI, KREATIVNO RAČUNOVODSTVO I LAŽNO FINANSIJSKO IZVEŠTAVANJE

Slaviša Đorđević[1], Nebojša Mitić[2]

doi: 10.5937/Oditor2002021D

Pregledni rad
UDK: 657.632
658.14/.17

Rezime

Osnovu za istinito i fer prikazivanje imovinsko-finansijskog i prinosnog položaja privrednih društava predstavljaju zakonski propisi i međunarodna profesionalna računovodstvena regulativa (Međunarodni računovodstveni standardi (MRS) i Međunarodni standardi finansijskog izveštavanja (MSFI)). Ipak, postojanje određenih računovodstvenih transakcija za koje u računovodstvu postoje bar dva, a često i više dozvoljenih postupaka stavlja računovođe u poziciju da njihovo subjektivno opredeljivanje za određeni postupak može u manjoj ili većoj meri uticati na visinu periodičnog rezultata. (Ne)objektivno utvrđeni rezultat privrednog subjekta predstavlja osnovnu informacionu osnovu za njegove najznačajnije stejkholdere (akcionare, menadžere, zaposlene, i sl.). S obzirom na to da postoje različiti ciljevi koje pomenuti stejkholderi žele da zadovolje, ne retko se događa da menadžeri u saradnji sa računovođama pokušavaju da oblikuju finansijske izveštaje u skladu sa svojim ciljevima. Kreativno računovodstvo sa svojim tehnikama ili metodama pomaže menadžerima i računovođama u sastavljanju finansijskih izveštaja koji su obično sačinjeni u skladu sa zakonskom i profesionalnom regulativom, ali suprotno njenom duhu što za rezultat daje imovinsko-finansijsku i prinosnu poziciju privrednog društva koja u manjoj ili većoj meri odstupa od one koja bi se mogla okarakterisati kao istinita i fer. Iz tog razloga smo se opredelili da našu pažnju posvetimo obrazlaganju suštine kreativnog računovodstva (računovodstvenih smicalica), mogućem uticaju pojedinih tehnika na bilans stanja, bilans uspeha i izveštaj o novčanim tokovima, kao i merama koje mogu pomoći da se njegov uticaj svede na prihvatljivu meru.

Ključne reči: *kreativno računovodstvo, alternativni računovodstveni postupci profesionalna računovodstvena regulativa, smicalice, lažno finansijsko izveštavanje.*

JEL: M49

[1] Profesor strukovnih studija, dr Slaviša M. Đorđević, 018/561-929, drsdj63@gmail.com.
[2] Profesor strukovnih studija, dr Nebojša Mitić, Akademija strukovnih studija Južna Srbija – odsek Blace, Kralja Petra I Karađorđevića, Blace, 027/371-377, nebojsamitic@live.com.

Uvod

Računovodstveni informacioni sistem sa finansijskim i upravljačkim računovodstvom kao njegovim najznačajnijim podsistemima, ima zadatak da zainteresovanim korisnicima (eksternim i/ili internim) obezbedi informacije koje pomažu u donošenju poslovnih odluka. Idealno bi bilo kada bi računovodstvo moglo da pruži apsolutno tačne podatke o imovinskom i prinosnom položaju posmatranog entiteta putem sastavljanja osnovnih finansijskih izveštaja koje propisuje aktuelni Zakon o računovodstvu i reviziji u članu 2 tačka 7 (Bilans stanja, Bilans uspeha, Izveštaj o ostalom rezultatu, Izveštaj o novčanim tokovima ili tokovima gotovine, Izveštaj o promenama na kapitalu i Napomene uz finansijske izveštaje). Činjenica da idealno računovodstvo ne postoji, uticala je na to da se „težište u računovodstvu prenese sa obračuna apsolutno tačnog periodičnog rezultata na „istinito i fer" prikazivanje stanja i uspeha određenog poslovnog subjekta." (Toms, Shepherd, 2017). Sa druge strane, savremeni uslovi poslovanja nametnuli su i potrebu formalnog uobličavanja i harmonizacije postupaka koji se primenjuju u pripremi finansijskih izveštaja, kako bi isti mogli da budu korišćeni od strane entiteta u različitim državama, pogotovo u situacijama kada su poslovni subjekti uključeni u tzv. prekogranična poslovna spajanja (kombinacije) ili razne vidove zajedničkih ulaganja i strategijskih alijansi.

Uključivanjem računovodstvenih autoriteta iz gotovo svih zemalja u izradu međunarodne profesionalne računovodstvene regulative (Međunarodnih računovodstvenih standarda - MRS i Međunarodnih standarda finansijskog izveštavanja - MSFI) stvorena je zadovoljavajuća formalna osnova koja je trebalo da obezbedi istinito i fer prikazivanje finansijskog položaja i zarađivačke sposobnosti posmatranih poslovnih subjekata. Ipak, ne retko se čuju konstatacije, pre svega od strane praktičara, da se u procesu sastavljanja finansijskih izveštaja mogu zadovoljiti odredbe zakonskih propisa i međunarodne profesionalne računovodstvene regulative, a da prikazani finansijski položaj i zarađivačka sposobnost poslovnih subjekata znatno odstupaju od one koja bi se mogla okarakterisati kao istinita i fer(Kostić, 2020). U nastavku ovog članka pokušaćemo da detaljnije obrazložimo kreatvino računovodstvo, odnosno računovodstvene postupke koji su „obično u skladu sa zakonom i računovodstvenim standardima, ali suprotno njihovom duhu" i njihova primena uglavnom ne pruža podatke o istinitom i fer stanju i uspehu posmatranog poslovnog subjekta. Osim toga, obrazložićemo i načine koji se koriste za „ulepšavanje slike" o stanju i uspehu posmatranog entiteta, kao i mere koje mogu odvratiti potencijalne korisnike od posezanja za primenom metoda kreativnog računovodstva.

Realno vs. kreativno računovodstvo

Dosledna primena zakonske i/ili međunarodne profesionalne računovodstvene regulative treba da ima za posledicu „sastavljanje i prikaz finansijskih izveštaja u skladu sa propisanim okvirima za finansijsko izveštavanje, u skladu sa principima urednog knjigovodstva, računovodstvenim propisima i standardima, bez materijalno značajnih grešaka." (Đekić et al., 2016). Takvo računovodstvo se može nazvati realnim, čistim, doslednim, konzervativnim, legalnim, i sl.

Sa druge strane, kreativno[3] (agresivno, nelegalno, manipulativno) računovodstvo se može definisati kao (ne)namerna zloupotreba računovodstvenih tehnika, načela i standarda koja ima za posledicu transformisanje informacija iz finansijskih izveštaja „od onoga što je stvarno u nešto što je željeno i to korišćenjem postojećih pravila i/ili ignorisanjem istih." (Karapavlović, 2011). Od više različitih definicija kreativnog računovodstva navešćemo još i definiciju Američkog instituta ovlašćenih javnih računovođa (*American Institute of Certified Public Accountants - AICPA*) koji definiše lažno finansijsko izveštavanje kao „namerne netačnosti ili izostavljanje iznosa ili obelodanjivanja u finansijskim izveštajima kako bi se obmanuli korisnici finansijskih izveštaja." Ipak, kreativno računovodstvo ne pretpostavlja obavezno kršenje zakonskih normi i računovodstvenih postupaka. Stoga se ono može dalje klasifikovati na:

- kozmetičko (pozitivno, „belo") kreativno računovodstvo – izveštajni entitet manipuliše vremenskim razgraničenjima bez ikakvih posledica na tokove gotovine i uz doslednu primenu regulatornih okvira i
- stvarno (negativno, „crno") kreativno računovodstvo – koje se odnosi na primenu tehnika i metoda koje utiču na tokove gotovine u svrhu upravljanja dobitkom. Ono ima veći negativni uticaj od kozmetičkog računovodstva i često ima za posledicu donošenje pogrešnih poslovnih odluka od strane (su)vlasnika privrednog društva i, samim tim, negativno utiče na njihovo bogatstvo.

Bez obzira na to da li su pogrešne informacije u finansijskim izveštajima posledica kozmetičkog ili stvarnog kreativnog računovodstva, zajedničko im je da značajno derogiraju „upotrebnu vrednost finansijskih izveštaja, bilo u smislu

[3] Termin „kreativno" potiče od filma *The Producers* i istoimene predstave koja se izvodila na *Broadway*-u. Režiser i producent predstave prodali su više od 100% vlasničkih prava na predstavu, pod pretpostavkom da će predstava biti neuspešna i da neće morati da isplaćuju dobit vlasnicima. Međutim, i pored njihovih napora da predstava na premijeri bude loša i da nakon toga ne bude više na repertoaru pomenutog pozorišta, desilo se suprotno i predstava je postala pravi pogodak. To je stvorilo finansijske probleme režiseru i producentu, a kasnije je ovakav šablon postao prepoznatljiv u velikom broju slučajeva koji su povezani sa računovodstvenim skandalima. (Cvetković, Petković, 2017)

neposrednog korišćenja informacija koje se u njima nalaze, bilo kao informacione osnove za jednu ozbiljnu analizu performansi privrednog društva.“ (Malinić, 2009)

Glavne karakteristike kreativnog računovodstva mogu se sažeto prikazati na sledeći način:

- prilagođavnje finansijskih izveštaja;
- iskorišćavanje legalnih mogućnosti izbora fleksibilnih računovodstvenih metoda, postupaka i procena;
- iskorišćavanje nedovoljno definisanih i jasnih oblasti u računovodstvenim standardima koji otežavaju kontrolu i reviziju;
- isticanje značaja onih informacija koje odgovaraju izveštajnom subjektu, a skrivanje onih informacija koje mu ne pogoduju;
- zloupotrebe kojima se značajno prekoračuju zakonski i profesionalni okviri ponašanja (Belak, 2011)

Može se reći da su nastanak kreativnog računovodstva, sa jedne strane, omogućili različiti načini ili metode za rešavanje problema koji se pred računovođe postavljaju u vezi sa alokacijom opštih troškova, izborom metoda razduženja zaliha, izborom metoda obračuna troškova, vremenskog razgraničenja rashoda i prihoda, i sl. Sa druge strane, težnja za određenom fleksibilnošću međunarodne profesionalne računovodstvene regulative[4] uticala je na to da se za određene računovodstvene kategorije sem osnovnih, ponude i alternativni postupci čijom se manipulativnom primenom može uticati na visinu i kvalitet imovinskog i prinosnog položaja posmatranih poslovnih subjekata. Alternativni računovodstveni postupci predstavljaju uobičajenu praksu, pa bi pokušaji za njihovo eliminisanje mogli imati negativne implikacije od strane asocijacija ili pojedinaca uključenih u procese donošenja i/ili primene odredaba profesionalne računovodstvene regulative(Zekić, Obradović, Belokapić-Čavkunović, 2018). S tim u vezi, navešćemo primer ukidanja računovodstvenog metoda udruživanja interesa, koji je uz metod kupovine bio propisan za, istini za volju, mali broj poslovnih spajanja (kombinacija) koje su zadovoljavale set rigoroznih kriterijuma za primenu ovog računovodstvenog metoda. Usvajanjem Međunarodnog standarda finansijskog izveštavanja (MSFI) broj 3 Poslovne kombinacije računovodstveni metod udruživanja interesa je ukinut čime su izvršene „najznačajnije i najdrastičnije promene računovodstvene metodologije

[4] „Postojanje fleksibilne primene računovodstvenih politika i fer vrednosti rezultiralo je situacijom da je „kreativno računovodstvo“ u praksi preraslo u „manipulativno računovodstvo“.“ (Cvetković, Bošković, 2018)

koja se bavi poslovnim spajanjima i koja se ogleda, pre svega, u eliminisanju računovodstvenog metoda udruživanja interesa za izradu konsolidovanih finansijskih izveštaja aktera uključenih u procese kombinovanja preduzeća.“ (Đorđević, Mitić, 2019) Ukidanje računovodstvenog metoda udruživanja interesa bez nuđenja alternativnog rešenja imalo je za posledicu protivljenje nekih članova Odbora za međunarodne računovodstvene standarde (*Goeffrey Whittinghton, Tatsumi Yamada*) koji su tražili da se zadrži neki alternativni metod izbora računovodstva za poslovne kombinacije. Primera radi, umesto metoda udruživanja interesa *Whittinghton* je predlagao primenu računovodstvenog metoda novog početka (*Fresh start accounting*).

Motivi i tehnike kreativnog računovodstva

Postojanje više različitih računovodstvenih postupaka za neke računovodstvene kategorije ne znače obavezno i njihovu (zlo)upotrebu u procesu sastavljanja finansijskih izveštaja kojima se prezentuje imovinsko stanje i zarađivačka sposobnost posmatranog entiteta. Tek u sadejstvu sa određenim motivima ili ciljevima tehnike kreativnog računovodstva dobijaju svoj puni smisao.

U literaturi se mogu naći različite klasifikacije motiva za korišćenje kreativnog računovodstva. Prema jednom shvatanju, veliki broj pojedinačnih ciljeva se može uključiti u jednu od sledeće četiri grupe ciljeva: održanje poverenja investitora; ostvarenje bonusa, odnosno iskorišćenje opcija na akcije; priprema za preuzimanje ili odbrana od neprijateljskog preuzimanja i odlaganje plaćanja poreza na dobit na buduće periode, odnosno izbegavanje plaćanja poreza na dobit u tekućem obračunskom periodu, koji verovatno predstavlja jedan od najstarijih motiva(Campbell, Mauler, Pierce, 2018). Drugo shvatanje, pak, sistematizuje motive za korišćenje kreativnog računovodstva u sledećih šest grupa: pribavljanje (sticanje) ličnih koristi; konkurencija; privlačenje investitora; povećanje ili održavanje postojećeg nivoa kapitala; kupovina vremena zbog problema u izvršavanju obaveza i opovrgavanje prognoza analitičara o budućim performansama kompanije. (Remenarić et al., 2018)

Različiti motivi za korišćenje računovodstvenih smicalica, manipulacija ili marifetluka (*shenanigans*) koji će rezultirati lažnim finansijskim izveštajima implicitno ukazuju na više različitih strategija za njihovo relaizovanje. Ipak, sve se strategije mogu klasifikovati u sledeće dve osnovne grupe:

- iskazivanje više dobiti u odnosu na ostvarenu dobit putem povećanja prihoda i dobitaka i/ili smanjenjem rashoda i gubitaka tekućeg perioda (prikazivanje boljeg imovinsko-fiansijskog položaja i višeg finansijskog rezultata) ili

- iskazivanje niže dobiti u odnosu na ostvarenu dobit putem iskazivanja nižih prihoda i dobitaka i/ili viših rashoda i gubitaka tekućeg perioda (prikazivanje lošijeg imovinsko-fiansijskog položaja i nižeg finansijskog rezultata).

Logično je da manipulisanje finansijskim rezultatom (rashodima, prihodima i dobitkom ili gubitkom) ima određene uticaje i na strukturu i vrednost imovinskih pozicija u bilansu stanja i, ne retko, na tokove gotovine iz poslovnih aktivnosti.

U nastavku rada pokušaćemo da obrazložimo neke od postupaka čijom se primenom može uticati na visinu i kvalitet ostvarenog finansijskog rezultata.

Prerano priznavanje prihoda, priznavanje prihoda sumnjivog kvaliteta i priznavanje fiktivnih prihoda – Prihodi se definišu kao „bruto prilivi ekonomskih koristi (povećanje sredstava i/ili smanjenje obaveza – prim. aut.) tokom datog perioda koji nastaje iz redovnih aktivnosti entiteta pri čemu taj priliv rezultira povećanjem kapitala koji ne predstavlja porast po osnovu doprinosa učesnika u kapitalu.“ (MRS 18, 2009) Pomenutim Međunarodnim računovodstvenim standardom striktno su definisani svi uslovi u vezi sa priznavanjem prihoda od prodaje. U članu 14 ovog standarda navodi se sledećih pet uslova za priznavanje prihoda:

- entitet je na kupca preneo značajne rizike i koristi od vlasništva nad robom;
- entitet ne zadržava učešće u upravljanju prodatom robom u meri koja se uobičajeno povezuje sa vlasništvom, niti zadržava kontrolu nad prodatom robom;
- iznos prihoda se može pouzdano izmeriti;
- verovatan je priliv ekonomske koristi u entitet povezan sa tom transakcijom i
- troškovi koji su nastali ili troškovi koji će nastati u datoj transakciji mogu se pouzdano izmeriti (MRS 18, 2009).

Ukoliko postoji ma kakva neizvesnost u vezi sa ispunjavanjem nekog od navedenih uslova, prihod ne treba da bude priznat.

Prerano priznavanje prihoda podrazumeva: priznavanje prihoda od usluga koje još uvek nisu izvršene ili kada proizvodi i/ili roba nisu otpremljeni kupcima; priznavanje prihoda od prodaje opreme koja iziskuje instaliranje (često instaliranje opreme zahteva određeno vreme, pa se stoga priznavanje prihoda u momentu otpreme, a ne u momentu završetka instaliranja može smatrati preranim priznavanjem prihoda); kao i priznavanje prihoda u slučajevima

komisione ili konsignacione prodaje pre nego što je roba prodata i otpremljena krajnjem potrošaču. Sa druge strane, prihodi sumnjivog kvaliteta javljaju se u situacijama kada se proizvodi prodaju kupcima koji nisu preuzeli obavezu plaćanja; kada se isporučuju proizvodi ili roba koja nemaju ekonomsku vrednost ili kada se iskazuju prihodi od prodaje proizvoda ili robe koju kupci nisu tražili i za koje se može očekivati da će biti u potpunosti ili delimično vraćeni prodavcu. (Karapavlović, 2011; Vukša, Anđelić, Milojević, 2020).

Brojni su primeri u vezi sa manipulisanjem visinom i momentom priznavanja prihoda u bilansu uspeha. Navešćemo neke od njih. Američka energetska kompanija *Enron* je više od deset godina neistinito prikazivala prihode. Značajan deo prihoda ove kompanije bio je ostvarivan i u transakcijama sa njenim podružnicama, odnosno entitetima posebne namene (*Special Purpose Vehicle - SPV*). Na taj način, odnosno prodajom po cenama koje su bile često i iznad preovlađujućih tržišnih cena, kompanija je prikazivala prihode i profit koji faktički nije postojao. Saučesnik u ovakvom načinu prikazivanja finansijskog rezultata je bila revizorska kuća *Artur Andersen*, a njeni revizori su čak učestvovali u uništavanju dokumentacije o poslovanju *Enron*-a. Nakon proglašenja bankrotstva ove kompanije 2001. godine, vrednost njenih akcija pala je sa 80 dolara na samo 1 dolar, tržišna vrednost kompanije bila je smanjena za 25 milijardi dolara, gubitak koji su pretrpeli akcionari bio je procenjen na 11 milijardi dolara, dok su stečajni troškovi iznosili preko 17 miliona dolara. „Saučesništvo u prikrivanju stvarnog stanja poslovanja *Enron*-a smatra se najvećim neuspehom i skandalom revizorske profesije.“ (Đekić et al., 2016) Slična je bila situacija i sa kompanijom *Parmalat* iz Italije. Ova kompanija je ostvarivala fiktivne prihode tako što je duplo fakturisala istu robu lancima supermarketa i distributerima koje je tajno kontrolisala. Revizorska firma *Deloitte&Touche* je prihvatila svoju odgovornost u prikrivanju fiktivnih prihoda i pristala je da kao nadoknadu štete isplati kompaniji *Parmalat* iznos od 149 miliona dolara (Petković, 2010)

Činjenica da računovodstvo dozvoljava da se transakcije vezane za realizaciju proizvoda i usluga evidentiraju kao prihod u momentu nastanka, a ne u momentu prijema sredstava (gotovine) ostavlja mogućnost da se manipuliše finansijskim rezultatom. „Ekstremni vid ove prakse nosi naziv „punjenje kanala“ (eng. *Channel stuffing*), a ogleda se u „prodaji“ velike količine proizvoda kupcima, ili slanju robe maloprodavcima u većim iznosima nego što su ovi u mogućnosti da prodaju.“ Ona se koristi uobičajeno na kraju obračunskog perioda, kako bi se prikazao viši iznos prihoda tekućeg perioda i viši nivo ostvarenog rezultata.[5] Proizvodi i roba koji se neće prodati do kraja

[5] Nazivaju se i „last minut transakcije – ubrzanje prodaje, posebno izraženo na kraju obračunskog perioda.“ One ne moraju biti element kreativnog računovodstva kada se

obračunskog perioda mogu se prodavati u narednom obračunskom periodu ili, čak, i vratiti, ali je prihod proknjižen u periodu čiji je rezultat trebalo „ulepšati." Ovaj vid manipulisanja dobitkom vezuje sa za direktora *Sunbeam Corporation*, koji je krajem 1997. godine prebacio distributerima i maloprodavcima kućne aparate u ukupnoj vrednosti od nekoliko miliona dolara kako bi povećao prihode i finansijski rezultat. (Oakes, Oakes, 2016)

Ukoliko, pak, menadžment privrednog društva želi, pre svega zbog odlaganja plaćanja poreskih obaveza, da prikaže niži periodični finansijski rezultat od ostvarenog, on može posegnuti za gotovo istim merama „koje se koriste za iskazivanje više dobiti od ostvarene, samo je smer u kome se one kreću suprotan. To znači da se umesto preranog priznavanja prihoda vrši odlaganje njihovog priznavanja, da se ne iskazuju nastali prihodi, da se vrši podcenjivanje prihoda, i sl." (Campbell, Mauler, Pierce, 2018). Karakteristično je da je znatan broj privrednih društava u početnom periodu tranzicije u Republici Srbiji prikazivao periodične finansijske rezultate koji su uglavnom bili jednaki nuli, kako bi se poreske obaveze odložile za neke naredne periode. Verovatno je da je u takvom obračunu finansijskog rezultata bilo određene „pomoći" od strane kreativnog računovodstva.

Manipulisanje rashodima – Rashodi predstavljaju negativne komponente na strani finansijskog rezultata. Mogu se definisati kao odlivi ekonomskih koristi (smanjenje sredstava i/ili povećanje obaveza) koji su nastali prodajom zaliha, pružanjem usluga ili obavljanjem drugih poslovnih aktivnosti. Rashodi takođe mogu da budu predmet zloupotreba kako bi se ostvario povoljniji finansijski rezultat. Sledeći načini za potcenjivanje rashoda stoje na raspolaganju menadžmentu privrednih društava (Karapavlović, 2011):

- kapitalizacija troškova nastalih u tekućem obračunskom periodu koji ne obezbeđuju buduće koristi. Najčešće se vrši kapitalizovanje troškova istraživanja i razvoja, iako vrlo često između tih troškova i budućih koristi postoji slaba veza. Potcenjivanje rashoda tekućeg obračunskog perioda na ovaj način karakteristično je bilo za kompanije *WorldCom* i *Health South*. Kompanija *WorldCom* je kapitalizovanjem troškova uspela da iskaže lažno povećanje neto dobitka pre oporezivanja u iznosu od 3,8 milijardi dolara. Kompanija *Health South* je kapitalizovala troškove sponzorstva hokejaškog tima u Pensilvaniji, kao i troškove oglašavanja u štampi, ali je to činila samo sa rashodima čiji iznosi po fakturama nisu prelazili 5.000 američkih dolara, kako ne bi privukli pažnju eksternih revizora (Malinić, 2009,)

---

preduzimaju u cilju napora menadžmenta za podizanje ostvarenja na viši nivo bez namere za bilo kakvom obmanom. (Karapavlović, 2011)

- potcenjivanje rezervisanja, čime se na uštrb rezultata budućih obračunskih perioda prikazuju niži rashodi i viši periodični rezultat u posmatranom obračunskom periodu. „Određivanje visine rezervisanja procenjivanjem čini rezervisanja vrlo primamljivim za menadžere koji žele da utiču na visinu dobitka“ jer „ne samo da se u jednoj godini smanjuju rashodi i time povećava rezultat, već se utiče i na rezultat naredne godine (ili nekog od narednih obračunskih perioda – prim. aut.), kada će zbog ukidanja rezervisanja, koje je bilo nedovoljno, doći do povećanja rashoda (Changwony, Paterson, 2019);
- prenisko otpisivanje imovinskih pozicija iz bilansa stanja (nisko priznati otpisi, odustajanje od otpisivanja obezvređene imovine, sumnjivih i spornih potraživanja, i sl.);
- promene računovodstvenih politika, vezanih za primenu određenih metoda za obračun troškova amortizacije, metoda za razduženje zaliha, i sl.

Sa druge strane, menadžment privrednog društva može da smanji periodični rezultat tako što će povećati rashode „preteranim otpisivanjem imovine, precenjivanjem rezervisanja, tretiranjem kao rashoda perioda i onih troškova koji imaju sposobnost aktiviranja (kapitalizovanja, vremenskog razgraničavanja i/ili uključivanja u vrednost zaliha – prim. aut.), iskazivanem rashoda budućih perioda kao rashoda tekućeg perioda, i sl.“ (Changwony, Paterson, 2019) Često menadžment privrednog društva poseže za merama kojima će umanjiti periodični finansijski rezultat u situacijama kada je privredno društvo kojim upravljaju postalo predmet neprijateljske ponude za preuzimanje. Primenom različitih aktivnih mera odbrane, a naročito onih koje se odnose na prestrukturiranje imovine, obaveza i vlasničkog kapitala mogu se odvratiti potencijalni napadači i sačuvati samostalnost privrednog društva.[6]

Manipulacije u bilansu stanja – Manipulisanje visinom rashoda i prihoda u bilansu uspeha ima direktne ili indirektne posledice i na određene pozicije u bilansu stanja (imovina i obaveze), ali i na novčane tokove u Izveštaju o tokovima gotovine. Uticaj rashoda i prihoda na komponente bilansa stanja je očigledan iz njihovog pojmovnog određivanja koje smo dali na prethodnim stranicama rada (povećanje sredstava i/ili smanjenje obaveza kod prihoda, odnosno smanjenje sredstava i/ili povećanje obaveza kod rashoda).

[6] Opširnije o aktivnim merama za odbranu od preuzimanja videti kod: Gaughan, P. A., *Mergers, Acquistions, and Corporate Restructurings*, sixth edition, Wiley, 2015, p. 214-47.

Računovodstvene manipulacije koje za posledicu imaju precenjivanje imovine mogu se grupisati u sledećih pet grupa:

– preterana kapitalizacija rashoda;

– kapitalizacija rashoda čije aktiviranje nije dozvoljeno;

– precenjivanje drugih delova stalne imovine;

– precenjivanje zaliha i

– precenjivanje potraživanja (Dimitrijević, 2015)

Zalihe predstavljaju izuzetno značajan segment ukupne imovine privrednog društva. Računovodstvene manipulacije u vezi sa zalihama obično su usmerene na prikrivanje njihovog nelegalnog prisvajanja. Načini nelegalnog prisvajanja zaliha mogu se sistematizovati na sledeći način:

- formiranje lažnih trebovanja – sa zaliha se povlači veća količina od potrebne kako bi se ista zadržala i eventualno prodala;
- ostvarivanje fiktivne prodaje – lažnim fakturama koje se obično dostavljaju firmama koje su saučesnici u prevari mogu se pokriti eventualni manjkovi na zalihama, a istovremeno i uticati na bilans uspeha (povećanje prihoda nastalo fiktivnim prodajama);
- nelegalno prisvajanje prilikom kupovine i prijema zaliha – s obzirom na to da se evidencija o kupljenim zalihama vodi u više primeraka koje se dostavljaju raznim službama u privrednom društvu, obično se pribegava izmeni primerka prijemnog dokumenta koji se šalje robnom knjigovodstvu kako bi se obezbedila identičnost stanja zaliha u magacinu sa dokumentima robnog knjigovodstva;
- vrednovanje zaliha materijala – kod izdavanja zaliha iz magacina, bilo da se one šalju u proizvodnju na osnovu trebovanja ili se distribuiraju krajnjim potrošačima i maloprodajnim objektima, može se koristi nekoliko metoda za njihovo razduženje. Često menjanje metode za obračun vrednosti utrošenih ili prodatih zaliha može ukazivati na postojanje namere da se utiče kako na vrednost neutrošenih zaliha u bilansu stanja, tako i na iznos redovnih rashoda (troškova materijala, troškova proizvodnje, nabavne vrednosti realizovane robe, i sl.) u bilansu uspeha (Dimitrijević, 2015)

Pored zaliha i obaveze predstavljaju komponentu bilansa stanja koja je podložna računovodstvenim smicalicama. Za obaveze je karakteristično da svojom visinom utiču na povećanje imovine u aktivi bilansa stanja ili, pak, na nastanak rashoda u bilansu uspeha (Milojević, Andžić, Vladisavljević, 2018).

„Podložnost prevarama u vezi sa obavezama je tim veća ako se operacije vezane za prevare mogu preneti i na bilans stanja i na bilans uspeha.“ (Milojević, 2010) Neobjektivno prikazivanje obaveza se može izvršiti na jedan od sledeća četiri načina:

- neevidentiranje ili neregistrovanje obaveza – može da se javi na svim pozicijama razgranate mreže obaveza. Ova vrsta računovodstvenih manipulacija predstavlja radikalan potez koji se teško može sakriti, jer se stvorena obaveza prikazuje ne samo u knjigama dužnika, već i u knjigama poverilaca. S obzirom da se najčešće vrši konfirmacija stanja na računima potraživanja i obaveza, mala je verovatnoća da se ova vrsta prevara neće relativno brzo otkriti. Smanjenje zaduženosti privrednog društva izostavljanjem obaveza može imati za cilj dobijanje novih kredita, varanje poverilaca, privlačenje novih investitora, održavanje cena akcija na tržištu kapitala, i sl. (Dimitrijević, 2015);
- potcenjivanje obaveza – ima slične efekte kao i neevidentiranje obaveza, s tim što se u ovom slučaju obaveze prikazuju u manjim iznosima. Najčešće se vrši potcenjivanje obaveza prema zaposlenima, državi, dobavljačima, i sl. Na ovaj način se iskazuje nerealno povoljniji odnos obaveza i sopstvenog kapitala, kao i i povoljniji periodični rezultat;
- precenjivanje obaveza – manipulacije koje imaju za cilj prikazivanje obaveza u visini koja je viša od iznosa koji će se odliti iz privrednog društva po osnovu njihovog izmirenja su relativno retke, ali se ipak događaju. Osnovni cilj ovih manipulacija je prikazivanje nepovoljnijeg odnosa obaveza i vlasničkog kapitala, kao i nepovoljnijeg periodičnog rezultata zbog viših rashoda. (Milojević, 2015) i
- nepravilnim razgraničavanjem troškova – troškovi koji su obračunati u tekućem obračunskom periodu, a nisu isplaćeni dovode do nastanka obaveza u bilansu stanja (neisplaćeni rashodi). Ukoliko se neki od neisplaćenih rashoda „izostave ili se podceni njihov iznos, to dovodi do povećanja ostvarenog rezultata, ili potcenjivanja rashoda na osnovu kojih su te obračunate obaveze i nastale.“ (Dimitrijević, 2015) Kao primer nepravilnog razgraničenja troškova pomenuti autor navodi kompaniju *General Electric* koja je 1998. godine izvršila razgraničenje troškova garancija za nove turbine, koje su bile korišćene za prenos gasa. S obzirom na problem koji se javio sa pomenutim proizvodom, odnosno sa troškovima koji su nastali zbog vraćanja ili popravki proizvoda ispostavilo se da je na ime rezervisanja za troškove u garantnom roku bilo obračunato 100 miliona dolara manje od potrebnog iznosa. Zbog toga je kompanija morala da evidentira poseban iznos

kojim bi mogla da nadoknadi potencijalna potraživanja po osnovu popravki ili vraćanja proizvoda.

Manipulacije sa novčanim tokovima - Privredno društvo može da bude atraktivno za potencijalne investitore, ali i za sve ostale stejkholdere (konstituente) samo ako je ono u stanju da generiše gotovinu i gotovinske ekvivalente iz poslovnih, investicionih i finansijskih aktivnosti. Naravno da će potencijalni investitori posebnu pažnju staviti na informacije o tokovima gotovine (prilivima i odlivima) iz poslovnih aktivnosti, jer „na dugi rok svaki ekonomski entitet mora da generiše pozitivan gotovinski tok iz poslovnih aktivnosti ukoliko želi da nastavi sa poslovanjem u neograničenom periodu u budućnosti." (Đorđević, Zakić, 2016) Iz tog razloga će manipulacije sa novčanim tokovima biti usmerene na maksimiziranje priliva gotovine i/ili minimiziranje odliva gotovine po osnovu poslovnih aktivnosti. Najvažnije metode manipulacije novčanim tokovima obuhvataju (Law, Lee, Singh, 2018):

- prebacivanje novčanih priliva gotovine po osnovu finansijskih aktivnosti u prilive po osnovu poslovnih aktivnosti (evidentiranje bankarskih pozajmica kao prilive gotovine po osnovu poslovnih aktivnosti, povećavanje priliva gotovine iz poslovnih aktivnosti na osnovu prodaje potraživanja pre roka, povećavanje novčanih priliva iz poslovnih aktivnosti naplatom lažnih potraživanja od kupaca, i sl);
- prebacivanje novčanih odliva po osnovu poslovnih aktivnosti u odlive po osnovu investicionih aktivnosti (povećavanje novčanih tokova po osnovu poslovnih aktivnosti tzv. bumerang transakcijama, odnosno prikazivanjem prodaje proizvoda kao priliv gotovine po osnovu poslovnih aktivnosti i kupovinu proizvoda kao odlive gotovine po osnovu investicionih aktivnosti; neadekvatna kapitalizacija troškova; i sl);
- „naduvavanje" novčanih tokova po osnovu poslovnih aktivnosti koristeći akvizicije ili prodajom dela ili celokupnog preduzeća;
- povećavanje novčanih tokova iz poslovnih aktivnosti koristeći dodatne „poslovne" aktivnosti (usporavanje tempa plaćanja obaveza; ubrzavanje tempa naplate potraživanja; smanjivanje obima kupovine zaliha; i sl.). (Milojević, 2015)

Mere za ograničavanje računovodstvenih smicalica

Finansijske prevare i smicalice se ne mogu iskoreniti, ali se mogu učiniti napori kojima će se smanjiti njihova učestalost. U tom smislu, odmah nakon serije finansijskih skandala na kraju XX i početkom XXI veka, već su bili preduzeti određeni koraci, jer je u SAD-u 2002. godine usvojen Sarbejns-Oksijev zakon

(*Sarbanes-Oxley Act*), kojim su formirana nova regulatorna tela i izvršena promena računovodstvene profesije u određenim segmentima. Takođe, Evropska unija je izvršila određene promene Osme direktive, dok je od strane Međunarodne federacije računovođa (*International Federation of Accountants - IFAC*) 2005. godine formiran Odbor za nadzor javnog interesa čiji je zadatak nadzor i kontrola rada IFAC-a. (Đekić et al., 2016)

S obzirom na to da se metode i tehnike kreativnog računovodstva uglavnom svode na njihovo korišćenje u manipulativne svrhe, neophodno je uspostaviti efikasan set mera koji će ograničiti ili minimizirati njhovu (zlo)upotrebu. Neke od mera koje bi trebalo preduzeti uključuju:

- prilagođavanje računovodstvenih standarda kojim bi se ograničila subjektivnost u procenjivanju bilansnih pozicija i akcenat stavio na doslednost u primeni računovodstvenih metoda;
- insistiranje na ulozi koju interna i eksterna revizija treba da imaju u identifikovanju i izveštavanju o zloupotrebama u procenjivanju, kao i u sprečavanju drugih računovodstvenih manipulacija;
- sprečavanje čestog menjanja eksternih revizora;
- angažovanje eksternih članova upravnog odbora i komiteta za reviziju;
- uspostavljanje efikasnih mehanizama korporativnog upravljanja;
- doslednost u politici zaštite uzbunjivača;
- kontinuirano insistiranje na poštovanju etičkog kodeksa;
- stavljanje akcenta na razvoj i primenu forenzičkog računovodstva;
- upoznavanje potencijalnih investitora na rizik od manipulisanja finansijskim informacijama i
- dosledno sprovođenje kaznene politike od strane nacionalnih institucija. (Remenarić et al., 2018)

Analiza prevara i malverzacija u prošlosti može biti od koristi, jer se na taj način mogu „dobiti pojedini obrasci ponašanja osoba (pojedinaca ili grupa – prim. aut.) koje mogu da budu potencijalni počinioci prevara," što će omogućiti lakše razvijanje kontrolnih mehanizama i povećanje efikasnosti rada forenzičkih računovođa i eksternih revizora u pravcu suzbijanja i/ili otkrivanja kriminalnih aktivnosti u računovodstvu i finansijama (Đekić et al., 2016)

Kada je reč o finansijskom izveštavanju u Republici Srbiji i mogućnostima za (zlo)upotrebu tehnika i metoda kreativnog računovodstva, navešćemo stav po kojem finansijski izveštaji imaju samo formalni značaj i „često su sastavljeni

bez valjane računovodstvene osnove, od lica bez odgovornosti i profesionalno stručnog kredibiliteta. Sve to dovodi do urušavanja finansijskog izveštavanja do te mere da se postavlja pitanje poverenja u finansijske izveštaje.“ (Kuus, 2016)

Zaključak

Set finansijskih izveštaja koje je privredno društvo u obavezi da pripremi predstavlja osnovni izvor informacija o njegovom imovinskom stanju i zarađivačkoj sposobnosti, naročito za eksterne korisnike. Iako su poslednjih 50 godina intenzivirani napori da se računovodstvena pravila definišu i usklade na međunarodnom nivou, iskustva pokazuju da su računovođe i menadžeri u određenim situacijama primorani na korišćenje određenih tehnika koje umanjuju objektivnost i kredibilitet pripremljenih finansijskih izveštaja. Problemi koji postoje su posledica činjenice da za priznavanje, merenje i vrednovanje određenih bilansnih pozicija i knjiženje nekih poslovnih promena postoje bar dva, a često i više različitih postupaka čija nedosledna i/ili pogrešna primena može dovesti u zabludu korisnike finansijskih izveštaja. Takve situacije zahtevaju određenu kreativnost računovođa, koja bi trebalo da se odvija u okvirima zakonske i profesionalne računovodstvene regulative. Međutim, (ne)namernim greškama i evidentiranjem poslovnih promena na način koji će imati za cilj zadovoljenje određenih motiva menadžera, vlasnika ili računovođa, a ne istinito i fer izveštavanje o stanju i uspehu poslovnih subjekata često se nanose štete suvlasnicima, poveriocima, zajmodavcima, zaposlenima, kao i društvenoj zajednici, koje se mere milionima.

Činjenica da ideal o savršenom finansijskom izveštavanju ne može da bude dostignut ne treba da bude paravan iza koga će se skrivati kreatori lažnih finansijski izveštaja, već treba da bude podsticaj da se deluje preventivno kako bi se u što većoj meri obezbedilo istinito i fer finansijsko izveštavanje. Set mera koje smo naveli na kraju članka treba da bude putokaz koji će omogućiti da se negativne konsekvence primene metoda i tehnika kreativnog računovodstva svedu na najmanju moguću meru.

Literatura

1. Belak V. 2011. Poslovna forenzika i forenzično računovodstvo. Belak Excellens: Zagreb.
2. Campbell J.L., L.M. Mauler, S.R. Pierce. 2018. A review of derivatives research in accounting and suggestions for future work. Journal of Accounting Literature 42, 44-60
3. Changwony F.K., A.S. Paterson. 2019. Accounting practice, fiscal decentralization and corruption. The British Accounting Review 51, (5): 100834

4. Cvetković D., i V. Bošković. 2018. Pojavni oblici kreativnog računovodstva i najčešće manipulacije u finansijskim izveštajima. Oditor 4, (2): 78-89.
5. Cvetković D., i A. Petković. 2017. Kreativno računovodstvo - od upotrebe do zloupotrebe. Ekonomski vidici 22, (4): 307-321.
6. Dimitrijević D.. 2015. Otkrivanje i sprečavanje manipulacija u bilansu stanja i izveštaju o novčanim tokovima. Ekonomski horizonti 17, (2): 137-153.
7. Đekić M., P. Filipović, i M. Gavrilović. 2016. Forenzičko računovodstvo i finansijske prevare u svetu. Ekonomija: teorija i praksa 9, (4): 71-86.
8. Đorđević S.M., i N. R. Mitić. 2019. Specifičnosti računovodstvenog tretmana poslovnih kombinacija (spajanja). Poslovna ekonomija 13, (2): 46-59.
9. Đorđević S.M., V. Zakić. 2016. Finansijsko računovodstvo, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad.
10. Gaughan P.A. 2015. Mergers, Acquistions, and Corporate Restructurings, sixth edition: Wiley.
11. Kaparavlović N. 2011. Uticaj kreativnog računovodstva na kvalitet finansijskog izveštavanja. Ekonomski horizonti 13, (1): 155-168.
12. Kostić R. 2020. Revizija ostvarivanja ciljeva budžetskih programa. Održivi razvoj 2, (1): 41-52.
13. Kuus M. 2016. Diplomacy and audit: Technologies of knowledge in Europe. Geoforum 68, 39-47
14. Law S.H., W.C. Lee, N. Singh. 2018. Revisiting the finance-innovation nexus: Evidence from a non-linear approach. Journal of Innovation & Knowledge 3, (3): 143-153
15. Malinić D.. 2009. Savremeni izazovi integralnog istraživanja kvaliteta finansijskih izveštaja. Ekonomika preduzeća 57, (3-4): 138-155.
16. Međunarodni računovodstveni standard 18 – Prihodi. 2009. Međunarodni standardi finansijskog izveštavanja, Savez računovođa i revizora Srbije, Beograd.
17. Milojević M.M. 2010. O rizicima finansijskog izveštavanja. Revizor 13, (52): 7-25.
18. Milojević M.M. 2015. Magle nad obavezama. Revizor 18, (69): 19-39.
19. Milojević I., R. Andžić, and V. Vladisavljević. 2018. Accounting aspects of auditing the budget system. Ekonomika poljoprivrede 65, (1): 337-348.
20. Oakes, H., S. Oakes. 2016. Accounting colonisation and austerity in arts organisations. Critical Perspectives on Accounting 38, 34-53

21. Petković, A., (2010), *Forenzička revizija – Kriminalne radnje u finansijskim izveštajima*, Proleter AD, Bečej.
22. Remenarić B., I. Kenfelja, I. Mijoč. 2018. Creative accounting – Motives, techniques and possibilities of prevention, Ekonomski vijesnik / Econviews, 18(1): 191-199.
23. Toms, S., A. Shepherd. 2017. Accounting and social conflict: Profit and regulated working time in the British Industrial Revolution. Critical Perspectives on Accounting 49, 57-75
24. Vukša S. 2019. Napomene kao osnovni finansijski izveštaj. Akcionarstvo 25, (1): 33-50.
25. Vukša S., D. Anđelić, i I. Milojević. 2020. Analiza kao osnova održivosti poslovanja. Održivi razvoj 2, (1): 53-72.
26. Zakon o računovodstvu i reviziji, „Sl. glasnik RS," broj 62/13.
27. Zekić M.Č., B. V. Obradović, i J. P. Belokapić-Čavkunović. 2018. Relevantnost interne kontrole privrednog društva. Vojno delo 70, (5): 356-368.

ALTERNATIVE ACCOUNTING PROCEDURES, CREATIVE ACCOUNTING AND FALSE FINANCIAL REPORTING

Slaviša Đorđević[7], Nebojša Mitić[8]

Abstract

Legislation and international professional accounting standards (International Accounting Standrads (IAS) and International Financial Reporting Standards (IFRS)) are the basis for the true and fair presentation of financial position of the companies. However, the existence of certain accounting transactions for which there are at least two, and often more permissible, procedures in accounting puts the accountants in the position that their subjective preference for a particular procedure may affect the amount of the periodic result to a greater or lesser extent. The (un)objectively determined result of a business entity is the main information base for its most important stakeholders (shareholders, managers, employees, etc.). Given that there are different goals that these stakeholders want to meet, it is not uncommon for managers, in

[7] Professor of Vocational Studies, Slaviša M. Đorđević, Ph.D., 018/561-929, drsdj63@gmail.com.
[8] Professor of Vocational Studies, PhD Nebojša Mitić, Academy of Vocational Studies Southern Serbia - Blace Department, Kralja Petra I Karađorđevića, Blace, Serbia, 027/371-377, nebojsamitic@live.com.

conjunction with accountants, to try to prepare financial statements in accordance with their goals. Creative accounting, with its techniques or methods, assists managers and accountants in preparing financial statements that are usually made in accordance with legal and professional regulations, but contrary to its spirit, which results in a financial and profitability position for a company that deviates to a greater or lesser extent from one that could be characterized as true and fair. For this reason, we have chosen to devote our attention to explaining the essence of creative accounting (accounting shenanigans), the possible impact of certain techniques on the balance sheet, income statement and cash flow statement, as well as measures that can help reduce its impact to an acceptable measure.

Key words: *creative accounting, alternative accounting procedures, professional accounting regulation, shenanigans, false financial reporting.*

Datum prijema (Date recieved): 15.01.2020.

Datum prihvatanja (Date accepted): 22.05.2020.

POZICIJA BANAKA SA ASPEKTA ANALIZE FINANSIJSKIH POKAZATELJA

Sanja Bakić[1]

doi: 10.5937/Oditor2002039B

Originalni naučni rad
UDK
336.71(497.11)"2014/2016"

Abstract

Likvidnost se može definisati kao sposobnost subjekta da izmiri kratkoročne obaveze po dospeću. Predmet ovog istraživanja je analiza položaja banaka na tržištu novca s ciljem utvrđivanja njihove efikasnosti sa aspekta pokazatelja likvidnosti i pokazatelja ROA i ROE banaka. Istraživanje je sprovedeno na osnovu metode analize i sinteze. Rezultati istraživanja obavljenog na primeru Banka Intese a.d. Beograd i Komercijalne banke a.d. Beograd pokazuje da su banke na kraju 2016. ostvarile pozitivan finansijski rezultat i profitirale, a da je bankarski sektor likvidan i da likvidnost ne predstavlja pretnju za finansijsku stabilnost. Da bi se omogućio održivi razvoj poslovne efikasnosti banaka, potrebno je kontinuirano prilagođavanje bankarskog sektora promenama na tržištu.

Ključne reči: *likvidnost, pokazatelji poslovanja, pokazatelji prinosa.*

JEL: G21

Uvod

Uspešnost funkcionisanja jednog privrednog sistema ogleda se u stabilnim monetarnim i ekonomskim tokovima u jednoj državi. Bankarski sektor čini bitan segment funkcionisanja državnog sistema, te je kao takav pomoću kredita i depozita povezan sa finansiranjem društvene reprodukcije. Bankarski sistem se decenijama menjao i transformisao. Do bržeg razvoja banaka uslovilo je jačanje konkurencije i razvoj nebankarskog sektora(Prdić, 2020), a koji nude proizvode u usluge koje su mnogo slične onim proizvodima i uslugama koje nude banke. Likvidnost se može definisati kao sposobnost subjekta da izmiruje svoje obaveze koje su kratkoročnog karaktera na vreme (Deaton, 1989; Avino, 2019).

Struktura rada sačinjena je iz tri poglavlja. U prvom poglavlju rada će biti predstavljeno kakva je uloga Banke Intesa a.d. Beograd na novčanom tržištu sa

[1] Student doktorskih studija, Ekonomski fakultet u Subotici, Univerzitet u Novom Sadu, Segedinski put 9-11, Subotica, Srbija, e-mail: sanja.bakic991@gmail.com

aspekta analize finansijskih pokazatelja (Köster, Pelster, 2017). Dalje, u sledećem poglavlju biće predstavljena uloga Komercijalne banke a.d. Beograd na novčanom tržištu sa aspekta analize finansijskih pokazatelja. U trećem poglavlju ovog rada pažnja će se posvetiti uporednoj analizi Banke Intese i Komercijalne banke.

Predmet i cilj rada

U širem smislu posmatrano predmet ovog rada je pozicija banaka na tržištu novca uopšte, odnosno pozicije sa aspekta ključnih finansijskih pokazatelja u bankarskom sektoru. U tom smislu u okviru ovog najšireg predmeta nalaze se mnogi ekonomski i finansijski instituti koji bliže objašnjavaju esenciju finansijske pozicije i opisuju ga, tako da će u okviru ovog rada biti prezentovani i mnogi prateći segmenti koji ovaj fenomen mnogo detaljnije opisuju i pojašnjavaju. U užem smislu predmet, a mogli bi reći i ono što predstavlja samu srž teme ovog rada je analiza finansijske pozicije Bance Intesa sa jedne, te Komercijalne banke sa druge strane, te komparativni aspekt i analiza ocene finansijskih pozicija na tržištu novca sa aspekta finansijskih pokazatelja. Kroz tako obrađenu, te analiziranu tematiku u najvećoj mogućoj meri biće odgovoreno na izazove postavljenog predmeta ovog rada.

Cilj ovog rada jeste istovremen i konkretan uvid pozicije banaka na novčanom tržištu sa aspekta finansijskih pokazatelja na primerima dve poslovne banke i to Bance Intesa i Komercijalne banke. Prilikom dostizanja ovih ciljeva svakako da bi se moralo analitički pristupiti ovoj problematici u svoj njenoj ukupnosti sa jedne strane, dok će sa druge strane istovremeno biti uvaženi i objektivni činioci, što je svakako neophodno da bi se došlo do validnog zaključka.

U okviru ovog gore navedenog cilja svakako treba uvrstiti i uporednu analizu Banke Intesa i Komercijalne banke, u poslednjem delu ovog rada. Da bi bio dostignut ovaj cilj sintetički će se pristupiti istom koristeći već prethodno date postavke, te će se kroz analizu istih odgovoriti na zadatu tematiku.

Pozicija Banke Intesa a.d. Beograd na novčanom tržištu sa aspekta analize finansijskih pokazatelja

Analiza likvidnosti Banke Intesa a.d. Beograd

Likvidnost je sposobnost privrednog društva da na vreme izmiruje svoje kratkoročne obaveze, kao što su krediti i kamate, obaveze prema dobavljačima, plate zaposlenih, porezi, što je uslovljeno ravnotežom između ukupne obrtne imovine i kratkoročnog kapitala.

Da bi banka bila permanentno sposobna da pokriva svoje tekuće obaveze neophodna su joj kvalitetna likvidna sredstva, pošto određena aktiva bilansa

banke sadrži samo određeni stepen likvidnosti. Visoko likvidna sredstva banaka čine sredstva plaćanja, gotovina i transakcioni depoziti čiji su troškovi konverzije nulti (Abdelbadie, Salama, 2019; Abascal, González, 2019).

Agresivno upravljanje likvidnošću obezbeđuje uvećanje operativnih performansi (Hollmayr, Kühl, 2019; Degl'Innocenti, 2018).

U menadžmentu likvidnosti, koncept likvidnosti se posmatra i prati ili kao stok ili kao tok. Stok koncept posmatra obim aktive u bilansu koje može relativno brzo i jeftino da se transformiše u gotovinu, pošto se upoređuje obim likvidnih sredstava sa očekivanim potrebama za likvidnim sredstvima (Cubillas, Suárez, 2018; Jackowicz, Kozłowski, 2019). Tok koncept, pored sposobnosti banke da konvertuje sopstvene delove aktive u gotovinu, uključuje kreditne i finansijske operacije koje povećavaju priliv gotovine.

Bitan aspekt poslovanja jedne banke jeste održavanje likvidnosti poslovanja. Posledično banka se sreće sa rizikom likvidnosti koji dovodi u pitanje njen opstanak na tržištu.

Bankarski menadžment danas uzima četiri relativno značajna indikatora nelikvidnosti banke: (Kostić, 2020)

1. Po osnovu odobrenih kredita banka nije u mogućnosti da isplaćuje novčana sredstva;
2. Kod centralne banke banka drži niži nivo obaveznih rezerci u odnosu na standarde koji su propisani;
3. Kako bi izvršila naloge svojih komitenata banka nema dovoljan iznos novčanih sredstava na računu kod Centralne banke i
4. Banka nije u stanju da otplaćuje kredite kod Centralne banke, kod drugih banaka i u inostranstvu u utvrđenom roku.

Banka je, po konceptu ofanzivne strategije upravljanja likvidnošću, uvek (teorijski i operativno) likvidna (Mihajlović & Vidić, 2019) :

1. Ako je sposobna da do nedostajućih sredstava pribavi pozajmicama na tržištu novac;
2. Ako poseduje likvidnu aktivu koja je jednaka očekivanoj tražnji za likvidnim sredstvima (gotovina u blagajni, rezerve kod centralne banke, sredstva plaćanja kod korespodentskih banaka) i
3. Ako drži manji iznos likvidnih sredstava i ako raspolaže delovima aktive koje se sa neznatnim troškovima može konvertovati u gotovinu.

Značajni aspekti i determinante likvidnosti su volatinost, obim, cena, dok je njihova kontrola je izuzetno važna za upravljanje likvidnošću. Osnovni uzroci za promenu likvidnosti odnose se na informacije koje su asimetrične i rizik (Pastor, Stambaugh, 2003).

U bankarskom poslovanju izraženi su različiti rizici. Jedan od značajnih rizika jeste rizik likvidnosti. Rizik likvidnosti predstavlja rizik da banka neće biti u mogućnosti da izmiruje na vreme svoje dospele obaveze, a što će posledično imati uticaja na profitabilnost i poslovanje banke.

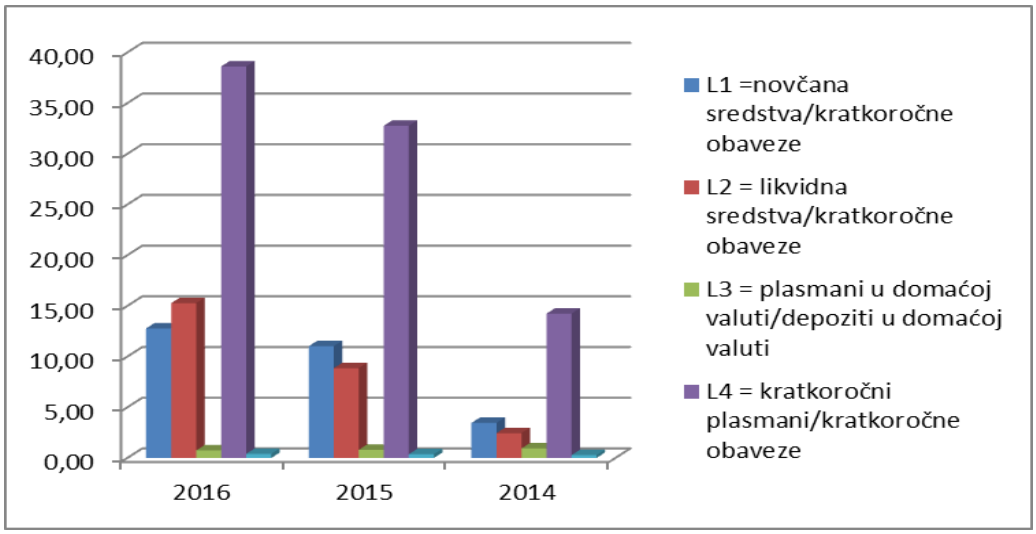
Postojeći nemiri koji su se dogodili na svetskom finansijskom tržištu tokom 2007. godine i tokom 2008. godine su imali velikog uticaja na realnu ekonomiju svetskog i domaćeg finansijskog tržišta. Posledice su bile velike jer su banke morale da otpišu nekoliko stotina milijardi dolara loših kredita. Ove posledice dovele su do mnoštva padova na tržištu kako svetskom, tako domaćem i dovela do problema sa likvidnošću (Brunnermeier, 2009; Wang, Sun, 2019).

Tabela 1: Pokazatelji likvidnosti Banka Intesa a.d. Beograd

Redni broj	**Pokazatelji**	**Struktura**		
		2016	**2015**	**2014**
1.	L1 =novčana sredstva/kratkoročne obaveze	12,78	11,03	3,46
2.	L2 = likvidna sredstva/kratkoročne obaveze	15,27	8,86	2,45
3.	L3 = plasmani u domaćoj valuti/depoziti u domaćoj valuti	0,74	0,81	0,94
4.	L4 = kratkoročni plasmani/kratkoročne obaveze	38,62	32,77	14,24
5.	L5 =likvidna aktiva/ukupna aktiva	0,41	0,37	0,28

Izvor: http://pretraga3.apr.gov.rs/pretragaObveznikaFI

Grafikon 1: Pokazatelji likvidnosti Banke Intesa a.d. Beograd



Izvor: http://pretraga3.apr.gov.rs/pretragaObveznikaFI

Na osnovu analize pokazatelja likvidnosti Bance Intesa a.d. Beograd za posmatrana tri perioda, može se konstatovati visoka likvidnost. Pokazatelj L1 u 2016. godini sa 12.78 učešća u odnosu na 2015. i 2014. godinu. Isto ukazuje na veću raspoloživost gotovine i likvidnih sredstava. To potvrđuje i pokazatelji L2 i L4 za 2016. godinu, odnosno veći plasman kratkoročnih plasmana u obliku kredita i potraživanja od komitenata, dok u 2014. godini Banca Intesa beleži veći plasman u obliku kredita i potraživanja od banke i drugih finansijkih organizacija.

Pokazatelji poslovanja Banke Intesa a.d. Beograd

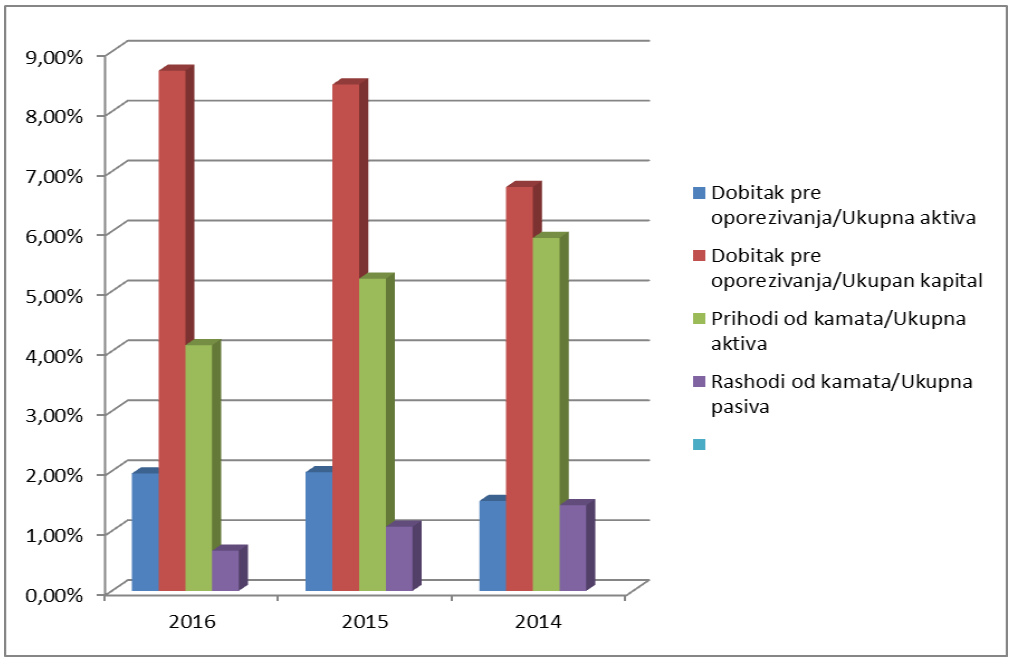
Na osnovu pokazatelja poslovanja Banca Intesa u sva tri posmatrana perioda ostvaruje dobitak, odnosno dobitak ima tendenciju rasta sa 1,50% u 2014.godini na 1,96% u 2016. godini. Ako se uporedi dobitak pre oporezivanja sa ukupnim kapitalom, možemo uočiti takođe tedenciju rasta od 6,74% u 2014.godini na 8,68% u 2016. godini, odnosno porast za 1,94%. Jedan od najvažnijih ciljeva banke ogleda se u povećanju obima poslovanja sa klijentima niskog rizika kako u segmentu fizičkog lica i malog biznisa, tako i u pogledu privrednih klijenata. Međutim, otežani privredni uslovi u Republici Srbiji prelivaju se i na bankarski sektor, otuda i pad prihoda od kamata u 2016.godini u odnosu na 2015. godinu za 1,11%. Dok rashodi od kamata u odnosu na ukupnu pasivu beleže tendenciju pada sa 1,43% u 2014.godini na 0,67% u 2015. godini.

Tabela 2: Pokazatelji poslovanja Banke Intesa a.d. Beograd

Redni broj	Pokazatelji	Struktura		
		2016	2015	2014
1.	Dobitak pre oporezivanja/Ukupna aktiva	1,96%	1,98%	1,50%
Redni broj	**Pokazatelji**	**Struktura**		
		2016	**2015**	**2014**
2.	Dobitak pre oporezivanja/Ukupan kapital	8,68%	8,45%	6,74%
3.	Prihodi od kamata/Ukupna aktiva	4,10%	5,21%	5,89%
4.	Rashodi od kamata/Ukupna pasiva	0,67%	1,07%	1,43%

Izvor: http://pretraga3.apr.gov.rs/pretragaObveznikaFI

Grafikon 2: Pokazatelji poslovanja Bance Intesa a.d. Beograd



Izvor: http://pretraga3.apr.gov.rs/pretragaObveznikaFI

Pokazatelji prinosa banke ROE i ROA

ROE je najbitniji pokazatelj za akcionare banke. On pokazuje koliki prinos mogu očekivati na knjigovodstvenu vrednost investiranog kapitala u datu banku, odnosno koliki profit mogu prisvojiti na osnovu odabrane kombinacije prinos - rizik, svojstvene akcijama date banke. Posledično, ovaj pokazatelj indikuje koliko banaka može računati u budućnosti na mobilizaciju kapitala kroz nove emisije akcija, odnosno koliko će u tom pogledu biti konkurentna u odnosu na druge banke (Stojanović, Stanojević, 2017; Wanke et al., 2019).

ROA pokazuje, efikasnost menadžmenta i zaposlenih u banci kod upravljanja ukupnom aktivom, a u kontekstu ostvarivanja neto profita nakon oporezivanja. Navedeni pokazatelj se može okarakterisati kao najbolje merilo za efikasnost banke kod većine regulatornih tela koja su nadležna za kontrolu banaka. U praksi je najbolje koristiti prosečan iznos aktive (za prethodnu i datu godinu) kod izračunavanje ROA kako bi se pokušalo izbeći distorzija koja nastaje kada aktiva ili raste ili se smanjuje tokom godine, a upoređuje se sa profitom koji je stvoren u celoj godini (Đorđe, Bjelica, Ristić, 2003).

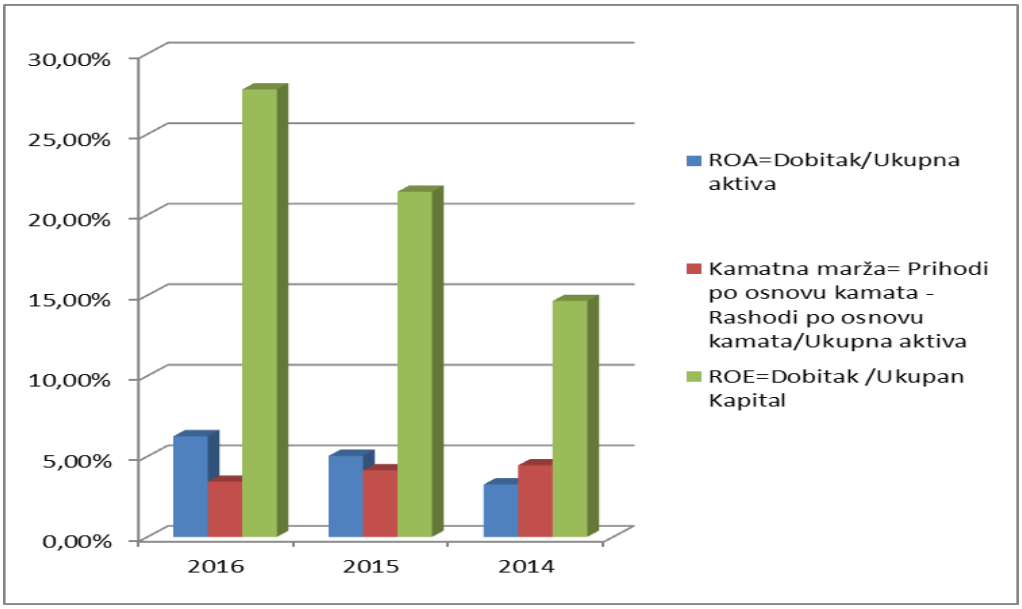
Tabela 3: Pokazatelji prinosa Banke Intesa a.d. Beograd

Redni broj	**Pokazatelji**	**Struktura**		
		2016	**2015**	**2014**
1.	Dobitak	34.484.276	24.559.933	15.416.228
Redni broj	**Pokazatelji**	**Struktura**		
		2016	**2015**	**2014**
2.	Ukupna aktiva	551.415.772	487.799.169	472.957.281
3.	Ukupan kapital	124.140.812	114.597.944	105.209.405
4.	Prihodi po osnovu kamata	22.618.727	25.419.472	27.838.612
5.	Rashodi po osnovu kamata	3.704.345	5.209.044	6.775.049
6.	ROA=Dobitak/Ukupna aktiva	6,25%	5,03%	3,26%

7.	Kamatna marža= Prihodi po osnovu kamata - Rashodi po osnovu kamata/Ukupna aktiva	3,43%	4,14%	4,45%
8.	ROE=Dobitak/Ukupan Kapital	27,78%	21,43%	14,65%

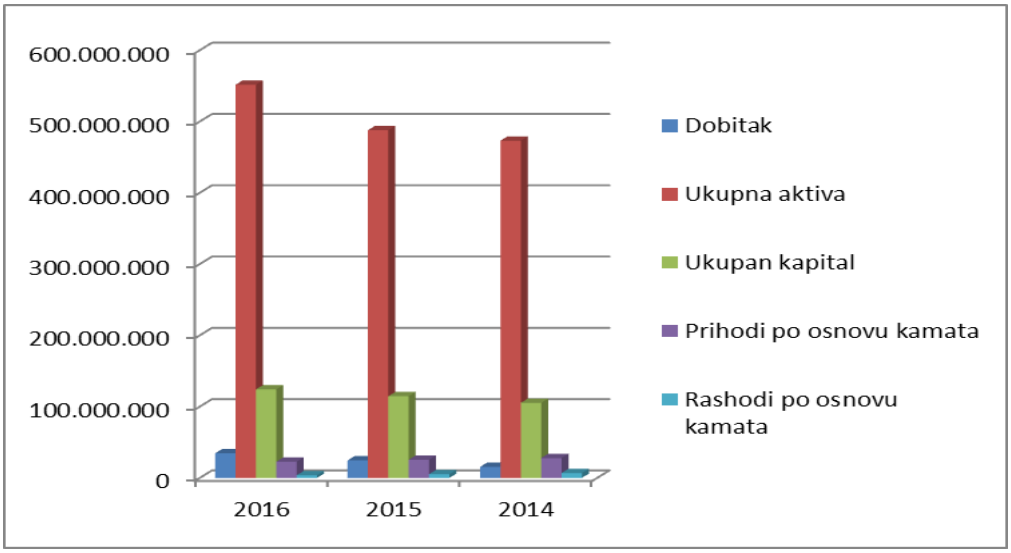
Izvor: http://pretraga3.apr.gov.rs/pretragaObveznikaFI

Grafikon 3: Pokazatelji prinosa Bance Intesa a.d. Beograd



Izvor: http://pretraga3.apr.gov.rs/pretragaObveznikaFI

Grafikon 4: Pokazatelji bilansnih pozicija Bance Intesa a.d. Beograd



Izvor: http://pretraga3.apr.gov.rs/pretragaObveznikaFI

Na osnovu analize bilansnih stavki iz tabele broj 5., Banca Intesa u sva tri posmatrana perioda ostvaruje dobitak sa tendencijom rasta, tj. u 2014. godini beleži se dobitak 15.416.228 hiljada dinara dok se u 2016. godini beleži 34.484.276. Na efikasno poslovanje ukazuje i pokazatelj ROA koji pokazuje tendenciju rasta poslovanja sa 3,26% u 2014. godini na 5,03% u 2015. godini, odnosno 6,25% u 2016. godini. Kamatna marža Bance Intesa pokazuje sposobnost menadžmenta bake da obezbedi maksimum prihoda po osnovu kamata na različite plasmane, uz istovremeno korišćenje najjeftinijih izvora finansiranja kamatonosne aktive. Na osnovu rezultata kamatne marže u 2014. godini se beleži 4,45%, dok u 2016. godini iznosi 3,43% što ukazje na blagu tendenciju pada kao rezultat dobre konkurencije na tržištu bankarskih usluga i ukazuje na dobru efikasnost i profitabilnost Bance Intesa na tržištu Republike Srbije. U razmatrane tri godine 2014., 2015., 2016., vrednost ROE u Intesa banci ima trend stalnog rasta i kreće se od 14,65% u 2014. godini do 27,78% u 2016. godini. Ovaj pokazatelj u Intesa banci govori da prinos po jedinici kapitala ima trend visokog rasta i predstavlja merilo uspešne poslovne politike menadžmenta banke.

Pozicija Komercijalne banke a.d. Beograd a.d. na novčanom tržištu sa aspekta analize finansijskih pokazatelja

Pokazatelji likvidnosti

Rizik likvidnosti može se definisati kao rizik da financijska institucija, tj. u ovom slučaju banka, neće moći nesmetano pretvarati svoja sredstva planiranom i potrebnom dinamikom.

Rizik likvidnosti može se posmatrati kao sistematski rizik finansijske institucije, a odnosi se na situaciju u kojoj banka ne može da pretvara finansijska sredstva u skladu sa definisanim planom.

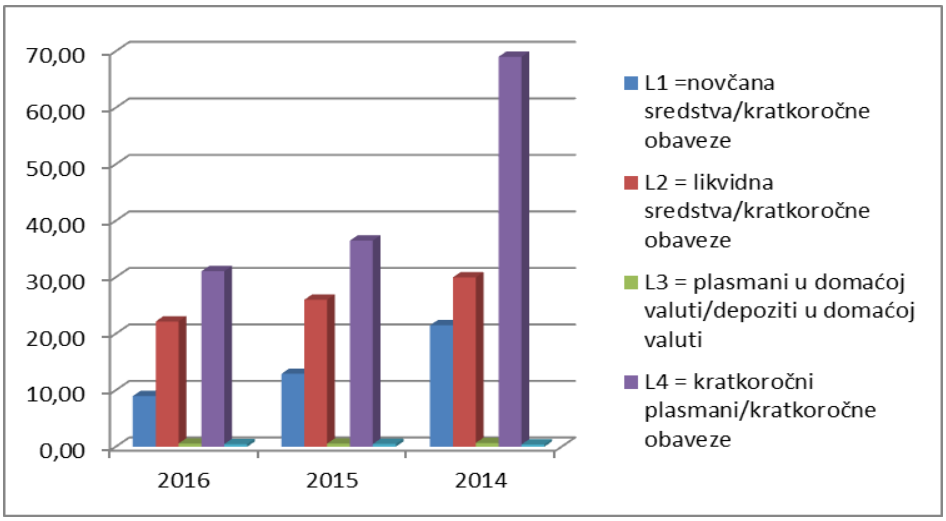
Pokazatelji likvidnosti Komercijalne banke, ukazuju na blagi pad likvidnosti u 2016.godini gde L1 iznosi 8,97 u odnosu na 2015.(12,91) i 2014.godini beleži 21,49. Razlog tome su manja raspoloživost gotovinom i smanjeni kreditni plasmani, odnosno plasmana privredi, prvenstveno kao posledica smanjenja tražnje. Međutim i pored otežanih uslova poslovanja Komercijalna banka ima zadovoljavajuću likvidnost što potvrđuje i pokazatelj L2 u sve tri posmatrane godine.

Tabela 4: Pokazatelji likvidnosti Komercijalne banke a.d. Beograd

Redni broj	Pokazatelji	Struktura		
		2016	2015	2014
1..	L1 =novčana sredstva/kratkoročne obaveze	8,97	12,91	21,49
2.	L2 = likvidna sredstva/kratkoročne obaveze	22,18	26,02	29,98
3.	L3 = plasmani u domaćoj valuti/depoziti u domaćoj valuti	0,58	0,57	0,68
4.	L4 = kratkoročni plasmani/kratkoročne obaveze	31,07	36,50	69,02
5.	L5 =likvidna aktiva/ukupna aktiva	0,48	0,49	0,40

Izvor: http://pretraga3.apr.gov.rs/pretragaObveznikaFI

Grafikon 5: Pokazatelji likvidnosti Komercijalne banke a.d. Beograd



Izvor: http://pretraga3.apr.gov.rs/pretragaObveznikaFI

U ovom primeru, gotovina i gotovinski ekvivalenti tj. likvidna aktiva kojom raspolaže Komercijalna banka, može se pokriti obaveze prema kratkoročnim deponentima i primljenim kreditima od drugih banaka. Ovaj racio utvrđuje stepen likvidnosti banke (Diallo, 2018). Pošto u praksi neće svi kratkoročni deponenti opozvati i podići svoje depozite u jednom istom –hipotetičkom trenutku, a smatra se da je dovoljan onaj pokazatelj koji prelazi 20%, onda se može zaključiti da je Komercijalna banka po ovom pokazatelju izuzetno likvidna.

Ovako visok pokazatelj se može tumačiti činjenicom da je učešće transakcionih depozita u Komercijalnoj banci relativno nisko u odnosu na ostale depozite (prvenstveno oročenu deviznu štednju stanovništva), a takođe se može tumačiti i visokim obimom gotovinskih ekvivalenata i niskim obimom primljenih kredita. (Preuzeto: www.kombank.com/pdf/godisnji_2016.pdf)

Pokazatelji poslovanja

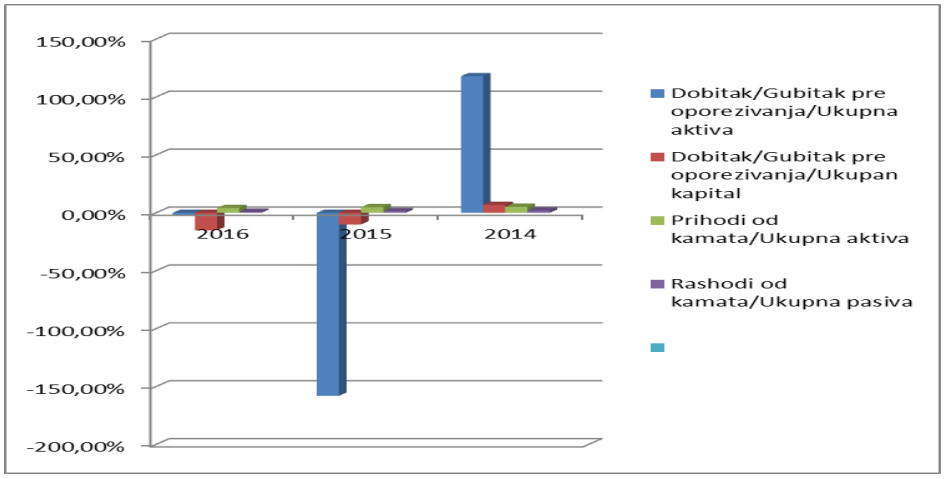
Na rezultat u 2016. godini, kao i 2015. godini najveći uticaj su imali rashodi obezvređenja plasmana i kreditno rizičnih vanbilansnih stavki. Na kraju 2016. godine Banka je zabeležila pad neto prihoda od kamata i neto prihoda od naknada, dok je sa druge strane zabeležila jednokratno povećanje ispravki vrednosti plasmana, što je na kraju rezultiralo gubitkom pre oporezivanja u iznosu od RSD 8.377,6 miliona.

Tabela 5: Pokazatelji poslovanja Komercijalne banke a.d. Beograd

Redni broj	Pokazatelji	Struktura		
		2016	2015	2014
1.	Dobitak / Gubitak pre oporezivanja	-8.377.636	-6.175.885	4.785.577
2.	Prihodi od kamata	16.668.075	19.094.582	21.224.379
3.	Rashodi od kamata	3.226.341	5.326.500	7.925.793
4.	Ukupna aktiva	400.017.469	391.856.849	406.261.524
5.	Ukupna pasiva	400.017.469	391.856.849	406.261.524
6.	Ukupan kapital	55.424.302	61.456.734	69.546.804
I	Dobitak/Gubitak pre oporezivanja/Ukupna aktiva	-2,09%	-1,58	1,18
II	Dobitak/Gubitak pre oporezivanja/Ukupan kapital	-15,12%	-10,05%	6,88%
III	Prihodi od kamata/Ukupna aktiva	4,17%	4,87%	5,22%
IV	Rashodi od kamata/Ukupna pasiva	0,81%	1,36%	1,95%

Izvor: http://pretraga3.apr.gov.rs/pretragaObveznikaFI

Grafikon 6: Pokazatelji poslovanja Komercijalne banke a.d. Beograd



Izvor: http://pretraga3.apr.gov.rs/pretragaObveznikaFI

Pokazatelji ROA i ROE

U literature se mogu pronaći različiti aspekti finansijske politike jedne države kao što su pre svega likvidnost, rentabilnost, finansijska racionalnost, efikasnost i drugi (Benković, 2018).

Koeficijent prinosa ROA se često primenu nalazi na bankama i to predstavlja posledicu da je teška konstrukcija novčanih tokova(Milenković, Kalaš, 2020). Ovaj koeficijent je bitan koeficijent profitabilnosti i važan pokazatelj rukovođenja bankom (Maverick, 2019). Kao važna aktivnost pri realizaciji aktivnosti poslovanja je kontrola trenutne profitabilnosti (Fairfield, Whisenant, Yohn, 2003). Ono što je karakteristično u bankarskom sektoru je da velike banke iskazuju bolje performanse na profitabilnost, dok manje banke imaju tendenciju rasta i povećanja efikasnosti poslovanja u kontekstu rasta prodaje (Lawrence, Law, 1999).

Racio pokazatelji rentabilnosti predstavljaju instrument kontrole i meru rentabiliteta. Uobičajena je njihova podela na parcijalne i globalne pokazatelje zarađivačke sposobnosti. Pokazatelji rentabilnosti se dele u dve grupe. Prvu grupu čine pokazatelji rentabilnosti prihoda, koji pokazuju rentabilnost u odnosu na prihode od prodaje i u ovu grupu pokazatelja spadaju: stopa bruto dobitka, stopa poslovnog dobitka i stopa neto dobitka. U drugoj grupi se nalaze pokazatelji koji pokazuju rentabilnost u odnosu na investicije: stopa prinosa na ukupnu imovinu (Return on assets – ROA), i stopa prinosa na sopstveni kapital (Return on equity – ROE). Zajedno ove dve grupe pokazatelja pokazuju ukupnu efikasnost poslovanja preduzeća (Jumono, Achsani, Hakim, Fidaus, 2016).

Stopa prinosa na sopstveni kapital (Retrun on equity, ROE) = Neto dobitak / Prosečan sopstveni kapital.

Ovaj koeficijent daje prikaz koliko dobiti se može ostvariti na uloženi akcionarski kapital, odnosno daje prikaz zarade kompanije angažovanjem uloženih akcionarskih sredstava. Navedenim koeficijentom pogodno je upoređivanje profitabilnosti kompanija koje se nalaze u istoj privrednoj grani. Naime, kompanija koja ima veći navedeni koeficijent (prilikom uporedne analize dve ili više kompanija) ili kod koje je navedeni koeficijent kada se uporedi sa reperima veći od njih (prosečan koeficijent u njegovoj privrednoj grani) uspešnije je upravljanje akcionarskim kapitalom, odnosno i investitorima privlačnije.

Samo uvećanje realnog nivoa vrednosti sopstvenog kapitala uvećalo je realizovanje poslovnih aktivnosti kompanije (Đuričin, Behara, 2019).

Ono što čini kapital odnosi se na (Milanović, Andžić, Butulija, 2017)

stopu prinosa na sopstveni kapital i proizvod je dve veličine (Wang, Sui, 2019):

- stope neto dobitka i
- koeficijent obrta sopstvenih sredstava.

Stopa prinosa na sopstveni kapital = Stopa neto dobitka ili neto margina x Koeficijent obrta aktive koja je finansirana iz sopstvenog kapitala (sopstvena sredstva)

Neto margina = Neto dobitak / Poslovni prihodi

Koeficijent obrta sosptvenih sredstava = Poslovni prihodi / Prosečan sopstveni kapital

Aktiva koja je finansirana iz sopstvenog kapitala (sopstvena sredstva) dobija se kada se od ukupne aktive oduzmu obaveze koje privredno društvo ima prema trećim licima.

Tabela 6: Pokazatelji prinosa Komercijalne banke a.d. Beograd

Redni broj	Pokazatelji	Struktura		
		2016	2015	2014
1.	Dobitak/Gubitak	-8.063.183	-6.299.631	4.785.577
2.	Ukupna aktiva	400.017.469	391.856.849	406.261.524
3.	Ukupan kapital	55.424.302	61.456.734	69.546.804
4.	Prihodi po osnovu kamata	16.668.075	19.094.582	21.224.379
5.	Rashodi po osnovu kamata	3.226.341	5.326.500	7.925.793
6.	ROA=Dobitak/Ukupna aktiva	-2,02%	-1,61%	1,17%
7.	Kamatna marža= Prihodi po osnovu kamata - Rashodi po osnovu kamata/Ukupna aktiva	3,36%	3,51%	3,27%
8.	ROE=Dobitak /Ukupan Kapital	-14,55%	-10,25%	6,88%

Izvor: http://pretraga3.apr.gov.rs/pretragaObveznikaFI

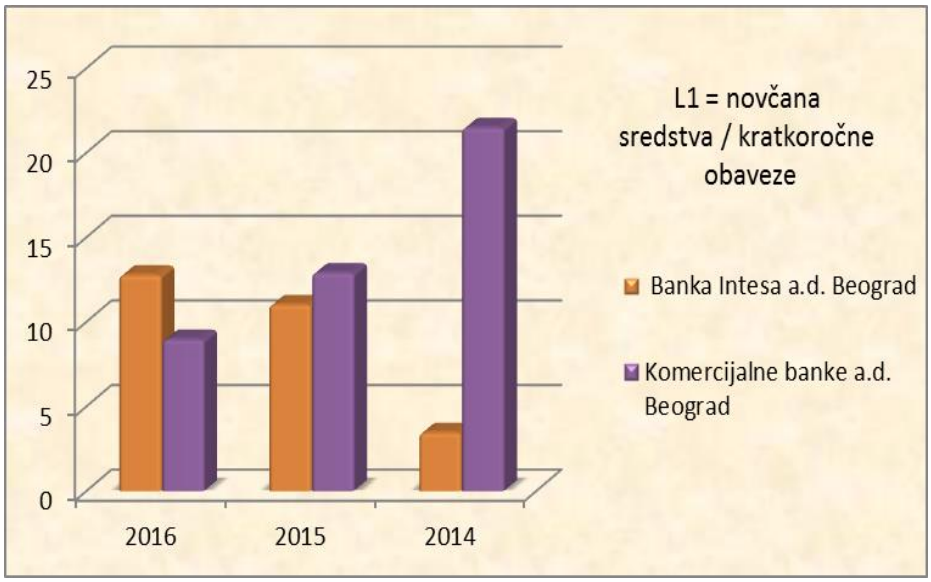
Komercijalna banka u 2016. i 2015. godini ostvaruje gubitak, dok u 2014. godini dobitak u iznosu 4.787,6 miliona dinara. Na neefikasno poslovanje ukazuje i pokazatelj ROA koji pokazuje tendenciju pada poslovanja u 2016. godini 2,02%, dok u 2015. godini pokazatelj ROA beleži -1,61%. Pokazatelj

ROE Komercijalne banke ima negativan rezultat u 2016. godini (14,55%) i 2015. godini (10,25%) što govori da prinos po jedinici kapitala ima trend pada u posmatranim godinama i predstavlja merilo ne tako uspešne poslovne poslovne politike menadžmenta Komercijalne banke.

Uporedna analiza Banke Intese i Komercijalne banke

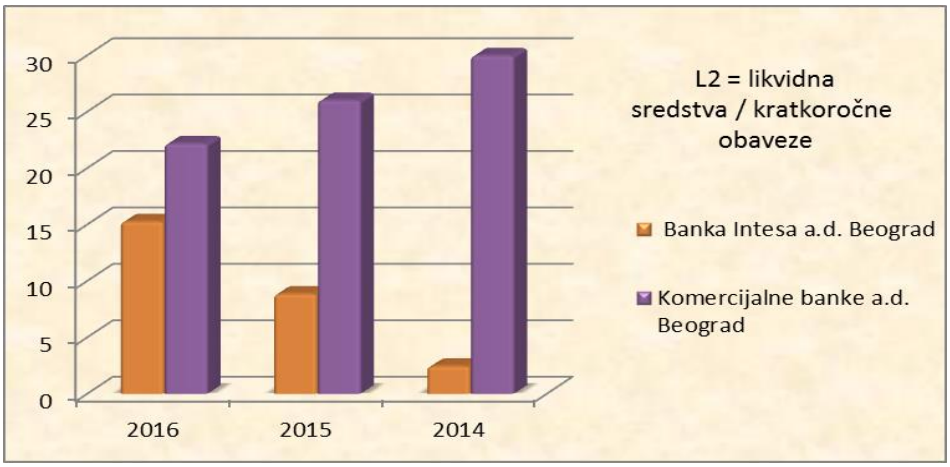
Na kraju 2016. godine bankarski sektor Srbije ostvario je pozitivan finansijski rezultat i poslovao je profitabilnije u odnosu na isti period prethodne godine. Pozitivan uticaj na promenu profitabilnosti bankarskog sektora imalo je pre svega smanjenje neto kreditnih gubitaka, koje je najvećim delom rezultat nižih neto rashoda po osnovu indirektnih otpisa plasmana bilansnih pozicija. Smanjenje neto dobitka od kamata delovalo je u suprotnom smeru. Bankarski sektor je visoko likvidan, tako da rizik likvidnosti ne predstavlja pretnju po finansijsku stabilnost. U skladu sa Strategijom za uvođenje standarda Bazel III u Srbiji, Izvršni odbor Narodne banke Srbije je na sednici održanoj 15. decembra 2016. usvojio regulatorni paket kojim se u domaću regulativu uvode standardi Bazel III, a čija će primena početi 30. juna 2017. godine. Sastavni deo ovog regulatornog paketa je i Odluka o adekvatnosti kapitala banke, kojom su, između ostalog, regulisani i nova dva pokazatelja adekvatnosti kapitala: pokazatelj adekvatnosti osnovnog akcijskog kapitala (4,5%) i pokazatelj adekvatnosti osnovnog kapitala (6%), pored pokazatelja adekvatnosti kapitala banke (8%).

Grafikon 7: Pokazatelj L1 - uporedna analiza Bance Intesa i Komercijalne banke



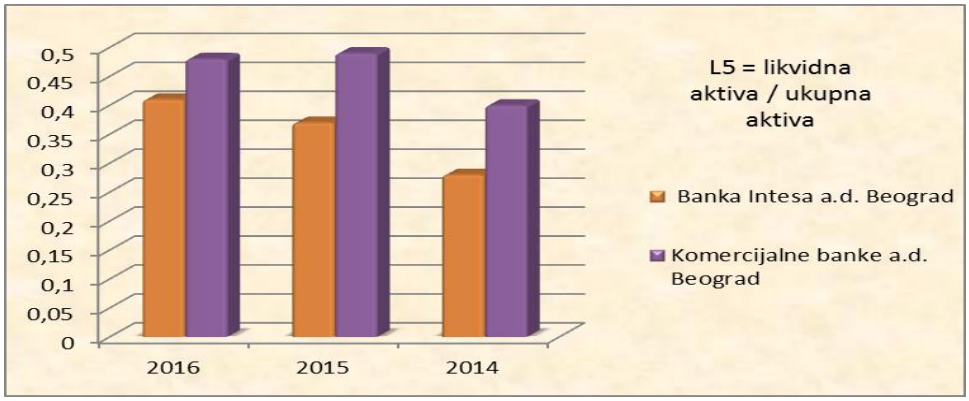
Izvor: http://pretraga3.apr.gov.rs/pretragaObveznikaFI

Grafikon 8: Pokazatelj L2 - uporedna analiza Bance Intesa i Komercijalne banke



Izvor: http://pretraga3.apr.gov.rs/pretragaObveznikaFI

Grafikon 9: Pokazatelj L5 - uporedna analiza Bance Intesa i Komercijalne banke

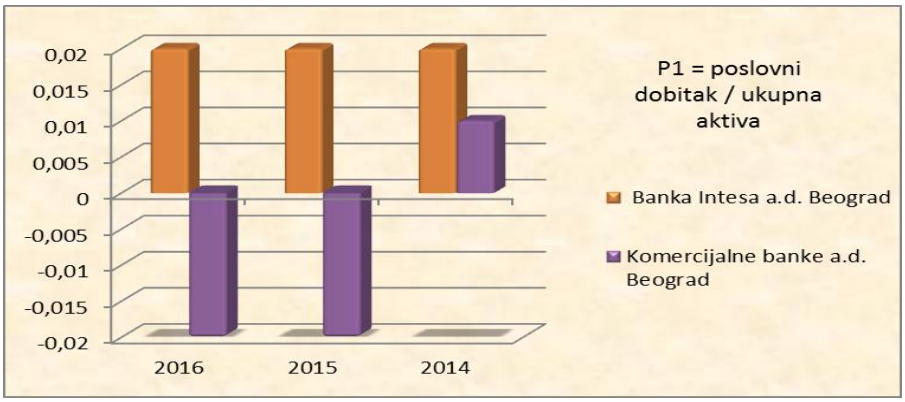


Izvor: http://pretraga3.apr.gov.rs/pretragaObveznikaFI

Na osnovu grafičkog prikaza uporedne analize pokazatelja likvidnosti L1, L2 i L5 možemo konstatovati visoku likvidnost u sva tri posmatrana perioda Komercijalne banke u odnosu na Banku Intesu.Takođe možemo konstatovati da taj rast je obrnut, odnosno kod Komercijalne banke likvidnost ima blagu tedenciju pada u 2016. godini u odnosu na prethodne dve godine, dok kod Banke Intesa likvidnost raste od 2014. godine u odnosu na 2015. godinu i 2016. godinu. Pokazatelj L1 kod Komercijalne banke ima tendenciju pada u 2016. godini u odnosu na 2014. godinu, razlog tome jeste manja raspoloživost gotovinom i smanjeni kreditni plasmani, odnosno plasmana privredi, prvenstveno kao posledica smanjenja tražnje. Dok pokazatelj L1 Banke Intesa

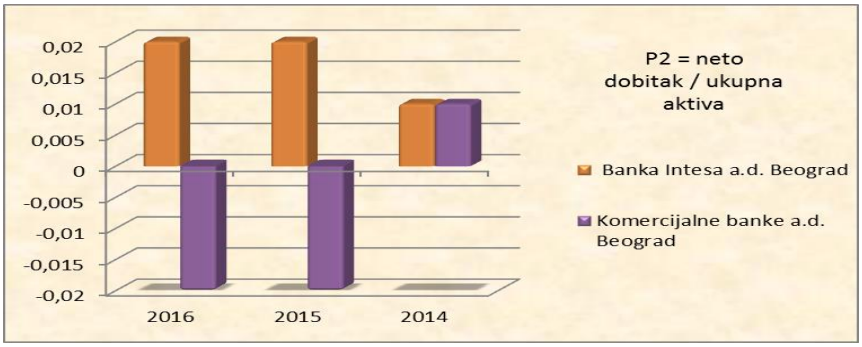
pokazuje tendenciju rasta od 2014. godine, to ukazuje na veću raspoloživost gotovine i likvidnih sredstava.

Grafikon 10: Pokazatelj P1 - uporedna analiza Bance Intesa i Komercijalne banke



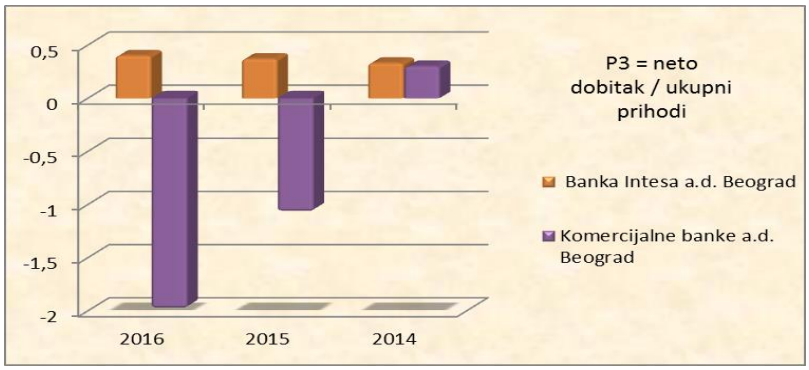
Izvor: http://pretraga3.apr.gov.rs/pretragaObveznikaFI

Grafikon 11: Pokazatelj P2 - uporedna analiza Bance Intesa i Komercijalne banke



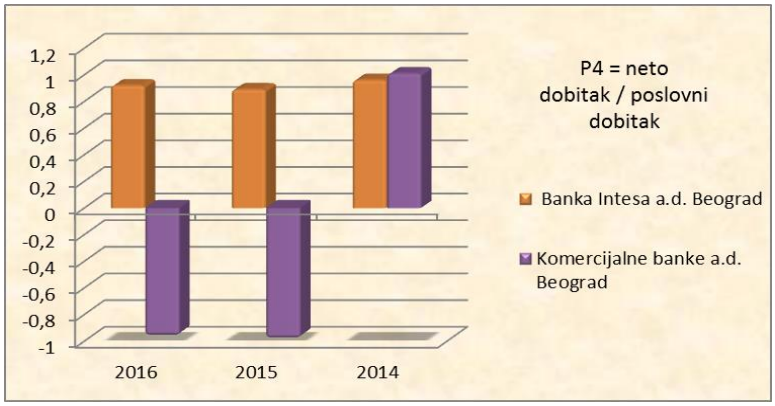
Izvor: http://pretraga3.apr.gov.rs/pretragaObveznikaFI

Grafikon 12: Pokazatelj P3 - uporedna analiza Bance Intesa i Komercijalne banke



Izvor: http://pretraga3.apr.gov.rs/pretragaObveznikaFI

Grafikon 13: Pokazatelj P4 - uporedna analiza Bance Intesa i Komercijalne banke



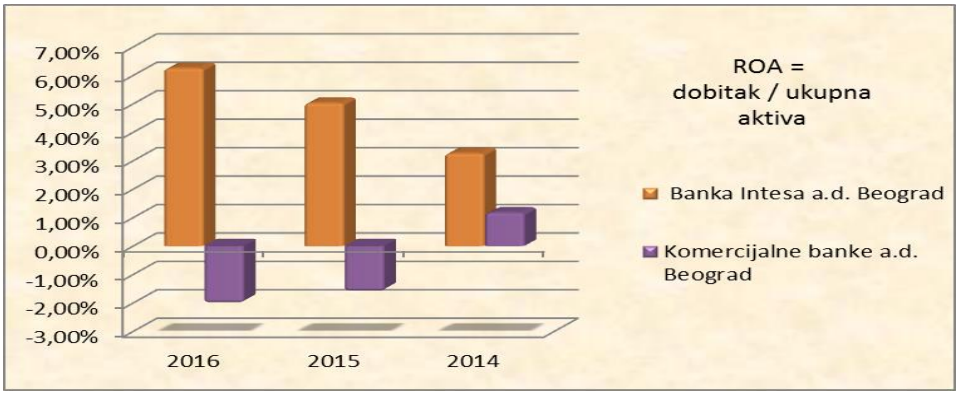
Izvor: http://pretraga3.apr.gov.rs/pretragaObveznikaFI

Grafikon 14: Pokazatelj P5 - uporedna analiza Bance Intesa i Komercijalne banke

Izvor: http://pretraga3.apr.gov.rs/pretragaObveznikaFI

Na osnovu grafičkih prikaza uporedne analize koeficijenata P1, P2, P3, P4 i P5 Bance Intese i Komercijalne banke, možemo uočiti da Banca Intesa u sva tri posmatrana perioda ostvaruje dobitak, što ukazuje da Banca Intesa ostvaruje rast neto dobitka kroz rast neto prihoda, odnosno poslovnih prihoda i rasta poslovnog dobitka. Međutim, pokazatelji Komercijalne banke daju drugačiju sliku, jedini dobitak Komercijalna banka ostvaruje u 2014. godini, dok se u 2015. i 2016. godini beleži gubitak. To ukazuje na činjenicu da je banka beležila pad neto prihoda od kamata i neto prihoda o naknada što je uzrokovalao nastanak gubitka u posmatranim godinama.

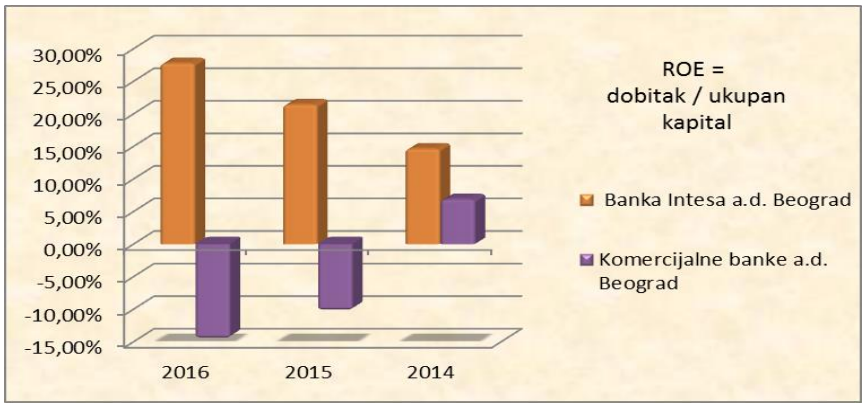
Grafikon 15: Pokazatelj ROA - uporedna analiza Bance Intesa i Komercijalne banke



Izvor: http://pretraga3.apr.gov.rs/pretragaObveznikaFI

Na osnovu grafičkog prikaza možemo konstatovati da Banka Intesa u poređenju sa Komercijalnom bankom ima rastuću efikasnost poslovanja u sva tri posmatrana perioda. Pokazatelj ROA beleži tedenciju rasta od 2014. godine kada je u pitanju Banca Intesa, to ukazuje na sposobnost menadžmenta banke da obezbedi maksimum prihoda po osnovu kamata na različite plasmane.

Grafikon 16: Pokazatelj ROE - uporedna analiza Bance Intesa i Komercijalne banke



Izvor: http://pretraga3.apr.gov.rs/pretragaObveznikaFI

Na osnovu uporednog grafičkog prikaza pokazatelj ROE u Intesa banci ima trend stalnog rasta i to ukazuje da prinos po jedinici kapitala ima trend visokog rasta i predstavlja merilo uspešne poslovne politike menadžmenta banke (Berger, Minnis, Sutherland, 2017). Sa druge strane Komercijalna banka beleži negativan rezultat u 2016. godini i 2015. godini što govori da prinos po jedinici

kapitala ima trend pada u posmatranim godinama i predstavlja merilo ne tako uspešne poslovne politike menadžmenta Komercijalne banke.

Zaključak

Očuvanje likvidnosti i profitabilnosti, kao i njihova izgradnja predstavljaju osnovu za egzistenciju kako preduzeća, tako i bankarskog sektora. Najznačajniji rizici sa kojima se susreću savremene banke jesu nelikvidnost i neprofitabilnost, te kao posledica javlja se mogućnost kolapsa u poslovanju.

Na osnovu sprovedene analize pozicije Banke Intesa a.d. Beograd i Komercijalne banke a.d. Beograd sa aspekta likvidnosti poslovanja može se uočiti postojanje da kod Komercijalne banke likvidnost ima blagu tedenciju pada u 2016. godini u odnosu na prethodne dve godine, dok kod Banke Intesa likvidnost raste od 2014. godine u odnosu na 2015. godinu i 2016. godinu. Pokazatelj L1 kod Komercijalne banke ima tendenciju pada u 2016. godini u odnosu na 2014. godinu, razlog tome jeste manja raspoloživost gotovinom i smanjeni kreditni plasmani, odnosno plasmana privredi, prvenstveno kao posledica smanjenja tražnje. Dok pokazatelj L1 Banke Intesa pokazuje tendenciju rasta od 2014. godine, to ukazuje na veću raspoloživost gotovine i likvidnih sredstava.

U posmatranom periodu može se uočiti da Banka Intesa u poređenju sa Komercijalnom bankom ima rastuću efikasnost poslovanja. Pokazatelj ROA beleži tedenciju rasta od 2014. godine kada je u pitanju Banca Intesa, to ukazuje na sposobnost menadžmenta banke da obezbedi maksimum prihoda po osnovu kamata na različite plasmane.

Takođe, pokazatelj ROE u Intesa banci ima tendenciju konstantnog rasta što pokazuje da prinos po jedinici kapitala ima trend visokog rasta, a što je posledica uspešne poslovne politike menadžmenta banke. Posmatrajući drugu stranu, Komercijalna banka ostvaruje negativan rezultat u 2016. i 2015. godini što ukazuje na tendenciju pada prinosa po jedinici kapitala i predstavlja merilo ne tako uspešne poslovne politike menadžmenta Komercijalne banke.

Iz svega napred navedenog može se zaključiti da je od izuzetne važnosti da bankarski sektor vodi aktivnu politiku upravljanja rizikom, te na taj način smanjiti njegove negativne efekte i obezbediti stabilno i efikasno funkcionisanje.

Literatura

1. Abascal R., F. González. 2019. Shareholder protection and bank executive compensation after the global financial crisis. Journal of Financial Stability 40, 15-37

2. Avino D. E., T. Conlon, J. Cotter. 2019. Credit default swaps as indicators of bank financial distress. Journal of International Money and Finance 94, 132-139
3. Abdelbadie, R.A., A. Salama. 2019. Corporate governance and financial stability in US banks: Do indirect interlocks matter? Journal of Business Research 104, 85-105
4. Benković S. 2018. Financial management, control, managerial accounting, University of Belgrade – Faculty of Organizational Sciences;
5. Berger P.G., M. Minnis, A. Sutherland. 2017. Commercial lending concentration and bank expertise: Evidence from borrower financial statements. Journal of Accounting and Economics 64, (2–3): 253-277
6. Cubillas E., N. Suárez. 2018. Bank market power and lending during the global financial crisis. Journal of International Money and Finance 89, 1-22.
7. Deaton A. 1989. Saving and liquidity constraints, national bureau of economic research 1050 Massachusetts Avenue Cambridge, MA 02138.
8. Diallo B. 2018. Bank efficiency and industry growth during financial crises. Economic Modelling 68, 11-22.
9. Degl'Innocenti M., K. Grant, A. Šević, N.G. Tzeremes. 2018. Financial stability, competitiveness and banks' innovation capacity: Evidence from the Global Financial Crisis. International Review of Financial Analysis 59, 35-46
10. Fairfield P., J.S. Whisenant, T.L.Yohn. 2003. Accrued Earnings and Growth: Implications for Future Profitability and Market Mispricing, American Economic Association.
11. Hollmayr J., M. Kühl. 2019. Learning about banks' net worth and the slow recovery after the financial crisis. Journal of Economic Dynamics and Control 109, 103776
12. Jackowicz K., L. Kozłowski. 2019. Social ties between SME managers and bank employees: Financial consequences vs. SME managers' perceptions. Emerging Markets Review 40, 100619
13. Jumono S., N.A. Achsani, D.B. Hakim, M. Fidaus. 2016. The Effect of Loan Market Concentration on Banking Rentability: A Study of Indonesian Commercial Banking, Dynamics Panel Data Regression Approachjum, International Journal of Economics and Financial Issues 6, (1): 207-213;
14. Kostić R. 2020. Revizija ostvarivanja ciljeva budžetskih programa. Održivi razvoj 2, (1): 41-52.
15. Köster H., M. Pelster. 2017. Financial penalties and bank performance. Journal of Banking & Finance 79, 57-73.
16. Lawrence S., J. Law. 1999. Profitability and Marketability of the Top 55 U.S. Commercial Banks, Management Science;
17. Maverick J. 2019. Key Financial Ratios to Analyze Retail Banks.

18. Milanović N., S. Andžić, & M. Butulija. 2017. Struktura kapitala kao determinanta vrednosti preduzeća. Oditor 3, (1): 80-91.
19. Milenković N., B. Kalaš. 2020. Banke versus fondovi rizičnog I privatnog kapitala – supstitut ili komplement?. Kultura polisa 16, (41): 653-663.
20. Mihajlović M., & B. Vidić. 2019. Knjigovodstvo kao uslov održivog razvoja. Održivi razvoj 1, (2): 27-36.
21. Prdić N. 2020. Marketing u funkciji razvoja aukcijske trgovine. Kultura polisa 17, (42):643-653.
22. Stojanović C., P. Stanojević. 2017. Ciljevi organizacionog sistema i IMS-a. Akcionarstvo 23, (1): 5-18.
23. Wanke P., M.A.K. Azad, A. Emrouznejad, J. Antunes. 2019. A dynamic network DEA model for accounting and financial indicators: A case of efficiency in MENA banking. International Review of Economics & Finance 61, 52-68.
24. Wang R., Y. Sui. 2019. Political institutions and foreign banks' risk-taking in emerging markets. Journal of Multinational Financial Management 51, 45-60.
25. Wang M., X. Sun. 2019. Identity of large owner, regulation and bank risk in developing countries. Journal of International Financial Markets, Institutions and Money 59, 106-133.
26. www.kombank.com
27. www.bancaintesa.rs

BANKS 'POSITION FROM THE ASPECT OF FINANCIAL INDICATORS ANALYSIS

***Sanja Bakić*[2]**

Abstract

Liquidity can be defined as an entity's ability to settle short-term liabilities on maturity. The subject of the research is the analysis of banks' position in the money market, with the aim of determining their effectiveness from the aspect of liquidity indicators and indicators of ROA and ROE banks. The research was conducted on the basis of the method of analysis and synthesis. The results of the research conducted on the example of Bank Intesa a.d. Belgrade and Komercijalna Banka a.d. Belgrade shows that at the end of 2016, banks

[2] PhD student, Faculty of Economics in Subotica, University of Novi Sad, Segedinski put 9-11, Subotica, Serbia e-mail: sanja.bakic991@gmail.com

achieved a positive financial result and operated profitably, and that the banking sector is liquid and that liquidity is not a threat to financial stability. In order to enable sustainable development of banks' business efficiency, it is necessary to continuously adapt the banking sector to changes in the market.

***Keywords**: liquidity, business indicators, yield indicators*

Datum prijema (Date recieved): 22.12.2019.

Datum prihvatanja (Date accepted): 22.04.2020.

LEGAL ASPECTS OF MERCHANDISING IN SPORTS

Mario Lukinović[3], Ana Opačić[4], Irena Milojević[5]

doi: 10.5937/Oditor2002063L

Originalni naučni rad
UDK
659:796(497.11)

Abstract

In the last thirty years, sport has undergone a significant transformation from a means of satisfying the need for physical activity, affirmation or competition with others to an extremely profitable industry. The development of sports has been favored by the development of mass media in terms of the creation of planetary sports idols. Consumers today are exposed to aggressive marketing policies, and manufacturers are trying to overcome information overload by exploiting recognizable symbols that consumers want to identify with through the emotional positioning of products. The authors point out the importance of merchandising as well as all the specificities that it manifests in its application in sports, with particular reference to the legal framework, and instruments for the further transfer of rights and protection of them.

Key words: *merchandising, transfer of rights, sport, marketing, Serbia.*

Introduction

The Sports Law (2016, Art. 2) tends to define sports in a comprehensive way. It defines it as a part of physical culture, without making a difference between organized and non-organized form of performing not only sports activities abut also sports agency, thus envisioning the widest range of individuals in the sports system. Sports is the means used by all natural and legal persons in order to fulfil their need for creation, affirmation, physical exercise or competing with others. Nowadays, even though this definition is still consistent, sports resemble a sort of a financial venture accelerator. Throughout times, it has undergone

[3] Mario Lukinovic, Ph.D., Associate Professor, Faculty of Law of the University "Union", Belgrade, Serbia, ana.galjak@gmail.com
[4] Ana Opacic, Ph.D., Associate Professor, Faculty of Business Studies and Law, University "Union-Nikola Tesla", Belgrade, Serbia, mario.lukinovic@pravnifakultet.rs
[5] Irena Milojevic, Researcher, Institute of applied sciences, Lomina 2, Belgrade, Serbia, i.miloje.bg@gmail.com

changes, from representing a cohesion of the basic need of a man for physical activity, to an interconnected network of psychological, social, cultural, legal and medical ties. The contemporary sports seem to put an emphasis on the economic substrate, and thus this industry branch records an incredible growth. The projections speak in favour to the fact that professional sports represent 3% of the total of the world industry (Šurbatović, 2014). In this rapidly growing market, positioning is one of the key goals of many companies. In accordance with that, the promotional activities have long stopped being the matter of choice of sports organizations, but have become a necessary strategic direction in realization of sports goals (Dobrijević, Ilić, 2019). The development and changes within sports-technological and business-managerial segments of sports organizations are changing their business philosophies to the root. Thanks to its marketing potential, sports have become an industry. The consumers are nowadays exposed to agressive marketing politics, and thus producers are attempting to surpass the information overload by exploiting recognizable symbols with which the consumers easily identify themselves, and this is being done through emotional possitioning of the product. Hand-in-hand with music, fashion and film, sports is an absolutely inviolable medium for transmitting wished information to the customers. However, due to high competition, the producers have to maximize their investment and seek new ways of approaching to the customers. They attempt to emotially tie a consumer to a product through emotional positioning of the product(Perić, Vitezić, Badurina, 2019*)*, by transmitting a psychological message about an "additional purpose" of the said product. It turned out that this emotional factor in sports, as well as the need for identifying with the favourite club or sportsman, represent a sort of a mine that often brings enormous earnings to the individual engaged in sports, which conditioned the need for taking a closer look at this phenomenon.

Basic conceptual definition of the term merchandising

Loyalty of sports fans is more pronounced than that of other users, due to their special emotional attachment, and the (customer churn) (Jovanović, Milenković & Damnjanović), is the least present. Company menagers during proces selecting business strategies, whether market penetration, market development, product development or diversification strategies (Ćurčić, Kostić & Arapović, 2018), pay particular attention to marketing, in order to target products and services to consumers, consumer desires to bidders (Ćorić, 2019). Although sports marketing is still viewed through aspects of marketing of sports organizations and marketing of sports-related products and services (Gašović, Vukajlovic, Ćurčić & Zivković), new modalities of consumer access to the market are becoming more and more pronounced.

The term merchandising is primarily used in marketing in order to name strivings of the companies for the purpose of improving rentability of their sales network. Merchandising does not have a long tradition. The roots of its origin belong to the US. Its emergence is closely connected with the increase in numbers of products and the creation of big sales objects, and primarily refers to the display methods and product representation in order to increase rentability. In the narrow sense, it implies all activities within the sales space linked to the product itself, such as product positioning and display, promotional activities inside the sales space with the goal of imrpoving the sales, etc. Besides its primary use, merchandising refers to placement on the market the products that contain fictional characters, real persons, personal names, names of sports clubs, etc., or products that use the names and characters of fictional or famous people and elements of art pieces in order to promote and sell the products or services, and all with the goal of exploiting the recognizability of the symbol they represent and with which the consumers wish to indentify themselves with (AIPPI, 1995). Merchandising actively contributes to the originality of sales through emotional identification and product presentation, and it combines different material and non-material goods. The indispensible substrate of merchandising is the active building of the trade mark, since it is exacly the easiest way for emotionally reaching the customer and directing the said customer towards a certain product. The elements used in merchandising might be legally protected based on the Law on Trademarks, Law on Autorship, Law on Unfair Competition, and in some countries, even by the act of preventing "representation of goods of lower quality as the goods of a famous producer". In legal sense, merchandising is used for defining the rights to using characters or personalities for commercial purposes (Funk, Pizzo, Baker, 2018). Merchandising often also refers to additional use of intellectual property which generated revenue often surpasses the revenue aquired through its primary use. The basic form of such transfer of rights is the licence that is characterized by the fact that a certain form of the intellectual property, and most often the brand, is being leased for use on the products that are different from the products for which the said brand was previously created and registered. The contemporary mass media are not only transmitting information, but have, to the contrary, become the main actors of marketing positioning (Vidović, & Jugović, 2014). Nowadays, sports objects are more resembling to billboards than to places where sports fans meet. The emission rights or TV rights for certain maches, championships and even the Olympics represent an extremely important segment. The ammounts that follow the contracts signed when leasing such rights sometimes surpass the GDP of certain countries.

For the purpose of illustration, the emission rights for the organizers of the Olympics have increased with the growth of popularity of this sporting event. For example, it varied from 1,6 million USD (Tokyo, 1964), to 286,6 million USD (Los Angeles, 1984), million and a half USD (Athens, 2004), to 2,5 million USD (London, 2012). This money is being given to organizers of the matches (clubs, cities, states, international sports federations, International Olympic Committee - IOC, etc.). All great world companies strive towards sponsoring the Olympics. In this way, they gain global promotion, which is the 'privilege' of the chosen ones, the greatest ones. The Coca-Cola Company, which has a contract with the IOC until 2020, is one of eleven multinational companies (Coca-Cola, Visa, Acer, Atos, Ge, McDonald's, Panasonic, Omega, Samsung), that have entered into a long-term Olympic engagement.

The image of a club is the representation of itself, its sporting successes, as well as its positioning in the minds of people of its narrower and broader surroundings. From the marketing aspect, image of a sports organization or a top athlete might be transferred to some profit organization that wishes to position their products better on the market. In the same sense, through the image of a sports organization, certain products of the profit organization might be promoted (Milojević, 2003). Building an image of a club is of a crucial role that, besides the active creation of a recognizable brand, also enables a great interest of sponsors that wish to join in with their financial resources, thus ensuring that their product gets the emotional connection implied by merchandising. On the other hand, sports fans decide through identification for a wide pallete of products and services offered by their favorite club or a brand. Sports objects or arenas where contemporary sporting events take place are commercialized to the extreme limits, and thus nowadays you might identify from the birth with baby supplies branded by the mark of your parents' favorite clubs, sports jerseys, different souvenirs, sheets and even cars signed by a certain player. In the broadest sense, these souvenirs that represent a brand themselves, have become a powerful means for acquiring funds that are later invested in facilitating transfer of players, especially in the world of football. It is even possible to lease sports objects to natural persons that are ready to pay a bigger amount of money(Lamont, Kennelly, 2019). Branding sports objects is nowadays a reality. Sports objects and arenas world-wide, but also in our country, are more and more often carrying the name of their sponsors. The Munich Arena, carrying the name "Allianz Arena", is in fact a great example of the said practice. Its construction costed 340 million EUR, and the sponsor, that comes from the field of provision of financial services and insurance – the Allianz Group, has signed a contract and thus acquired the rights to presenting its own name within the name of the said arena for the period of next 30 years. We are witnessing that certain fields of sports not only provide a possibility for

earning, but also represent a possibility for exquisite business ventures that bring along high profit, which has conditioned the need for development of different levels of management in sports. The bigger the profit, the investment is more profitable, which leads to the conclusion that making a profit is actually the mover and the motive of entrepreneurship in sports, so that the said products and programs have the same value on the market as others.

The rights of using popular characteris for commercial purposes (character merchandising)

This right might be defined as secondary exploitation of personal traits of fiction or real characters by their creator or owner whose character on the name is being used or, on the other hand, by individuals to whom the given rights are passed on, and refer to the use of the beforementioned characters in comparison to other types of goods or services with the goal of attracting consumers. The rights of use of popular characters for commercial purposes are most often used in the following two manners: sometimes the elements of merchandising make the product itself or are applied to the said product, and sometimes they are used exclusively as a propaganda element that, in no other way, is included in the product(Marinković, Milošević-Stolić i Ivanova, 2019).

The use of popular characters for commercial purpose came to life during the thirties of the 20th century in the studio of the Walt Disney Company, when Kay Kamen founded a separate department for additional commercial exploitation of the animated characters of the said company.[6] Even though similar ideas existed even before, envisaged in the Michelin man and numerous other fictional characters used on packaging in order to popularize a product on the market, such approach represented a pioneering venture. To the surprise of numerous sceptics, this department of the Walt Disney Company placed numerous licenses for production and distribution of trading goods branded by the image of characters such as Mickey Mouse, Minnie Mouse, Donald the Duck, etc. on the market. A big momentum for character merchandising occurred in the fifties of the 20th century, when numerous personalities from the world of show business, film and politics started using their names and faces on clothes, thus commercialising their popularity. This contemporary phenomenon is the source of enormous financial means. Besides animated

[6] The *Walt Disney Company* sold in 1929 the rights to use the image of Mickey Mouse on school writing boards. Shortly afterwards begun a great campaign of merchandising and licencing, after which the image of Mickey Mouse appeared on a great number of different objects (from underwear to jewellery). When explaining their intentions, one of the *Disney* company members stated the following: "Selling dolls with Mickey's face to any member of a household provides a daily comamercial for our cartoons within the said household, and all members of that family will constantly have Mickey before their eyes."

characters, a significant source for character merchandising represent characters from novels (such as Harry Potter) or cartoons (Snoopy), as well as successful movies. Sporting events (national, regional and world championships, Olympics, etc) and clubs represent an important segment of commercialization of popular characters. Nike Company is famous for having a special sporting line characterized by the silhouette of the famous basketball player Michael Jordan. A good indicator of the range of character merchandising are also two legal cases. Namely, sneakers with the logo and the name that significantly resembles to the planetary famous line of the Nike Company appeared on the Chinese market(Rowe, Karg, Sherry, 2019). The said new brand on the Chinese market appeared under the name Qiaodan, that could be approximately transcribed as "Jiodan", which is exactly how the Chinese interpret the last name of the best basketball player of all times. Consequently, Nike sued for copyright infringement and demanded the closure of the said company, but the Beijing court did not share the opinion. In the reasoning of the verdict it is stated that the lawsuit had no basis, and that Qiaodan does not necessarily mean that the name Michael Jordan was chosen, that the said word does not mean anything in English, and that the logo of the said Chinese company, even though it resembles to the famous brand's silhouette, is unique (Wen-yu Young, 2016). The Nike Company filed a total of ten lawsuits, and the basketball player himself joined the fight for the protection of his name. The situation turned into an interesting direction when the Chinese sporting brand Qiaodan sued the basketball player himself for intentional misguidance of consumers regarding the outcome of the legal battle, thus demanding compensation amounting to 1,1 million juans, which is about 180.000 USD.

The second case that put the famous basketball player into the spotlight is the lawsuit for copyrights infringement of the photographer that stated that Nike exploits the logo of the popular "Air Jordan" brand without authorization, given that he himself photographed the famous basketball player in the said position and that the negatives of the same photograph were later, without authorization, used for the creation of the nowadays recognizable Jumpman logo. The photographer Rentmeester states that "the jumping man" was stolen from the photograph he took for Life magazine over thirty years ago. As stated in his lawsuit, he photographed for Life magazine Jordan in 1984, while he was still a student at the North Carolina University, slam dunking with his legs spread, and Nike paid him a compensation for the use of the said negative. Soon enough, Nike shot their own photograph and stopped using the original one. After another complaint of the photographer stating that his work was once again used without authorization and that the new photograph resembles too much to the original photograph, the Nike Company paid the said photographer another compensation in the amount of 15 000 USD in order to retain rights to the use

of the said photograph. The complaint does not mention the existence of a written contract nor attaches the said contract, but states that there was an agreement regarding the two-year time limit, as well as a spatial limit stating that the said photograph was to be used only within the territory of North America. Thirty years and a few billion dollars later, the Nike Company still uses the same logo created in 1987, while the photographer Renmeester still demands a financial compensation, stating that the photograph taken by Nike does not contain the basic substrate of originality in order to enjoy legal authorship rights, but to the contrary, having in mind the "obvious conceptual similarities" that both photographs have, it is clear that in this case, we are speaking of illegal use and copyright infringement (Rentmeester v. Nike). The court council concluded that Nike did not commit copyright infringement, providing an explanation that the legal authorship protection does not apply to a certain pose stricken in a photograph, but only in the way a certain pose is expressed, the lights, the camera angle, the speed of lens closure, etc. The council stressed that the photograph enjoys a legal authorship protection that is limited only to specificity of elements that make the said photograph, and thus that Jumpman logo is in essence not similar to Remsteer's photograph (Rentmeester v. Nike, 7-9).

The right of use of popular character for commercial purposes is most often manifested in two ways: sometimes the elements of merchandising make the product itself or are applied to the said product, and sometimes they are used only as a propaganda element that is not in any way included in the product. The use of real personalities known to a wider public, that is, personality merchandising, is also called reputation merchandising. The use of image of real personalities is founded in the attitudes of a significant segment of consumers for whom the product itself is not of the primary importance, but the name or the image "carried" by the said product, and that represent the product's main marketing tool. The use of characteristics of famous personalities is especially widespread in the domain of the entertainment industry (film, television, sport, etc.). The world of contemporary communications offers a wide range of possibilities for processing original works, and thus many film adaptations of literary works are far more famous that their original works. The legal protection can be enforced through a trade mark, authorship rights or through stipulations of the unfair competition.

Merchandising trade marks

A trade mark is the right that protects the stamp that is in traffic used for differentiating goods, that is, services of a natural or a legal person, for the same of similar goods, that is, services provided by some other natural or legal person (Law on Trademarks, 2009, Art 1. Par.2.). The protection of character

on the basis of trade mark rights does not demand originality, unlike legal authorship protection that asks for the originality of the work. Moreover, when proving the trade mark copyright infringement, the owner of the rights does not have to prove that the sued entity had access to the character as demanded by the authorship rights, but it is enough proving that the use was conducted without permission of the character protected by the trade mark. The duration of a trade mark is temporally unlimited, since they last as long as the protection is being prolonged with the competent authority. Every change in the appearance of the character, however, might harm the original trade mark protection, and thus it often asks for a mandatory supplemental registration (of the new trademark with the said changes) in order to protect the contemporary appearance of the character from the unwanted abuse.

Previous judicial practice in the countries practicing Anglo-Saxon law regarding the litigations for unlawful use of characters by third parties treated see, upon proving a trade mark infringement, the process of proving of the likelihood of confusion as a key point. The said practice demanded proving the fact that the consumers were misled or deceived regarding the origin of the products marked by the character protected by the trade mark. Hence, Elvis Presley Enterprises Inc. Company, the holder of rights linked to the intellectual property of the deceased singer, initiated a lawsuit against a trader Sid Shaw, who sold memorabilia containing the name and the image of Elvis Presley on the streets of London (Peluso, Rizzo, Pino, 2019). The court has, starting from the stance that, in accordance with the English law, personal rights cannot be protected by a trade mark, and thus the only role of a trademark is the differentiation of products on the market (Vukša, Anđelić i Milojević, 2020) from similar products of other producers, made a decision that the customers were not mislead regarding the origin of the said goods. In order to fulfill the conditions for legal protection, there must be a connection between a trade mark and its holder. In the reasoning of the court decision was stated that Elvis Presley, if he were alive, would not be able to prevent his fans from naming their children or house pets Elvis or Elvis Presley, or even tattoo his image on their bodies. The judge stated that even the consumers that bought the goods from Sid Shaw did not believe that it really originated from Graceland (Elvis's memorial center) or that they were licensed by the authorized holder of rights. This court decision swung a hard hit to the unauthorized use of characters by third parties, and thus as one offered modality for the protection of rights of famous personalities and authors of popular fictional characters appeared a trade mark – Official Licensed Goods in order to stress the authentic origin of the product in traffic.

Moreover, the litigation led in the US between the producer of dolls with the image of Barbie and the record label MCA Records Company for the Barbie trade mark infringement (based on the federal law on trade marks – Lanham Act) and the trade mark dilution (by breaking the law proscribed by The Trademark Dilution Act) stressed the contemporary attitudes of the legal practice of the trade mark protection of merchandising. The Court of Appeals (The 9 - U.S. Circuit Court of Appeals) confirmed the previously made decision of the District Court of the Central California District of California that the said complaint is unfounded. In the reasoning of the court's decision, the Court called upon the stances brought up in the court ruling regarding the complaint of the famous actress and dances Ginger Rogers to the title of the Frederick Fellini's movie „Ginger and Fred" that, as she believed, led to a wrong impression that she was linked with the said movie. The mentioned court ruling rejected the complaint of the actress Ginger Rogers, given that the said title did not cause the trade mark infringement, except in cases when there was in a direct artistic connection with the fundamental work or if it was the case of a literal deception in relation to the source. Following the beforementioned court ruling, the Court believed that the title was in a fundamental relation to the stated work, and that the use of the trade mark by the MCA Records was diluted. However, in the present case, it was the case of an exception representing a non-commercial use in trade mark dilution. The Court stated that, even though the MCA Records uses a registered trade mark in order to sell copies of a song, the said use is not commercial, since the song is a social commentary of culture values represented by the Barbie doll (Zlatović, 2010, 171).

Merchandising of sporting objects

Products of sport industry does not anymore include just sports, recreation and fitness activities, material goods and services related to sports, recreation and fitness (Savić, Ranđelović, Stojanović, Stanković & Šiljak, 2017). The phenomenon that has recently been taking a more and more significant place within the world of merchandising, thanks to, above all, enormous amounts of money that are being invested in it, but also the attention that it causes within the public, is the leasing of rights to naming sporting objects to the sponsor. For example, even though football stadiums, as places were football matches are held, have primacy, sporting objects which host baseball, basketball, hockey and other sports matches also follow that trend. Leasing the rights to naming sporting objects to sponsors emerged in the US, and that idea of new sources of finance spread fast on a global level. Sports and entertainment (including music and film) are the most popular forms of social activities that are followed by billions of people world-wide. Because of that, the majority of big global

producers and service providers are turning their branding strategies to this type of branding. Sponsors that allocate funds in order for a stadium to carry the name of their company or a trade mark, besides direct marketing, also wish to achieve an additional synergy, expressed through the character of the team played on the said sporting object. The sponsors wish their name to be carried by the stadiums on which plays a team adorned by the traits of their products or the traits they wish their consumers to believe that that their products have. Moreover, they count on the fact that ensuring big additional material funds for the functioning of the team causes gratitude and respect among numerous sympathizers and fans of the sponsored club, since in such a way, bigger funds are ensured for procurement of better and more quality players and coaches. Such contracts are usually concluded for a longer period of time, and sometimes even include other forms of merchandising - above all, writing the names of the sponsors on the sportsmen jerseys. The attention and media promotion acquired through such contracts are huge, and represent one of basic motives for extremely high financial investments of the sponsors. Such example can also be found in our country. Namely, in February 2012, eight years after the construction of the multimedia sporting object "Arena" in Belgrade, that is owned by the city, after the announced competition, the said object carried the name of a sponsor for five years. After the expiration of the contract, the sporting object changed its name and now carries the name of the new sponsor.

We are witnessing that also numerous catering facilities worldwide carry the names of characters from novels, movies and even musical tracks. Before general recognition of the capacity of merchandising through naming the catering facilities by the names of characters, such practice was almost usual and usually happened without the consent of the holders of the ownership rights to the said works from which the given names of characters and the names of the objects named by the names of the said characters emerged. The enormous financial success of the transmission of fictional characters into the real world, as well as general information, caused the emergence of first judicial proceedings in this field.

Likewise, the lovers of the art, as well as tourists worldwide, when visiting museums, exhibitions, art galleries, cultural and music manifestations, which to buy shirts, scarves, mugs, jewellery and other objects, in memory. The objects decorated by the artworks of Gustav Clint, Van Gogh, Andy Warhol, and the names and symbols of EXIT, the Night of the Museum, the Madam Tussauds Museum, etc. can be found everywhere. In such a way, besides gaining an additional source of revenue, the visibility and popularity of the artist, the gallery or the museum are evidently improved.

Merchandising is most often linked to commercial abuse of symbols used for marking products. However, as previously stated, besides direct material revenues, it also provides numerous other benefits.

Conclusion

In the recent years, sport has gone through significant changes, from the essential need for physical activity of an individual, social, psychological and medical aspect, to one of the most profitable fields of economy. What makes sports such a successful industry is the capacity to, besides having a central activity that is in a direct link to the mere physical activity (selling tickets for sporting events), generate enormous financial means through sponsorship and various types of leasing the rights. Exactly this accessory revenue exceeds multiple times the basic revenue that is acquired through a direct realization of sporting activities. Multimillion transfers of players are paid in a short period of time though selling different objects that carry their name and insignia. Sporting arenas are not anymore only the temples of sports, but resemble to a sort of sanctuaries of certain brands. Leasing the rights to sponsors in order to have them completely identify with a certain club provide them with a possibility to absorb their positive image and to approach their business and make it available to a wider circle of people. This connection also carries along the need for preservation of the good image that might be threatened by negative acts of the sportsmen in question. It might reflect to crumbling of the dignity of the said brand and the general sponsor's stock price decline as well, which might lead to his retreat, termination of the contract on leasing the rights, compensation of damages, etc. With the development of mass media in the global society, they become not only the source of information, but they also influence the creation of life and cultural styles and attitudes of an individual, and represent a powerful tool in the hands of merchandising as well. Mass media also influence the development of marketing, the increase in consumption, as well as public opinion. The rise of mass media has led to population of sports to the global scale. Sports news and sports content as most followed on television, but the Internet, mobile applications, social networks and specialized sporting programs as well. The mass media have an exquisite psychological, propaganda and technological power, and hand-in-hand with sports, they spread their influence on a global plan. The media are becoming a global stadium of the contemporary sports (Stanković, 2017). The mass media are the ones that are creating the sports idols, they are a powerful tool for ensuring promotion, and thus also money. Sponsors are racing exactly because of the possibility of imposing themselves to the viewers not only on some sporting competition, but also in the comfort of their homes, and insensibly make them identify with a brand they support.

Brand is a contemporary phenomenon. The consumers are less and less buying a product or a service, and are more buying a brand. They help customers choose, and provide companies with a better position on the market. In order to build a successful brand, much time or a lot of money is need, and often both. The intellectual property rights enable legal protection of its key elements: the trade mark, the design, authorship and familiar laws, geographic indications of origins and patents. Without the intellectual property rights, the life span of successful brands would be limited to months. It provides legal protection, and thus enables preservation of its uniqueness and all the specialities that differentiate it from the variety of similar products or services, thus making it recognizable on the market and enabling its further improvement and economic exploitation through further lease of rights to the use of its different segments (Milovanović & Lukinović, 2017).

Unauthorized reproduction of products causes enormous loss to the legal holders of rights. The loss is not only reflected directly, as reduction of the scope of salles, but even greater damage emerges from undermining of the acquired image of the market, the loss of product exclusivity, as well as the creation of the atmosphere of distrust into the credibility of the said product. The protection of intellectual property is imagined as means for encouraging creative work, transfer of technology, industrialization, investment and fair trade. In this work, the authors presented through different judicial cases that the industrial property cannot adequately respond to all demands of the market, that creating planetary sports idols does not also imply the possibility of protection for the unauthorised use of character or name by the third party. On the other hand, the case Jordan v. Quordain sends strong messages regarding the need for appreciation of different intellectual rights and industrial property protection, as well as the need for ensuring trade mark protection even in the phase of brand creation. We believe that, besides the fact that merchandising has certain specifics that above all refer to products and services that are different from the ones usually used and/or in relation to them, it in essence represents a certain form of licencing. Given that in contemporary legal systems there are not any special legal solution that refers to the protection of merchandising, within our law, provisions stipulated by the Law on Trademarks and Familiar Laws should be applied, depending on the object of the law on lease and the circumstances of the case. In the practice, trade mark most often protects personal names of sportsmen, names of clubs, coats of arms of sports associations, two-dimensional appearance of the mascot of the club or its fans. The registration of the trade mark itself is not obligatory, but it is a possibility that enables the absence of generating costs in the name of litigations, while on the other hand enables multiplication of the invested money through further

lease of rights through license, franchise and other contractual modalities that enable further brand exploitation.

Literature

1. AIPPI, Legal aspects of merchandising (Question Q 129). 1995. XXXVI Congress de Montreal.
2. Ćorić N. 2019. Korporativna komunikacija. Synopsis, Zagreb - Sarajevo - Mostar.
3. Ćurčić M., R. Kostić, i T. Arapović. 2018. Planiranje i kontrola kao funkcije menadžmenta preduzeća. Oditor 4, (1): 94-103.
4. Dobrijević S., i V. Ilić. 2019. Antropomorfološke varijable kao prediktori tranzitne brzine kod fizički aktivnih žena. Godišnjak Fakulteta sporta i fizičkog vaspitanja (24): 18-28..
5. Funk D.C., A.D. Pizzo, B.J. Baker. 2018. eSport management: Embracing eSport education and research opportunities. Sport Management Review 21, (1): 7-13
6. Gašović M. Đ. Vukajlović, N.Ćurčić, M. Živković. 2018. FACTA UNIVERSITATIS Series: Physical Education and Sport 16, (1): 167-179.
7. Jovanović D., N. Milenković, i R. Damnjanović. 2017. Ocenjivanje i predviđanje potreba potrošača. Oditor 3, (1): 70-79.
8. Lamont M., M. Kennelly. 2019. Sporting hyperchallenges: Health, social, and fiscal implications. Sport Management Review 22, (1): 68-79
9. Law on Authorship and Familiar Rights, The Official Gazette of the Republic of Serbia, no.104/2009, 99/2011, 119/2012 and 29/2016- the decision of the Constitutional Court.
10. Law on Trademarks, The Official Gazette of the Republic of Serbia, no. 104/2009, 10/2013 and 44/2018 – state law.
11. Marinković M., J. Milošević-Stolić, i B. Ivanova. 2019. Andragoška podrška razvoju kompetencija kadeta vojne akademije u oblasti fizičkog vaspitanja u cilju postizanja njihovog efikasnijeg opšteg uspeha studiranja. Vojno delo 71, (7): 226-233.
12. Milovanović S., M.Lukinović. 2017. Nacionalno brendiranje. Službeni glasnik, Beograd.
13. Peluso A.M., C. Rizzo,G. Pino. 2019. Controversial sports sponsorships: Effects of sponsor moral appropriateness and self-team connection on sponsored teams and external benefit perceptions. Journal of Business Research 98, 339-351
14. Perić M., V. Vitezić, J.Đ. Badurina. 2019. Business models for active outdoor sport event tourism experiences. Tourism Management Perspectives 32, 100561

15. Rowe K., A. Karg, E. Sherry. 2019. Community-oriented practice: Examining corporate social responsibility and development activities in professional sport. Sport Management Review 22, (3): 363-378
16. Savić Z., N. Ranđelović, N. Stojanović, V. Stanković, V. Šiljak. 2017. The Sports Industry and Achieving Top Sports Results. FACTA UNIVERSITATIS Series: Physical Education and Sport 15, (3): 513-522. DOI 10.22190/FUPES1703513S
17. Sports Law, Official Gazette of the Republic of Serbia, no.10/2016.
18. Stanković, T. 2017. Uticaj masovnih medija na popularnost sporta u svetu i kod nas. Fakultet sporta i fizičkog vaspitanja, Beograd.
19. Šurbatović J. 2014. Menadžment u sportu. JP Zavod za udžbenike Beograd.
20. Vukša S., D. Anđelić, i I. Milojević. 2020. Analiza kao osnova održivosti poslovanja. Održivi razvoj 2, (1): 53-72.

PRAVNI ASPEKTI MERČENDAJZINGA U SPORTU

Mario Lukinović[7], Ana Opačić[8], Irena Milojević[9]

Rezime

Sport je u poslednjih trideset godina pretrpeo značajnu transformaciju od sredstva za zadovoljavanje potrebe za fizičkom aktivnošću, afirmacijom ili takmičenjem sa drugima do izuzetno profitabilne privredne grane. Razvoju sporta pogodovao je razvoj masovnih medija u pogledu kreiranja planetarnih sportskih idola. Potrošači su danas izloženi agresivnoj marketinškoj politici, te prezasićenost informacijama proizvođači pokušavaju da prevaziđu eksploatisanjem prepoznatljivih simbola s kojima potrošači žele da se identifikuju i to putem emocionalnog pozicioniranja proizvoda. Autori u radu ukazuju na značaj mechandisinga kao i svih specifičnosti koje on manifestuje primenom u sportu, sa posebnim osvrtom na pravni okvir i instrumente daljeg prenosa prava i zaštite istih.

Ključne reči: *merčendajzing, ustupanje prava, sport, marketing, Srbija.*

Datum prijema (Date recieved): 11.02.2020.

Datum prihvatanja (Date accepted): 08.06.2020.

[7] prof. dr Mario Lukinovic, Pravni fakultet, Univerzitet Union, Beograd, Srbija
[8] prof. dr Ana Opacic, Fakultet za poslovne studije i pravo, Univerzitet "Union Nikola Tesla", Beograd, Srbija
[9] Irena Milojevic, Institut primenjenih nauka, Lomina 2, Beograd, Srbija

PRIKUPLJANJE I DOKUMENTOVANJE REVIZIJSKIH DOKAZA

Ivan Milojević[1], Milan Mihajlović[2], Nemanja Pantić[3]

doi: 10.5937/Oditor2002077M

Pregledni rad
UDK:
657.62/.63

Rezime

Potreba za konstantnom kontrolom finansijskih sredstava i sa njom povezanim finansijskim izveštajima je proces koji pred sobom postavlja značajne izazove. Oni se ogledaju kako u pravilima tako i u različitom metodološkom pristupu čija implementacija zavisi od mnogo faktora, u prvom redu od znanja i iskustva revizora koji svoja znanja i iskustva prenose na ostale. Jednom usvojen izveštaj ne sme imati elemente rigidnosti, jer eventualne korekcije u perspektivi mogu ukazati na nedostatke prethodnih.

Da bi izveštaji revizora bili adekvatni, komunikacija revizora sa subjektima revizije, odnosno njenim predstavnicima mora biti adekvatna. O načinima komunikacije i prikupljanja podataka će biti reči u samom radu. Pouzdanost dokaza koje revizori prikupljaju zavisi od načina prikupljanja podataka što će takođe biti jedna od razmatranih pitanja u radu. Primena raznih metoda testiranja interne kontrole zavisi od uslova njihove primene.

Ključne reči: *revizija, finansije, izveštaji, revizor.*

JEL: *G19, H19, H29.*

Uvod

Etimološko određenje pojma revizija se vezuje za latinski izraz „revisio“ a vezuje se za ponovno razgledanje i proveru procesa i ne vezuje se samo za ekonomske aktivnosti. Sprovodi se u situacijama kada se javljaju nejasnoće ili pak sumnje da je došlo do finansijskih malverzacija u preduzeću, odnosno u nekim sektorima.

[1] Ivan Milojević, redovni profesor, Vojna akademija, Beograd, Ulica Pavla Jurišića Šturma br 33, tel. 0692702697, e-mail: drimilojevic@gmail.com, ORCID ID (http://orcid.org/0000-0003-3653-33477)

[2] Milan Mihajlović, docent, Vojna akademija, Beograd, Ulica Pavla Jurišića Šturma br 33, tel. 0643021951, e-mail: milan.mih83@gmail.com, ORCID ID (http://orcid.org/0000-0002-4975-9742)

[3] Nemanja Pantić, asistent sa doktoratom, Univerzitet u Kragujevcu, Fakultet za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji, Vojvođanska 5A, tel. 0612058758, e-mail: nemanja.pantic@kg.ac.rs, ORCID ID (http://orcid.org/0000-0003-0030-6950)

Obzirom na činjenicu da se može smatrati kompleksnim procesom mora biti sistematski planirana i implementirana (Dabić, 2018). Način planiranja kao i sprovođenje plana zavisi od specifičnih ciljeva sprovođenja revizije (Aleksić, 2019). Takođe, plan, odnosno strategija sprovođenja revizije ne sme biti rigidna, već mora težiti fleksibilnosti. Revizijom finansijskih izveštaja se koncipira nezavisno i nepristrasno ekspertsko mišljenje o proveravanim finansijskim izveštajima (Kaćanski et al., 2020). Zato je etički momenat jako bitan kako bi ovlašćeni revizori bili potpuno samostalni i imuni na soljne pritiske koji mogu imati konsekvence na revizorski izveštaj. Kompleksnost revizije, mogućnost njenog sprovođenja na raznim nivoima je dovela do njene podele u zavisnosti od toga ko je sprovodi i na kom nivou se sprovodi. Zato se javljaju interna, eksterna i državna revizija. Internom se vrši unutrašnja kontrola rada kao i odluka koje je sprovelo rukovodstvo u cilju poboljšanja njegovog funksionisanja i ostvarivanja zacrtanih ciljeva. Pravilnikom se definiše ovaj vid revizije, a kod nje je posebno izražen etički kodeks, jer se odnosi na unutrašnju kontrolu rada gde je prostor za malverzacije i vršenju pritiska izrazito prisutan (Mihajlović, 2019). Eksternom revizijom se odnosi na kontrolu gotovo svih finansijskih izveštaja i to bilansa stanja i bilansa uspeha pre svega prema unapred definisanim i usvojenim kriterijumima koji su usvojeni kroz čitav set pravilinika. Na kraju, ništa manje bitna, se javlja državna revizija koja je usmerena na reviziju javnih rashoda kao bitne budžetske stavke i jedne od glavnih oslonaca savremene budžetske makroekonomske politike. Nju sprovode vrhovni državni revizori čiji se izveštaj podnosi pralmanetu na usvajanje.

Prikupljanje i dokumentovanje revizorskih dokaza kao faza revizijskog postupka odnosi se na obavljanje, tj. izvršavanje revizijskog programa. Ona uključuje izvođenje revizijskih testova i sakupljanje dokumentacije ─ dokaza. Dokumentacija uključuje sumiranje rezultata revizijskih testova, nivo testiranja koji zadovoljava, zapažanja koja su izrađena u toku testiranja i učinjene preporuke (Ristova Maglovska, 2020). Ukoliko postoji angažovanje specijalista, proces obavljanja i rezultate u tom domenu, takođe treba dokumentovati.

Sprovođenje revizijskog dokumentovanja

Kontakt i razmena informacija i podataka sa organizacijom ili klijentom je od velike važnosti u procesu revizije. Ta komunikacija se odvija sa osobljem u organizaciji budžetskog korisnika. Pri tom ne treba sporiti i zanemariti činjenicu iskustva jer je taj posao usmeren na iskusne revizore od kojin oni manje iskusni mogu naučiti jako puno, pre svega na polju komunikacije sa klijenitma. Tehnike koje se primenjuju su(Gunn, Kawada, Michas, 2019): brifing, diskusije, rasprave i izveštavanje.

Sastanak sa subjektom revizije u svrhu diskusija o nalazima ili nekim specijalnim nalazima revizora u toku procesa izvođenja revizije može se

organizovati bilo formalno ili neformalno (Milunović Koprivica, 2019; Mirčetić, Vukotić, Cvijanović, 2019). Instruktivno je da se sporna pitanja izlože i prodiskutuju sa odgovornim osobljem, npr. šefom računovodstva pre nego što se predmetna oblast i kritična zapažanja ostave za prezentiranje rukovodstvu menadžmenta.

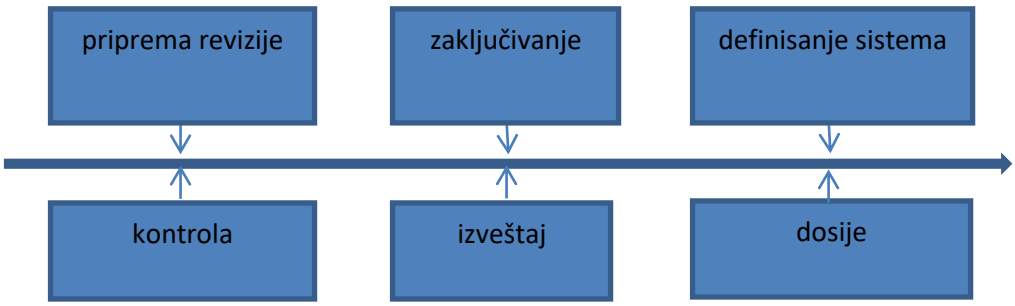
Prema članu 38. stav 7. Zakonu o državnoj revizorskoj instituciji u daljem tekstu (DRI), sprovođenje revizije obuhvata:

- ispitivanje sistema i određenih podsistema poslovanja i sistema unutrašnjih kontrola i računovodstva;
- ispitivanje računovodstvenih isprava i drugih dokumenata o poslovanju i finansijskih izveštaja revidiranog subjekta;
- uvid u prostorije, objekte i sredstva za rad, koje revidirani subjekt koristi za svoje poslovanje;
- druga revizijska ispitivanja i aktivnosti u svrhu ostvarivanja ciljeva revizije i ocene svrsishodnosti poslovanja.

- Postupak revizije otpočinje donošenjem zaključka o sprovođenju revizije, kojeg donosi generalni državni revizor na osnovu programa revizije shodno članu 12. Poslovnika Državne revizorske institucije u daljem tekstu (Poslovnik). Reviziju vrše lica ovlašćena od strane generalnog državnog revizora (član 16. stav 1. Poslovnika).

Subjekt revizije obavezan je da ovlašćenim licima omogući pregled dokumemtacije i podataka (član 16. stav 3. Poslovnika) i tako omogući sprovođenje revizije. Ako subjekt revizije ne iskazuje odgovarajuću spremnost za saradnju u sprovođenju revizije, generalni državni revizor izdaje nalog za podnošenje isprava (član 18. stav 1 Poslovnika).

Slika 1. Pojednostavljen šematski prikaz sprovođenja procesa revizije



Izvor: Delo Autora

Pojednostavljen šematki prikaz nedvosmisleno pokazuje da je proces revizije sistem koji je reverzibilan i ponavlja se, u skladu sa potrebama, ili zakonski definisanim okvirima uvek u istom proceduralnom postupku koji nema kraja. Autputi jednog procesa mogu poslužiti kao inputi sledećeg.

Revizijski dokaz

Sprovođenje revizije znači prikupljanje revizorskih dokaza na način i u opsegu koji je utvrđen u detaljnom planu revizije. Revizor treba da pribavi zadovoljavajući revizorski dokaz koji mu omogućava da izvede opravdane zaključke na kojima će zasnivati mišljenje (Dabić, 2017). Revizijski dokaz revizor pribavlja sprovođenjem revizijskih postupaka. Postoji više vrsta postupaka koji se mogu sami ili u kombinaciji koristiti kao postupci procene rizika, testovi kontrola, ili detaljnog proveravanja podataka(Eulerich, Kremin, Wood, 2019). Pouzdanost prikupljenih dokaza zavisi od načina njihovog prikupljanja o čemu govori sledeća tabela.

Tabela 1. Pouzdanost dokaza

Stepen pouzdanosti	Izvor dokaza
Veliki	Računarska provera
Srednji	Inspekcija
Mali	Ispitivanje

Izvor: Delo Autora

Dokazi koje pribavi revizor moraju da budu zadovoljavajući, što znači dovoljni i adekvatni. Navedena dva termina su međusobno povezana i označavaju sledeće (Stanojević et al., 2018):

- *dovoljnost* je merilo kvantiteta pribavljenih dokaza; dokazi su dovoljni ako su potpuni, prikladni i uverljivi do te mere da i drugi revizor može na osnovu njih doći do istog mišljenja;
- *adekvatnos*t je merilo kvaliteta revizijskih dokaza, odnosno njegovog značaja i pouzdanosti u smislu podrške. Kvalitet revizijskih dokaza obuhvata njihov materijalni značaj i pouzdanost. Materijalnost izražava relevantnost revizijskih dokaza u pogledu ciljeva revizije. Dokazi moraju biti logički povezani s nalazima revizije i zaključcima. Revizijski dokazi su pouzdani ako su stvarni i objektivni i od materijalnog su značaja.

Standard revizijski dokaz - pruža revizoru pomoć kod pribavljanja revizijskih dokaza. Standardi i smernice definišu revizijski dokaz, predstavljaju obim i kvalitet revizijskog dokaza koji treba pribaviti tokom revizije i opisuje postupke

pribavljanja dokaza (Vukša, 2017; Lai, 2019). Međunarodni standardi vrhovnih državnih revizorskh institucija (INTOSAI standard) upućuje revizore na primenu Međunarodni standard revizije 500 i ističe posebnosti prikupljanja revizijskih dokaza pri reviziji subjekta javnog sektora.

Adekvatnost, odnosno pouzdanost revizijskih dokaza zavisi od njihovog izvora i načina pribavljanja. Sa aspekta izvora razlikujemo unutrašnje i spoljne dokaze. Prema prirodi razlikujemo dokaze koje samo vidimo i nisu materijalizovani, dokumentovane dokaze i one koji su dati samo govorom (usmeni dokaz). Revizor će sam presuditi koja vrsta dokaza je po njegovom mišljenju najpouzdanija (Stanišić, 2014). Neki revizijski dokazi su pouzdaniji od drugih. Opšte je poznato, da su:

- revizijski dokazi iz spoljnih izvora (npr. potvrda stanja potraživanja na kraju godine dobijena od strane kupaca ili potvrda o sredstvima budžeta dobijena od Ministarstva finansija) pouzdaniji od onih koji su pribavljeni iz dokumentacije subjekta revizije;
- revizijski dokazi iz dokumentacije subjekta revizije pouzdaniji ako ih revizor može međusobno povezati sa sistemom računovodstva i unutrašnjih kontrola i ako se može uveriti da ti sistemi deluju efektivno;
- revizijski dokazi koje revizor pribavi sam direktno, pouzdaniji od onih koje mu pribavi subjekt revizije;
- revizijski dokazi u obliku dokumenta i pisanih izjava rukovodstva pouzdaniji od usmenih izjava;
- originalni dokumenti pouzdaniji nego npr. fotokopije (proveru podataka vrši revizor na originalnoj dokumentaciji i kasnije fotokopira ili skenira samo ona dokumenta koja su mu potrebna kao dokaz o greškama ili nepravilnostima).

Pri proveravanju kontrole i podataka, revizor prikuplja dokaze iz više izvora i na različite načine. U toj fazi revizije, revizor najčešće sprovodi sledeće postupke (Xu et al., 2020):

- *pregled i proveravanje* (Krstić, 2020) evidencija ili dokumenata (revizor primenjuje ovaj postupak pri ispitivanju unutrašnjih kontrola i detaljnom proveravanju podataka);
- *pregled materijalnih sredstava* – fizička provera sredstava s ciljem pribavljanja uverenja o njihovom postojanju;
- *posmatranje* – nadgledanje procesa ili postupaka koje obavlja treće lice, na primer posmatranje popisa zaliha, proveravanje unutrašnjih kontrola koje iza sebe ne ostavljaju revizijski trag i dr.);
- *ispitivanje* – pribavljanje finansijskih i nefinansijskih informacija preko pisanih upita ili neformalnih usmenih pitanja;

- *potvrđivanje* – prikladan postupak pribavljanja izjava o informacijama je najčešće koristan kod utvrđivanja nastanka prava (potraživanja) i obaveza, utvrđivanja potpunosti stavki i njihovog vrednovanja;
- *računska kontrola* – provera računske tačnosti originalnih dokumenata i računovodstvenih evidencija;
- *ponovno izvođenje* – revizor nezavisno sprovodi postupak ili kontrolnu aktivnost ručno ili automatskim putem uz pomoć računara;
- *analitički postupci* – procena finansijskih informacija putem analize verovatnih odnosa između finansijskih i nefinansijskih podataka; pouzdanost analiza zavisi od uverljivosti podataka.

U nastavku materijala, ukratko je predstavljeno pribavljanje dokaza po postupcima. Više informacija i uputa revizorima o revizorskim dokazima, uzorkovanju, proceni grešaka i nepravilnosti i analitičkim postupcima kao i drugim postupcima koje vodi revizor tokom sprovođenja revizije.

Da bi obavili svoju suštinsku revizorsku funkciju ─ da su izveštaji na valjan način iskazani, revizori moraju obaviti testiranja da bi dobili kompetentne dokaze. Revizijski pristup, primenjen u svakoj revizijskoj oblasti (ciklusu), kao i nivo testiranja zavisi od revizorske procene. Generalno, revizijski pristupi u proceduri testiranja, segmentiraju se na dve kategorije, i to: testiranje kontrola i supstantivno testiranje. Predmet narednih razmatranja biće upravo ove dve kategorije.

Pribavljanje dokaza o delovanju unutrašnjih kontrola – testiranje kontrola

Oblast revizije koja se bavi tematikom sigurnosti sistema, ima šarolike ciljeve kontrola koje skoro svaka organizacija ili budžetski korisnik različito pozicionira i o tome postoji bogata literatura. Međutim, generalno, ciljevi kontrola mogu biti kategorizovani u četiri glavne komponente: validnost, kompletnost, tačnost i restrikcija pristupa (Zekić, 2015). Uvažavanje ovako pozicioniranih ciljeva omogućuje revizoru da razlikuje kontrolne aktivnosti od uobičajenih operativnih aktivnosti.

U postupku ocenjivanja kontrola u toku planiranja revizije, revizori su u mogućnosti da identifikuju nivo oslonjivosti na kontrole – nivo koji omogućuje da se smanje rizici. Efektivnosti takvih kontrola je moguće oceniti putem njihovog testiranja. Međutim, samo će ključne (signifikantne) kontrole biti testirane i nivo testiranja isključivo zavisi od nivoa oslonjivosti na date kontrole. Što je zahtevani viši nivo oslonjivosti, to je viši nivo testiranja.

Razumevanje okruženja kontrolisanja i preliminarne ocene rizika potrebno je sprovesti stoga da omogući revizoru da utvrdi da li će moći da stekne revizijsko uverenje iz kontrolisanja (Ramukumba & Amouri, 2019). Pitanje da li će

revizor moći da se pouzda u kontrole zavisi od opsega proveravanja podataka kojima utvrđuje delovanje kontrola i od rezultata proveravanja kontrola.

Da bi revizor stekao uverenje o kontrolama, treba da:

- oceni da li su kontrolni postupci zasnovani tako da odgovaraju usvojenim ciljevima poslovanja (revizor izvodi postupke već u fazi planiranja revizije);
- testira kontrole kako bi proverio da li su kontrole delovale efektivno u periodu koji se revidira (revizor proverava da li se kontrole izvode na način koji je bio predviđen i kroz ceo period na koji se odnosi revizija).

Revizor testiranjem kontrola pribavlja dokaze o tome da li kontrole deluju u skladu sa očekivanjima i neprekidno u periodu za koji se revizor pouzda u kontrole. Revizor takođe proverava da li su kontrole bile izvedene pravovremeno i da li obuhvataju sve transakcije za koje su bile uspostavljene, te da li smanjuju postojanje faktora posebnih rizika. Kada revizor na primer revidira finansijske izveštaje (za godinu X) u dva koraka – predreviziju izvodi pre kraja poslovne godine koju revidira (npr. u novembru godine X) i završni deo revizije obavlja nakon izrade završnog računa (npr. u martu godine X+1), tada se mora uveriti u efektivnost delovanja kontrola kroz celu godinu, a ne samo za period koji obuhvata predrevizija (npr. januar-oktobar u navedenom primeru). Postupci testiranja unutrašnjih kontrola treba da obuhvate celu poslovnu godinu na koju se revizija odnosi.

Svrha testiranja treba da bude dovoljno kompletna da dozvoljava revizoru da izvuče zaključak da li kontrole efektivno funkcionišu na način kako je to odredila ovlašćena osoba (Kljakić, Bejatović, 2018). Drugim rečima, nivo testa treba da bude adekvatno dovoljan da osigura relevantne kontrolne ciljeve. Osiguranje dokaza se može dobiti putem posmatranja, detaljnog ispitivanja, razgovorom sa osobljem klijenta, inspekcije potkrepljujućih dokumenata, ponovnim izvršenjem postupka, ili kombinacijom napred pomenutih (Jakšić & Mijić, 2015; Kostić, 2020).

Ako revizor zaključi testiranje kontrola ocenom da određeni kontrolni postupci u procesu poslovanja subjekta revizije ne deluju zadovoljavajuće i ne daju adekvatno uverenje o ostvarivanju kontrolnih ciljeva, on se ne sme pouzdati u kontrole i mora ispraviti svoj plan revizije u cilju povećanja opsega detaljnog proveravanja podataka. Sledeća tabela predstavlja primer strateškog plana interne revizije u određenom periodu.

Tabela 2. Strateški plan interne revizije

1. Uvod	Polazne osnove
	Zakonodavni okvir
2. Misija i ciljevi interne revizije	-
3. Planiranje interne revizije	Podloga za izradu strateškog plana
	Raspodela resursa
4. Sprovođenje interne revizije	Popis procesa sa raspodelom reviziranja
	Organizacija i razvoj
5. Izveštavanje	Godišnji izveštaji o radu interne revizije
	Periodični izveštaji o radu interne revizije
6. Zaključak	-

Izvor: Stanišić, 2014

Proveravanje podataka detaljnim testiranjem – supstantivni testovi

Postupak supstantivnog testiranja je dizajniran u svrhu testiranja novčanih iznosa (monetarnih iznosa) grešaka ili nepravilnosti koje direktno utiču na validnost salda izveštaja. Normalno, pozicionirani nivo testova (npr. nizak/mali ili visok/veliki) zavisi od uveravanja u efektivnost testiranih kontrola. Kada nije moguće obaviti testiranje kontrola, bilo zbog nemogućnosti da se osloni ili vrlo niske oslonjivosti na interne kontrole, ili pak zbog ekstenzivnosti (obima) dokaza koji nije dovoljan, tada se primenjuju supstantivni testovi. Supstantivni testovi uključuju: *analitičke procedure, detaljno testiranje transakcija, kao i detaljno testiranje salda* (Dabić et al., 2019). U narednom delu, ukratko ćemo se osvrnuti na ove metode supstantivnog testiranja.

Analitički postupci ─ Revizor će izvođenjem analitičkih postupaka pri proveravanju uporediti evidentirane iznose s predviđenim iznosima, koje dobija iz adekvatnih finansijskih i nefinansijskih informacija sa ciljem da se uveri da evidentirane vrednosti ne sadrže materijalno značajne greške ili nepravilnosti. Analitički postupci mogu biti obavljeni na mnogo različitih načina. Generalno, najprihvatljiviji način jeste da se odredi najprihvatljivije očekivanje, npr. trend ili vremenska projekcija za svaki saldo račun i da se u odnosu na te repere utvrde devijacija ili granične vrednosti prihvatljivosti (Meuwissen, Quick, 2019). Nakon toga se granične vrednosti upoređuju sa stvarnim vrednostima. Dalja ispitivanja se odnose na utvrđivanje razlika između stvarnih i očekivanih vrednosti salda, tj. da li su u okviru očekivanih ili nisu. Dalji nivo analize u ispitivanju jeste ekstenziviranje (povećanje) nivoa detaljnih ispitivanja

dokumentacije i sprovođenje dodatnih kontakata s klijentom i obavljanje ostalih supstantivnih testova.

Kada revizor analitičkim postupcima proveravanja podataka dođe do greške ili nepravilnosti koja je veća od izračunate dozvoljene razlike, to znači da na taj način ne može pribaviti uverenja i mora da ispravi plan revizije.

Zapazimo da oslonjivost na podatke, u svrhu primene prediktivnih metoda, vezane za iznos i veličinu salda ili transakcija može značajno da utiče na stepen uveravanja revizora. Štaviše, ovaj tip testiranja zahteva značajno profesionalno prosuđivanje i iskustvo.

Detaljno proveravanje podataka – Revizor najpre treba da odredi adekvatnu populaciju koju će testirati i izabrati tehniku uzorkovanja koja je po njegovom mišljenju za tu populaciju najprikladnija. Revizor treba da izabere način i tehniku koji mu pomažu da na najefikasniji i najefektivniji način prikupi zadovoljavajuće revizijske dokaze za celu populaciju koja je predmet revizije. Kada revizor kroz proveravanje otkrije greške i/ili nepravilnosti, treba oceniti učinak tih grešaka i nepravilnosti na finansijske izveštaje ili na poslovanje subjekta revizije. Revizor je takođe dužan da oceni o kakvoj je vrsti greške reč, to jest da li je reč o pojedinačnoj nasumičnoj grešci ili sistemskoj grešci koja utiče na celu populaciju podataka ili ceo proces poslovanja. Sve sistemske greške revizor ekstrapolira na deo populacije kojoj pripada, dok nasumične greške ekstrapolira na celokupnu populaciju iz koje je izabrao uzorak za testiranje (Majstorović, 2009). Ako revizor proverava podatke na uzorku transakcija iz određene populacije, mora da oceni očekivanu grešku u populaciji iz koje je vršen izbor uzorka.

Detaljno testiranje se izvodi na transakcijama i na saldima na način koji je ukratko predstavljen u nastavku (Zheng, Ren, 2019).

- *Detaljno testiranje transakcija* ─ Cilj detaljnog testiranja transakcija (supstantivnog testiranja transakcija) jeste da osigura da revizijski ciljevi, koji se odnose na međusobno povezane ─ relirane transakcije, budu zadovoljeni za svaku individualnu računovodstvenu transakciju. Naravno, pouzdanost transakcija implicira pouzdanost salda računa u glavnoj knjizi. U ovom slučaju testne tehnike uključuju ispitivanje relevantnih dokumenata i njihovo ponovno ispitivanje radi postizanja većeg nivoa sigurnosti. Obim testiranja ostaje stvar profesionalnog revizorskog rasuđivanja. Ono može varirati od dovoljnih obima uzorka do cele populacije, tj. ukupnih transakcija, zavisno od nivoa uveravanja koje revizor želi da dobije. Generalno rečeno, kada je reč o uzorkovanju, uzorci su izvučeni bilo iz stavaka s posebnim karakteristikama ili na osnovu slučajnog uzorka ili kao kombinacija oba metoda. Primeri

posebnih karakteristika uzorka se referiraju na obim (uvažavanja materijalnosti) i neuobičajene stavke (uvažavanje rizika). Ovaj pristup ─ detaljno testiranje, zahteva dosta vremena za realizaciju. Iz tog razloga se vrši redukovanje obima uzorka alternativnom primenom analitičkih procedura ili testiranjem kontrola.

- *Detaljno testiranje salda* ─ Detaljno testiranje salda (supstantivno testiranje salda) fokusira se na krajnja salda računa u glavnoj knjizi. Ova testiranja se obavljaju posle zaključenja izveštaja u svrhu dobijanja kompetentnih dokaza kao razumne osnove za izražavanje mišljenja o fer (poštenoj) prezentaciji izveštaja. Obim testiranja zavisi od rezultata testiranja kontrola, analitičkih procedura i detaljnog testiranja transakcija koje se odnose na svaki račun. Slično kao i detaljno testiranje transakcija, obim uzorka može da varira i njegovo određenje suštinski ostaje stvar profesionalnog prosuđivanja revizora. Tehnike koje mogu da budu primenjene za ovu vrstu testiranja uključuju: usaglašavanje računa, konfirmaciju s trećim licima, opservaciju stavaka salda računa i usaglašenje detalja na računima s pratećom dokumentacijom.

Postoji više načina testiranja interne kontrole što je predstavljeno sledećom tabelom.

Tabela 3. Metodi testiranja interne kontrole

Metodi testiranja	**Uslovi primene**
Posmatranje	Kada nema trajnog dokaza
Razgovori	Kada dokazi ne postoje ili su nejasni
Provera	Kada je potrebna nezavisna potvrda verodostojnosti
Ponovno izvođenje kontrola	Kada je kontorla proverena a revizor želi da proveri da li funkcioniše
Analitički pregled	Kada se sagledavaju trendovi i porede logičnosti

Izvor: Delo Autora

Viši i interni revizori treba da nastoje da koriste najekonomičnije izvore dokaza o pouzdanosti svake kontrole koja se testira. Način na koji će revizorski tim da testira određenu kontrolu zavisi i od prirode date kontrole, ali se uglavnom razlikuju pet osnovnih metoda testiranja o čemu svedoči tabela 3.

Zaključak

Nejasnoća i sumnje oko pojedinih finansijskih aktivnosti se javljaju kao glavni pokretači revizorskog postupka. On može biti interni, eksterni ili od strane države u zavisnosti od situacija ali i subjekta koji treba biti podvgnut ovom

postupku. Pre samog njenog sprovođenja treba osmisliti dobar plan njene aktivnosti baziran na teorijskim okvirima ali i specifičnostima u kojima poslovni subjekat egzistira i posluje kao i od ciljeva revizije i onoga što njom želi da se pokaže. Tu presudnu ulogu igraju ne samo znanja ovlašćenih revizora već i njihovo višegodišnje iskustvo u reviziji raznih izveštaja ali i načina poslovanja. Sve to čini proces revizije jako kompleksnim pa čak i ako se isključi etički momenat i zloupotrebe položaja koje, na žalost, nisu redak primer. Pribavljanje dokaza od strane revizora je po svemu sudeći kompleksan proces, a svi prikupljeni podaci moraju ispuniti kriterijume adekvatnosti i dovoljnosti.

Kada revizor testiranjem podataka dođe do zadovoljavajućih revizijskih dokaza o tome da u podacima iz finansijskog izveštaja ili u poslovanju subjekta revizije nema materijalno značajnih grešaka ili nepravilnosti, revizor može da formira nemodifikovano mišljenje. U slučaju da je revizor, postupcima proveravanja podataka, pronađe materijalno značajne greške u finansijskim izveštajima, može da predloži naredbodavcu subjekta revizije da koriguje svoje izveštaje. Ukoliko naredbodavac ne priihvati taj predlog, revizor će formirati modifikovano mišljenje. Ciljevi kontrola mogu biti kategorizovani u četiri glavne komponente: validnost, kompletnost, tačnost i restrikcija pristupa. Uvažavanje ovako pozicioniranih ciljeva omogućuje revizoru da razlikuje kontrolne aktivnosti od uobičajenih operativnih aktivnosti.

Revizor mora sav svoj rad brižno evidentirati u radnim beleškama i dokumentaciji revizije. To uključuje evidenciju izvršenih revizijskih postupaka, prikupljenih revizijskih dokaza i zaključaka revizije. Usmerenja i objašnjenja o prirodi, formi, sadržaju i obimu revizijske dokumentacije kao i o arhiviranju dokumenata u dosije revizije, detaljnije su dati u Standardu – Revizorska dokumentacija.

Supstantivno testiranje je kreirano sa ciljem testiranja novčanih iznosa grešaka ili nepravilnosti koje direktno utiču na validnost salda izveštaja. Normalno, pozicionirani nivo testova (npr. nizak/mali ili visok/veliki) zavisi od uveravanja u efektivnost testiranih kontrola. Nemogućnost obavljanja testiranja kontrole uključuje upotrebu supstantivnih testova koji podrazumevaju analitičke procedure, detaljno testiranje transakcija, kao i detaljno testiranje salda.

Literatura

1. Aleksić V. 2019. Poreski sistem u Srbiji i promene poreskog sistema u skladu sa tendencijama u svetu. Kultura polisa 16, (39): 525-538.
2. Dabić Lj. 2018. Prilog za uspostavljanje nove naučne discipline - pravo

revizije javnog sektora. Anali Pravnog fakulteta u Beogradu 66, (3): 88-107.
3. Dabić, Lj.C., M.Č Zekić, & Savić, B. 2019. Državna revizorska institucija u pravu Republike Srbije. Vojno delo 71, (6): 298-310.
4. Dabić Lj. 2017. Revizija u postupku usvajanja unapred pripremljenog plana reorganizacije. Pravo i privreda 55, (4-6):179-201.
5. Eulerich M., J. Kremin, D.A. Wood. 2019. Factors that influence the perceived use of the internal audit function's work by executive management and audit committee. Advances in Accounting 45, 100410
6. Gunn J.L., B.S. Kawada, P.N. Michas. 2019. Audit market concentration, audit fees, and audit quality: A cross-country analysis of complex audit clients. Journal of Accounting and Public Policy 38, (6): 106693
7. Jakšić D., & K. Mijić. 2015. Pribavljanje i vrednovanje dokaza u reviziji informacionog sistema. Anali ekonomskog fakulteta u Subotici 51, (34): 207-220.
8. Kaćanski, S., D. Lusher, & P. Wang. 2020. Auditor Selection Process: An Interplay of Demand Mechanisms – A Multilevel Network Approach. European Accounting Review, doi: https://doi.org/10.1080/09638180.2020.1740755
9. Kljakić R., G. Bejatović. 2018. Funkcionisanje interne revizije i kontrole u bankama. Kultura polisa 15, (36): 639-649.
10. Kostić R.. 2020. Revizija ostvarivanja ciljeva budžetskih programa. Održivi razvoj 2, (1): 41-52.
11. Krstić, M. 2020. Teorija racionalnog izbora - ograničenja i alternative. Sociološki pregled, 54(1), 40-63.
12. Lai K.W. 2019. Audit report lag, audit fees, and audit quality following an audit firm merger: Evidence from Hong Kong. Journal of International Accounting, Auditing and Taxation 36, 100271
13. Majstorović A. 2009. Etički aspekti obavljanja državne revizije. Revizor 12, (45): 7-13.
14. Mihajlović M., & B. Vidić. 2019. Knjigovodstvo kao uslov održivog razvoja. Održivi razvoj 1, (2): 27-36.
15. Milunović Koprivica, S., C. Bešić, & O. Ristić. 2019. QFD method application in the process of hotel service quality improvement. Hotel and Tourism Management 7, (2): 57-66. doi: https://doi.org/10.5937/menhottur1902057M
16. Mirčetić V., S. Vukotić, i D. Cvijanović. 2019. The concept of business clusters and its impact on tourism business improvement. Ekonomika poljoprivrede 66, (3): 851-868.
17. Meuwissen R., R. Quick. 2019. The effects of non-audit services on auditor independence: An experimental investigation of supervisory board

members' perceptions. Journal of International Accounting, Auditing and Taxation 36, 100264
18. Ramukumb M.M., & S.E. Amouri. 2019. 'Nurses' perspectives of the nursing documentation audit process'. Health SA Gesondheid 24, (0): a1121. doi: https://doi.org/10.4102/hsag.v24i0.1121
19. Ristova Maglovska, C. 2020. What do hotel guests really want? An analysis of online reviews using text mining. Hotel and Tourism Management 8,(1): 37-48. doi: https://doi.org/10.5937/menhottur2001037R
20. Stanišić M. 2014. Interna kontrola i revizija. Univerzitet Singidunum. ISBN: 978-86-7912-535-4.
21. Stanojević S., D. Vukasović, I. Milojević, & V. Vladisavljević. 2018. Teorija i metodologija državne revizije. CEFI, Beograd.
22. Vukša S. 2017. Revizija ugovora u javnom sektoru. Akcionarstvo 23, (1): 31-46.
23. Xu Z., D. He, H. Wang, P. Vijayakumar, & K. Choo. 2020. A novel proxy-oriented public auditing scheme for cloud-based medical cyber physical systems. Journal of information security and applications 51, (0)102453, doi: https://doi.org/10.1016/j.jisa.2020.102453
24. Zekić M. 2015. Kontrola i revizije u javnom sektoru Akcionarstvo 21, (1): 23-33.
25. Zheng P., C. Ren. 2019. Voluntary CSR disclosure, institutional environment, and independent audit demand. China Journal of Accounting Research 12, (4): 357-377

COLLECTION AND DOCUMENTATION OF AUDIT EVIDENCE

Ivan Milojević[4], Milan Mihajlović[5], Nemanja Pantić[6]

Abstract

The need for constant control of financial assets and related financial statements is a process that poses significant challenges. They are reflected

[4] Ivan Milojević, Ph.D., full professor, Military academy in Belgrade, Street Pavla Jurišića Šturma 33, tel. 0692702697, e-mail: drimilojevic@gmail.com, ORCID ID (http://orcid.org/0000-0003-3653-33477)

[5] Milan Mihajlović, Ph. D., assistant professor at Military academy in Belgrade, Street Pavla Jurišića Šturma No. 33, tel. 0643021951, e-mail: milan.mih83@gmail.com, ORCID ID (http://orcid.org/0000-0002-4975-9742)

[6] Nemanja Pantić, Ph.D., Teaching assistant sa doktoratom, University of Kragujevac, Faculty of Hotel management and Tourism in Vrnjačka Banja, Vojvođanska 5A, 36210 Vrnjačka Banja, Republic of Serbia, tel. 0602058758, e-mail: nemanja.pantic@kg.ac.rs, ORCID ID (http://orcid.org/0000-0003-0030-6950)

both in the rules and in the different methodological approach whose implementation depends on many factors, primarily on the knowledge and experience of auditors who transfer their knowledge and experience to others. Once adopted, the report must not have elements of rigidity, because possible corrections in the perspective may indicate the shortcomings of the previous ones.

In order for the auditor's reports to be adequate, the auditor's communication with the audited entities, ie its representatives, must be adequate. The ways of communication and data collection will be discussed in the paper itself. The reliability of the evidence collected by auditors depends on the method of data collection, which will also be one of the issues considered in the paper. The application of various methods of testing internal control depends on the conditions of their application.

Keywords: *audit, finance, reports, auditor.*

JEL: *G19, H19, H29*

Datum prijema (Date recieved): 23.03.2020.

Datum prihvatanja (Date accepted): 12.06.2020.

SPECIFIČNOSTI UPRAVLJANJA PORTFOLIJOM INOVACIONIH PROJEKATA

Aleksandar Miletić[1], Petar Belokapić[2], Branko Nešić[3]

doi: 10.5937/Oditor2002091M

Pregledni rad
UDK:
005.591.6 339.137

Rezime

U doba turbulentnosti savremenog poslovanja, gde se inovacije pozicioniraju kao ključni faktor kreiranja konkurentske prednosti i resursno-orjentisane strategije, kada u prvi plan dolaze ljudski kapital i intelektualna svojina, upravljanje portfoliom inovacionih projekata postaje moćno oružje, ali samo ako se njime ispravno rukuje. Razlike između klasičnih projekata sa jedne strane i inovacionih projekata sa druge strane, koje karakteriše pre svega izuzetno visok stepen rizika i uticaja ljudskog faktora, tj. kreativnosti, iziskuju komparativnu analizu samih projekata i njihovih portfolia, kako bi se došlo do zaključaka neophodnih za uspešno upravljanje inovacionim portfoliom. Zbog specifičnosti inovacionih projekata i inovacionog portfolia, metode i tehnike koje se koriste u upravljanja portfoliom klasičnih projekata ne garantuju uspešnost ako se primenjuju na portfolio inovacionih projekata. Uočavanja različitosti i osobenosti jednih i drugih predstavlja prvi korak u kreiranju metodologije koja bi dala očekivane rezultate.

Ključne reči: *inovacioni projekti, inovacioni portfolio, projektni menadžment, upravljanje portfoliom inovacionih projekata (IPPM).*

Uvod

Portfoliio inovacionih projekata se kao oruđe za ostvarivanje strateških poslovnih ciljeva pozicionirao u uslovima savremenog poslovanja gde se na tržištu pojavljuju novi trendovi i sile, uzrokovani upravo raznim inovacijama koje dovode do tzv. „četvrte industrijske revolucije“. Velike tehnološke promene koje menjaju poslovanje i tržište, pa i samu fizionomiju obavljanja poslova, daju strateški značaj inovacionim projektima, od čijih uspeha zavisi

[1] Asistent, Aleksandar Miletić, M.A. Univerzitet odbrane u Beogradu, Vojna akademija, Veljka Lučića Kurjaka 33, Beograd, Srbija, Telefon: +381 11 360 32 47/ +381 65 202 94 43, E-mail: aleksa.miletic@yahoo.com

[2] dr Petar Belokapić, vanredni profesor, Univerzitet za poslovne studije Banja Luka, Jovana Dučića 23a, Banja Luka, BiH.

[3] dr Branko Nešić, Univerzitet za poslovne studije Banja Luka, Jovana Dučića 23a, Banja Luka, BiH.

celokupan poslovni uspeh neke organizacije (Köster & Pelster, 2017). Odabir inovacionih projekata za portfolio i dodeljivanje prioriteta na taj način postaju strateške odluke, koje moraju da proisteknu iz poslovne i inovacione strategije, na osnovu detaljne situacione analize. Upravljanje inovacionim portfoliom mora biti izbalansirano na taj način da se postigne optimalna alokacija raspoloživih resursa kako bi se maksimizirala dobit. Ostvarivanje ovako složenog cilja donosi niz kritičnih tačaka od kojih zavisi uspeh upravljanja inovacionim portfoliom.

Portfolio menadžment je evaluirao od početne teorije sredinom dvadesetog veka i danas predstavlja složen i dinamičan process (Smyth & Morris, 2007; Isin, 2018). Upravljanje inovacionim portfoliom donosi niz razlika i specifičnosti koje proističu iz same prirode i karakteristika inovacionih projekata. Primena metoda i tehnika iz menadžmenta portfolia klasičnih projekata podiže stepen rizika uspeha inovacionih projekata, a jedna od njihovih glavnih karakterisitka je upravo visoka rizičnost i uticaj ljudskih faktora, pre svega kreativnosti, koji unose nove nepoznate u kreiranje metodologije upravljanja inovacionim portfoliom. Postoji potreba za komparativnom analizom inovacionih i klasičnih projekata, kao i inovacionog i klasičnog portfolia, na osnovu koje bi se mogle uočiti specifičnosti i izvukli zaključci vezani za upravljanje inovacionim portfoliom. Obrnuto srazmerno rastućem značaju upravljanju inovacionim portfoliom je mali broj dosadašnjih istraživanja, a pogotovu empirijskih, vezanih za ovu problematiku(Kwak & Anbari, 2009). Tek početak 21. veka i njegove prve dve decenije donose trend povećanog naučnog interesovanja za upravljanje portfoliom inovacionih projekata. Inovacioni projekti pokrivaju širok spektar jer je inovaciona delatnosti prisutna ne samo u visoko tehnološkim oblastima već i u drugim sferama poslovanja i usluga. Razvoj neke inovacije često ima karakteristike jednog projekta pa smo svedoci opšte „projektifikacije“ u inovacionoj delatnosti. Definisanje metodologije upravljanja portfoliom inovacionih projekata(Marković, Brković, 2020) iziskuje nova istraživanja koja bi objasnila i sistematizovala saznanja o karakteristikama i specifičnostima inovacionih projekata i njihovog portfolia, koja su evidentna(Kostić, 2020). Trenutno, ne postoji idealan miks metoda i tehnika koja se koriste prilikom donošenja odluka u menadžmentu inovacionim portfoiliom, a na osnovu dosadašnjih malobrojnih istraživanja samo se uočavaju neki trendovi u upravljanju inovacionim portfoliom.

Cilj rada i korišćena metodologija

Projektni mendžment i inovacione studije su vremenom evoluirale kao dve odvojene discipline, a istraživanja i studije o upravljanju inovacionim portfoliom treba da daju naučnoistraživački doprinos u stvaranju teorije koja bi

dala sinergiju njihovom zajedničkom delovanju i pružila potporu naporima organizacija da ostvare strateške ciljeve u svom poslovanju. Cilj ovog rada je uočavanje i premošćavanje postojeće praznine između ove dve odvojene oblasti sa namerom da se daljim istraživanjima razvije konceptualni model za upravljanje inovacionim portfoliom.

Metoda komparativne analize je izabrana kao opštenaučna metoda za istraživanje specifičnosti IPPM, a kao metoda i tehnika prikupljanja podataka korišćen je metod analize sadržaja (Brzaković, Dinčić & Dinčić, 2015). Sama analiza sadržaja dokumenata vršena je na nivou sekundarnih izvora, tj. već izvršenih istraživanja na temu upravljanja inovacijama i inovacionom portfoliom, i postojeće stručne literature. Dosadašnja istraživanja o IPPM su bila usmerena na identifikaciju značaj procesa IPPM i neophodnosti primene sistemskog okvira u upravljanju inovacijama. Shvatanje IPPM kao procesa donošenja odluka, gde se one moraju saopštiti drugima i biti ispraćene sa njihove strane, donosi potrebu da ovaj proces bude planiran i kontrolisan (Kock & Gemunden, 2016). Komparativna analiza i definisanje prednosti i nedostataka procesa upravljanja inovacionim portfoliom i procesa upravljanja portfoliom klasičnih projekata treba da olakša planiranje i kontrolu ovog dinamičnog procesa.

Kao kriterijumi za komparativnu analiza i definisanje prednosti i nedostataka uzeti su ključni parametri sistema za merenje inovacionog portfolia (Davila 2006), koji su identifikovani kao strateški za evaluaciju različitih inovacionih aktivnosti. Kriterijumi na osnovu kojih je izvršena komparativna analiza procesa upravljanja inovacionim portfoliom i procesa upravljanja portfoliom klasičnih projekata su(Waibel et al., 2017):

1) vreme, koje je bitna odrednica inovacionih projekata koji su po prirodi orjentisani ka budućnosti i veoma je bitno kada će se doći do tržišne realizacije i povratka investiranih finansijskih sredstava;
2) rizik, koji je takođe jedna od osobenosti inovacija, bez obzira da li se misli na tehnološki i razvojni aspekt ili tržišni i poslovni. Rizik se smatra nerazdvojivim faktorom u IPPM i njime se mora upravljati;
3) vrednost, koja predstavlja ekonomski aspekt inovacija, koji se može posmatrati na primeru budzeta svakog inovacionog projekta ili povraćaja investicija i očekivanog profita od projekata i inovacionog portfolija;
4) tip inovacije, gde imamo osnovnu podelu na radikalne (suštinske), poluradikalne i inkrementalne (evolutivne), a u okviru koje treba naći balans u inovacionom portfoliu i usaglasiti ga sa inovacionom i poslovnom strategijom;

5) implementacija, koja prikazuju u kojoj fazi se nalazi svaki inovacioni projekat, tj. da li je u fazi istraživanja, razvoja, demonstracije ili komercijalizacije;

Teorijska osnova

Razvoj projektnog menadžmenta kao biznis filozofije u savremenom dobu ima dugu predistoriju. Upravljanje projekatima, kao ljudska aktivnost posmatrana u širem smislu, je prisutna takoreći od nastanka civilizacije. Aktivnosti kao što su recimo izgradnja piramida, velikog kineskog zida, rimskih akvadukta ili koloseuma, jesu kompleksni procesi koji su i tada iziskivali planiranje vremena, troškova i želju da se realizuju na najefikasniji način. Moderno doba projektnog menadžmenta, kao posebne naučne discipline, počinje pak sredinom 20. veka. Tada dolazi do razvoja nekih osnovnih koncepata, pre svega numeričkih, kojima se pokušavalo doći do tzv. „najboljeg pristupa“ u projektnom menadžmentu. Razvoj projektnog menadžmenta se deli na tri perioda: do polovine 20. veka (kao nenaučne discipline), od 50-ih do 90-ih godina 20 veka (kada postaje naučna disciplina i dalje se razvija) i aktuelni period koji je počeo krajem 20. veka kada usled velikih tehnoloških promena i globalizacije dolazi do promena u poslovanju i fokus se u projektnom menadžmentu polako pomera od upravljanja jednim projektom na upravljanje strateškim projektima i jedan širi, holistički pristup (Mejlor, 2005).

Projektni menadžment se definiše kao specijalizovana disciplina menadžmenta koja se bavi upravljanjem realizacije raznovrsnih projekata i programa, sa ciljem da se oni realizuju na najefikasniji način, odnosno, u planiranom vremenu i sa planiranim troškovima (Jovanović, 2010). Razvoj informaciono-komunikacionih tehnologija, gde su upravo značajnu ulogu odigrale inovacije, omogućava da projektni menadžment postane složen upravljački koncept sa širokom mogućnošću primene i kao jednu od trenutno najprimenjivijih menadžment disciplina (Malbašić, Petrović & Luković 2017). Uprkos rastućem broju istraživanja i radova, ne postoji jedinstvena, unificirana, teorijska baza i teorija koja definiše projektni menadžment, upravo zbog njegove multidisciplinarne prirode (Smit, Moris, 2007). Projekti su specifični u zavisnosti od situacije i konteksta sistema u kome se realizuju pa samim tim i projektni menadžment ima veliki broj definicija, a ne jednu univerzalnu. Zbog široke praktične primene i novih trendova u savremenom poslovanju, projektni menadžment ima tendenciju ka daljem razvoju i razvoju novih koncepata i pozicinira se kao rastuća naučnoistraživačka oblast. Glavna oblast u projektnom menadžmentu u kojoj se trenutno odvijaju istraživanja je Strategija/Integracija/Portfolio menadžment/Vrednosti PM/Marketing (Kvaka, Anbarij, 2009).

Kako su se broj i priroda projekata povećavali, tako su se i pristupi u upravljanju projektima menjali i evoluirali. Portfolio teorija se javlja 50-ih godina dvadesetog veka i njene osnove postavlja Hari Markovitc, dobitnik Nobelove nagrade za ekonomiju. Njegova portfolio teroija je objašnjavala kako određeni miks investicija generiše najveći povraćaj za određeni stepen preuzetog rizika. U narednim decenijama, a pogotovo od 90-ih godina 20. veka u mnogim radovima se ekonomska portfolio teorija prevodi u kontekst projektnog menadžmenta. Projektni portfolio menadžment se definiše kao savremena disciplina projektnog menadžmenta koja obuhvata upravljanje sa jednim ili više portfolia projekata i povezuje strategije i druge poslovne inicijative organizacije sa odgovarajućim projektima (Jovanović, 2010; Wanke, 2019). Ovaj proces se sastoji od niza podprocesa, a to su: identifikacija, selekcija i prioretizacija projekata, kao i upravljanje i kontrola portfolia projekata. Kod definisanja portfolio menadžmenta treba napraviti jasnu razliku između njega i upravljanja višestrukim projektima. Ključna greška je smatrati projektni portfolio menadžment upravljanjem višestrukim projektima, jet to nisu iste stvare. Projektni portfolio menadžment je upravljanje projektnim portfoliom, tako da se maksimizira doprinos projekata ukupnom blagostanju i uspehu organizacije. Portfolio menadžment se po određenom broju autora pozicionirao iznad samog projektnog menadžmenta(Prdić, Kuzman & Damjanović, 2019), iz koga je evoluirao, i upravo zahvaljujući njemu može da se premosti jaz koji postoji između sve različitijih i specifičnijih projekata, sa jedne strane, i operativnog poslovanja organizacije u sve dinamičnijem okruženju sa ograničenim i promenljivim resursima. Portfolio menadžment predstavlja donošenje strateških odluka, tj. to je jedan put na kome top menadžment organizacije operacionalizuje njihovu poslovnu strategiju (Kuper, 1999; Berger Minnis, Sutherland, 2017). Portfolio menadžment povezuje strategijske komponente plana sa onim operativnim komponentama kao što su projekti i programi. Sama poslovna strategija je podložna promenama svojih ciljeva, a upravo portfolio menadžment omogućava da se izvrši pravilna alokacija dostupnih resursa i optimalan balans projekata u portfolio organizacije. Zbog toga, portfolio menadžment predstavlja kontinuirani proces identifikacije, selekcije i upravljanja portfoliom projekata koji je usklađen sa strategijskim poslovnim ciljevima.

Pri definisanju inovacionog projekta moraju se uzeti u obzir definicije oba pojma, inovacija i projekata, tj. projektnog menadžmenta. Iako je očigledna veza i interakcija između projektnog menadžmenta i inovacija, nema jedinstvene i opšte prihvaćene definicije inovacionog projekta. Često dolazi do izjednačavanja inovacionih projekata sa razvojem novog proizvoda (eng. New Product Development-NPD) ili se čak ne pravi razlika u odnosu na projektni menadžment, koji se shvata kao mašina za implementaciju novih ideja.

Inovacioni projekat je projekat u kome se radi na inovaciji proizvoda i usluga, a koji uključuje različite aspekte inovacija i inovativnosti (Filipov, Mui, 2010). Tako definisan inovacioni projekat mora da ispunjava najmanje jedan od sledećih kriterijuma (Milojević & Mihajlović, 2019):

- da mu je cilj razvoj nekog inovativnog proizvoda ili usluge,
- da koristi inovativne metode i pristupe,
- da dovodi do unapređenja inovativnih sposobnosti kod izvršioca projekta,
- da je realizovan u bliskoj interakciji sa vlasnikom projekta.

Sa aspekta inovacija, sve projekte možemo da podelimo na inovacione i konvencionalne, tj. klasične. Razlika između projekata postoji u ciljevima, dok su kod klasičnih projekata, kao što su npr. infrastrukturni, ciljevi jasno definisani i precizirani zadaci, kod inovacionih projekata ciljevi i zadaci nisu u toj meri jasno definisani (Wang & Sun, 2019), jer često postanu jasni tek kada se inovacija ostvari. Iako se same inovacije često poistovećuju sa razvojem novog proizvoda ili usluge, inovacioni projekti nisu samo projekti razvoja novog proizvoda, već se tu pojavljuje i veliki broj istraživačkih projekata, koji nisu tehnološki orjentisani, kao npr. socijalna istraživanja, ili tehnološki projekti, gde glavnu ulogu imaju istraživanje i razvoj, kao što je u odbrambenoj ili avio industiji. Prema prirodi inovacija i samom intenzitetu inovacija i inovacione projekte možemo klasifikovati u više klasa. Same inovacije se dele na: inkrementalne, modularne, arhitektonske i radikalne. Inovacioni projekti su prisutni i u profitnom i neprofitnom sektoru i kreću se u rasponu od inkrementalnih do radikalnih inovacija. Zbog kompleksnosti fenomena inovacija i ustaljenog pristupa inovacijama kao projektima, inovacioni projekti postaju sve brojniji i kompleksniji u savremenom poslovanju. To ima odraza na projektni menadžment i upravljanje inovacionim projektima, koji moraju da pronađe specifične metode, alate i tehnike kako bi inovacije koje se samoj prirodi razlikuju od klasičnih aktivnosti i projekata, uveo u jedan uređen koncept upravljanja njima.

U savremenom poslovanju pred firmama se nalaze dva ključna zahteva kako bi uspešno iskoristile potencijal inovacija: prvi je da efikasno rade na inovacionim projektima, a drugi da to rade na „pravim“ projektima (Kuper, Edžet, 2002). Odgovor na pitanje kako izabrati „prave“ inovacione projekate i njima uspešno upravljati pruža koncept portfolio menadžmenta. Inovacioni portfolio menadžment se definiše kao dinamički proces donošenja odluka kojima se projekti evaluiraju i selektuju, i vrši alokacija resursa (Kok, Gemunden, 2016). Do sada je mnogo više pažnje u istraživanjima posvećenu pitanju upravljanja

inovacionim projektom, dok je mnogo manje pažnje bilo posvećeno upravljanju inovacionim portfoliom. IPPM je usmeren ka optimizaciji inovacionog portfolia, a to se može postići integracijom inovacione strategije sa poslovnom strategijom organizacije. Ta simbioza inovacione i poslovne strategije je bitna jer se donose strateške odluke prilikom odabira inovacionih projekata za portfolio i dodeljivanju prioriteta odabranim projektima. Izbor inovacionih projekata za portfolio povlači i alokaciju potrebnih i raspoloživih resursa, što nosi određen stepen rizika i ima dalekosežne posledice po celokupno poslovanje jer organizacije najčešće raspolažu sa ograničenim resursima. Ciljevi koji se žele postići upravljanjem inovacionim portfoliom su (Lihtenhaler, 2014):

- maksimizacija dobiti,
- balans portfolia,
- usaglašavanje strategije i
- pravi broj projekata.

Uprkos svemu navedenom, još uvek najveći broj organizacija relativno zanemaruju upravljanje inovacionim portfoliom kao sistematičnim procesom. Ovo je kritičan trenutak za organizacije kada treba uspostaviti sistemsko upravljanje inovacionim portfoliom i usaglasiti ga sa karakteristikama i specifičnostima poslovanja organizacije. Aktivnosti koje je potrebno preduzeti u organizacijama kako bi se uspostavio ovaj dinamičan proces se mogu bez obzira na veliku različitost samih organizacija i njihovog poslovanja podeliti u nekoliko faza (Vukša, Anđelić & Milojević, 2020):

- usklađivanje upravljanja inovacionim portfoliom sa inovacionom i poslovnom strategijom organizacije, kako bi se jasno zauzeo strateški pravac prilikom donošenja odluka,
- prikupljanje verodostojnih podataka za proces upravljanja inovacionim portfoliom, kako o pojedinačnim i potencijalnim projektima, tako i o raspoloživim resursima za njihovu realizaciju,
- analiza prikupljenih informacija gde se koriste posebni alati i tehnike za upravljanje portfoliom inovacija, koji predstavljaju kritičnu tačku gde njihovom primenom treba izvršiti selekciju projekata i dodeljivanje prioriteta,
- komuniciranje sa svim relevantnim akterima u organizaciji radi obezbeđenja podrške odlukama o upravljanju inovacionim portfoliom,

– kontinuirano ažuriranje, preispitivanje i prilagođavanje aktivnosti upravljanja inovacionim portfoliom.

Kako god nazvali ove aktivnosti i grupisali ih u tri, četiri ili više faza, suština je uspostavljanje jednog sistematskog i dinamičnog procesa upravljanja inovacionim portfoliom, jer tek tada organizacije mogu doći do izvrsnosti u inovacijama i ostavariti svoje strateške ciljeve. Portfolio menadžment ima strateški značaj za inovacije zbog sposobnosti evaluacije projekata i selekcije budućih inovativnih proizvoda pobednika (Stošić, 2013). Top menadžment organizacije mora prepoznati značaj i mogućnosti upravljanja inovacionim portfoliom, kao oruđem za pobedu u turbulentnoj i neizvesnoj tržišnoj utakmici, i definisati sistemski pristup tom dinamičnom procesu.

Rezultati rada sa diskusijom

Kako je podela projekata na inovacione i klasične izvršena na osnovu kriterijuma prisutnosti inovacija tj. inovativnosti, tako osnovne razlike treba tražiti upravo u samoj prirodi inovacija, tj. njenih karakteristika. Jedna od ključnih karakteristika inovacionih projekata je visok stepen rizika koji se definiše kao verovatnoća da će neki poduhvat ili projekat doživeti neuspeh i posledice koje proističu iz tog neuspeha (Jovanović, 2010). Kod klasičnih projekata rizik je niži jer su ciljevi jasno i precizno definisani, a proces upravljanja je uspostavljen i jasan. Kod inovacionih projekata ciljevi nisu tako jasno definisani i precizni, pogotovo u startu kada mogu zvučati dvosmisleno. Zbog toga je proces kod inovacionih projekata u većoj meri eksperimentalan i istraživački. Ciljevi zadati u inovacionom projektu postaju potpuno jasni tek kada dođe do inovacije, koja može nastati kao rezultat sistema probe i greške. Rizik se u toku inovacionog projekta javlja u različitim fazama i utiče na njihovu stabilnost, a na ovu karakteristiku inovacionog projekta direktno utiču različiti faktori rizika (Stošić, 2013). Analizom rizika koje organizacije preduzimaju dolazi do izražaja njegova stohastička osobenost, tj. mogućnost da se izvrše ispitivanja svih značajnih faktora za uspeh procesa. Prilikom analize rizika kod inovacionih projekata primetna je veća verovatnoća pojavljivanja rizičnog događaja nego kod klasičnih projekata što direktno dovodi do većeg skupa mogućih (neuspešnih) ishoda.

Kompleksna priroda inovacije, sa jako naglašenim ljudskim faktorima, pre svega kreativnošću, iziskuje potrebu da projektni tim kod inovacionih projekta ima neke funkcije koje nisu prisutne u timu kod klasičnih projekata. Na samom početku inovacionog projekta ključna je faza generisanja ideja gde imamo tzv. „generatora ideja“ koji može biti oličen u jednom specijalisti ili ekspertu, ali je poželjnije da tu bude uključen veći broj specijalista. Ove ključne karakteristike inovacionih projekata, visok stepen rizika i značaj ljudskog faktora-pre svega

kreativnosti, ističu njihovu specifičnost u odnosu na klasične projekte, koja pak zahteva odgovarajuće, alate, tehnike i metode kako bi se uspešno odgovorilo na njih (Gracia et al., 2018).

Davanje značaja inovacijama kao ključnom faktoru za poslovni uspeh doveo je do pojave sve većeg broja inovacionih projekata i sve složenijih odnosa između njih a IPPM je postao ključna tema u upravljanju inovacijama (Meifort, 2015). Specifičnost inovacionog portfolia se upravo ogleda u kompleksnijim odnosima između inovacionih projekata u vezi sa raspoloživim i potrebnim resursima, rizicima koji postoje, ali i većim mogućnostima za sinergetsko dejstvo njihovim uspešnim upravljanjem (Živković, 2019). IPPM je dinamičan proces u kojem se poslovna lista aktivnih i istraživačko-razvojnih projekata stalno ažurira i revidira tj. novi projekti se ocenjuju, biraju i dodeljuju im se prioriteti, postojeći projekti mogu biti ukinuti, ubrzani, stopirani ili im se smanjiti prioritet, dok se resursi dodeljuju i preusmeravaju na aktivne projekte po prioritetima (Kuper, 1999). Taj tempo donošenja strateških odluka, kao što su npr. izbor i prioritetizacija inovacionih projekata, u praksi donosi široku raznolikost odlučivanja u upravljanju inovacionim portfoliom. To iziskuje sistemski okvir kao podršku u donošenju takvih odluka. Sa aspekta sistema koji se koriste za ocenjivanje inovacionih aktivnosti najbitniji parametre su: rizik, vreme, vrednost, tip inovacije i balans (Davila, 2006; Denčić-Mihajlov, 2020).

Tabela 1: Razlike između portfolia inovacionih i klasičnih projekata

	Portfolio inovacionih projekata	**Portfolio klasičnih projekata**
Rizik	Veći stepen rizika Teže ga je analizirati postoji stepen neizvesnosti	Manji stepen rizika eća mogućnost analize i predviđanja rizičnih dogadjaja
Vreme	Teže predvidljivo vreme ostvarenja inovacije Vremenski period za povraćaj investicija je neizvesnij zbog rizika od prihvatanja inovacije	Lakše je predviđanje potrebnog vremena za realizaciju projekta Vremenski period za povraćaj investicija je predvidljiviji
Vrednost	Budzet projekta je teže predvidljiv Očekivani profit i povraćaj investicija se teže mere	Budzet projekta se lakše projektuje Očekivani profit I povraćaj investicija su jasnij
Tip inovacije	Što je viši stepen inovacije (od inkrementalnih do radikalnih) ciljeve je teže definisati i operacionalizovati	Nema inovacija Ciljevi su jasniji i lakaše se operacionalizuju

Баланс	Veći broj projekata zbog eksperimentalno-istraživačke prirode inovacija Teži izbor i dodeljivanje prioriteta (kako radikalnih, tako i inkrementalnih inovacija)	Lakše se postiže balans i alokacija raspoloživih resursa Lakši izbor i dodeljivanje prioriteta (koliko projekata i njihova veličina)

Donošenje odluka u procesu upravljanja inovacionim portfoliom je težak i kompleksan zadatak, jer se zbog prirode inovacionih projekata donose na osnovu nepotunih i promenljivih informacija, i iziskuje razvoj i primenu odgovarajućih alata koji bi pružili podršku menadžerima. Tokom godina došlo je do razvoja velikog broja alata koji se mogu klasifikovati u više grupa (Lihtenhaleru, 2014):

- Boks dijagrami, gde spadaju tzv. mehurasti dijagrami (BCG matrica i dr.) i dijagrami prioritetnih rizika.
- Sistemi odlučivanja, gde se nalaze stabla odlučivanja i sistemi veštačkih neuronskih mreža.
- Pristupi bodovanja, gde postoji zbirka alata bodovnih modela i analitičkih hijerarhijskih procesa.
- Ilustracije programa, ovde se nalaze strateške mape puta i povelje o inovacijama proizvoda.
- Analiza troškova, ovaj skup alata uključuje tzv. strateške „kofe“ i analize osetljivosti.

U mnoštvu alata koji postoje za podršku upravljanjem inovacionim portfoliom kritičan je izbor pravog ili tačnije rečeno, miksa alata koji odgovaraju organizaciji i njenom inovacionom portfoliu. Stoga je odabir i primena alata jedan od ključnih faktora za uspešno upravljanje inovacionim portfoliom i ostvarivanju njegovih ciljeva. Svaki alat ponaosob ima svoje prednosti i mane i može se efikasno upotrebiti za upravljanje inovacionim portfoliom u određenoj fazi ali to ne znači da je optimalan za celokupan proces. U istraživanju koje je obuhvatilo preko 200 kompanija iz SAD došlo se do rezultata da finansijski alati, koji su najčešće i najzastupljeniji, daju najslabije rezultate, ako se samostalno primenjuju (Kuper, 1999). Miks alata pruža mogućnost menadžerima da odgovore na različite aspekte upravljanja inovacionim portfoliom i daje sinergetsko dejstvo procesu upravljanja. Ali pre toga, organizacija mora uspostaviti sistemski pristup upravljanju inovacionim

portfoliom i nakon detaljne situacione analize izabrati optimalan miks alata za podršku procesu upravljanja.

IPPM iziskuje poseban pristup jer se ne može, a u krajnjem slučaju, i ne sme kreirati toliko formalizovan i sistematizovan okvir za upravljanje inovacionim portfoliom kao što je slučaj sa upravljanjem portfoliom klasičnih projekata. Prevelika sistematizacija i formalizacija procesa upravljanja inovacionim portfoliom je u direktnom sukobu sa prirodom inovacija(Lekić, Vapa Tankosić, 2019). Ako organizacije upadnu u ovu vrstu zamke, same sebi smanjuju fleksibilnost, tj. prilagodljivost unutrašnjim i spoljašnjim promenama, koje su pak veoma česte kod inovacija. Većina autora o IPPM ističe pozitivne efekte primene formalnog, sistemskog, pristupa ovom procesu, dok retko ko govori o nedostacima i manama ovakvog pristupa, tj. prednostima kada organizacije ne primenjuju strogo formalizovan i sistematizovan pristup. Reč je o dve strane medalje, kada u organizaciji postoji manje sistematizovan pristup procesu upravljanja inovacionim portfoliom povećava se fleksibilnost i sposobnost na brze reakcije na promene a fokus i stabilnost inovacionog portfolia opada, što se takođe može reći i za stepen racionalnosti donošenja odluka gde teži da preovlada donošenje odluka na osnovu intuicije i oportunistički pristup. Sa druge strane, viši stepen sistematizacije smanjuje fleksibilnost organizacije i njenu sposobnost da odgovori na dinamične promene, ali se povećavaju stabilnost i fokus inovacionog portfolia, i raste stepen racionalnosti u donošenju odluka.

Pri razmatranju odnosa složenosti inovacionog portfolia i performansi organizacije i uočavaja se da težnja ka sve većoj raznovrsnosti novih proizvoda, kako bi se postigla ekonomija obima i opsega tržišta, vodi ka većem stepenu neefikasnosti strateških odgovora koji su rezultat povećanih komercijalnih mogućnosti (Fernhaber, Petel, 2012). Takođe, evidenan je problem kako izvršiti relokaciju resursa u kritičnim trenutcima kada dođe do kasno otkrivenih problema u inovacionim projektima i da li izvršiti gašenje inovacionog projekta u krajnjem slučaju. Portfolio inovacionih projekata može čak i u slučajevima kada je optimalno izbalansiran doći u situaciju da se određeni inovacioni projekat ili više njih suoče sa problemom koji je otkriven kasno u ciklusu ili se došlo do problema koji je teško prevazići ili je neizvesno njegovo rešavanje. Organizacija mora da raspolaže sa resursima koje je u tom trenutku potrebno prebaciti na tzv. mesto požara, kako bi se identifikovan problem rešio. Ta relokacija ograničenih resursa može nepovoljno da utiče na inovacione projekte koji idu planiranim tokom i pokazuju pozitivne performance (Stojanović, Stanojević, 2017). Ta operacija donosi nov rizik u upravljanju inovacionim portfoliom koji se često sreće, zbog eksperimentalno-istraživačke prirode inovacionih projekata. U tom slučaju dolazi do izražaja optimalan balans

inovacionog portfolia kako bi organizacija imala mogućnosti, tj. resursa da odreaguje na nastale promene. Ponekad je i pored postojećih resursa za reakciju na nastalu krizu potrebno ipak pribeći krajnjem rešenju, tj. gašenju inovacionog projekta. Gašenje inovacionih projekata je krajnje nepopularna odluka u procesu IPPM ali je kao mera ponekad potrebna i njeno ne donošenje, ili pak odlaganje, uvećava rizik po ostale inovacione projekte u portfoliu, što je višestruko veća opasnost od gašenja jednog inovacionog projekta. Menadžeri prilikom donošenja ovakvih odluka moraju imati jasnu sliku inovacionog portfolia i tu do izražaja dolaze alati i tehnike koje se koriste u upravljanju inovacionim portfoliom, kako se ovakve strateške odluke ne bi donosile na osnovu ličnog prosuđivanja. Specifičnosti IPPM dolaze do izražaja i kada menadžeri moraju izabrati koju vrstu pristupa će koristiti u procesu upravljanja, da li je to „odozdo prema gore“(eng. bottom-up) ili „sa vrha naniže“(eng. top-down). Proces upravljanja koji ide sa vrha naniže je često centralizovan i dosta formalizovan, što može predstavljati ograničavajući faktor za inovacione projekte koji su veoma dinamični i po prirodi eksperimentalno-istraživački. U ovom slučaju inovacioni portfolio obuhvata projekte koji predstavljaju odraz poslovne startegije i baziraju se na trenutnoj konkurentskoj poziciji organizacije i njenim raspoloživim resursima. Ovakav pristup ima brojna ograničenja po inovacioni portfolio, jer koliki god da su raspoloživi resursi jedne organizacije, i ljudski i novčani, brojne ideje i inovacije često dolaze izvan organizacije. Koncept „otvorenih inovaciji“ govori o paradoksu da u vremenu kada ideja i znanja ima na pretek, čini se da su inovacije i istraživanja manje uspešni, tj. da stari način upravljanja inovacijama ne donosi očekivane rezultate, jer nove tehnologije i brzina inovacija stavljaju nove zahteve pred kompanije tražeći od njih da gledaju izvan svojih tradicionalnih granica i da razmenjuju i dele svoju intelektualnu svojinu (Česbrou, 2003). Koncept otvorenih inovacija unosi novi bitan faktor u proces IPPM a to su inter-organizacione inovacijske aktivnosti. Čest je slučaj u oblasti visokotehnoloških kompanija da deo istraživačkih i razvojnih aktivnosti povere drugim organizacijama pa čak i da se formira inter-organizaciona mreža sa više subjekata u inovacionim projektima. Inter-organizacione mreže se definišu kao partnerstvo između najmanje dve organizacije, pri čemu se njihovi resursi, sposobnosti i ključne kompetencije kombinuju kako bi se ostvarili zajednički interesi u razvoju, proizvodnji ili distribuciji robe ili usluga (Birli, Kumbs, 2004). Saradnja sa drugim organizacijama, koja može biti i strateški izbor organizacije, ne mora neminovno dovesti do uspeha inovacionih projekata iz portfolia, ali može dati jedan holistički pristup IPPM i sinergetsko dejstvo. Kao što pristup sa vrha naniže ima svoja ograničenja po proces upravljanja inovacionim portfoliom tako i pristup odozdo naviše ima svoje slabosti i nedostatke, ali i prednosti. Baza jedne organizacije nikada ne može raspolagati sa tolikim izborom

inovacionih projekata da se treba osloniti samo na nju. Inovacioni projekti i njihov međusobni odnos u inovacionom portfoliu su veoma složeni da bi se oslanjali samo na osnovne kompetencije organizacije, već mora postojati i jedan strateški pristup koji dolazi od top menadžmenta, tj. odozgo. Proces IPPM iziskuje kombinaciju oba pristupa, koji imaju različite efekte na organizaciju. Pristup odozdo nagore nudi mogućnost da se ideje unutar organizacije koriste za kreiranje novih proizvoda, jer zaposleni najbolje znaju granice onoga što je tehničko moguće i mogu kreirati inovacije o kojima niko nikada ranije nije mislio. Drugi strateški pristup, odozgo prema dole, stvara vezu sa potražnjom, tj. šta korisnik zahteva i sa sponzorima, tj. što je ekonomski izvodljivo. Zbog prirode inovacija proces IPPM koristi miks oba pristupa, koji predstavlja odgovarajuću kombinaciju u zavisnosti od samog inovacionog portfolia.

Zaključak

IPPM predstavlja modalitet kako da organizacija dostigne izvrsnost u inovacijama i na taj način stekne konkurentsku prednost i pozicionira se kao lider na tržištu. Ovaj proces nosi dovoljno specifičnosti u odnosu na upravljanje portfoliom klasičnih projekata da se može slobodno reći da je potreban poseban pristup upravljanju inovacionim portfoliom. Osnovne razlike procesa upravljanja inovacionim portfoliom u odnosu na portfolio klasičnih projekata ogleda se u stepenu dinamičnosti donošenja strateški bitnih odluka, tj. njihovoj učestalošću koja je mnogo veća kod inovacionog portfolia i miksu alata i tehnika koje se koriste u tom procesu. A svakom postupku donošenja takvih odluka prethodi evaluacija, tj. vrednovanje inovacionih postupaka koja mora dati tačne parametre kako bi odluke bile ispravne. Inovacioni projekti su u velikoj meri istraživačko-eksperimentalnog karaktera, što nosi veći stepen rizika u odnosu na klasične projekte, pa čak i određenu neizvesnost. Ljudski faktori, kao što je npr. kreativnost, ne mogu tako lako da uđu u jednačinu koja bi dala sliku uspeha inovacionog projekta. Sistem za merenje performansi inovacionih projekata može da koristi alate koji su dostupni i za evaluaciju klasičnih projekata ali je samo njihova primena nedovoljna, pa čak i može dovesti do pogrešnih odluka. Proces donošenja strateških odluka u upravljanju inovacionim portfoliom kao što su izbor i prioritetizacija inovacionih projekata, njihova evaluacija, alokacija i relokacija resursa, pa i krajnje nepopularnih kao što su zamrzavanje ili čak gašenje inovacionih projekata, mora da koristi miks alata i tehnika koji je širi i kompleksniji od onih kod portfolia klasičnih projekata. Ne postoji jedan univerzalan pristup ili metodologija upravljanja inovacionim portfoliom, već se on u značajnoj meri prilagođava specifičnostima poslovanja svake organizacije ponaosob, pošto se bitno razlikuju i u strateškim ciljevima koje žele postići i u resursima i sposobnostima kojima raspolažu. Bez obzira na te razlike između organizacija okvir za

upravljanje inovacionim portfolim je isti, i podrazumeva sistematizaciju tog procesa u meri koja ne ograničava fleksibilnost i sposobnost organizacije da odgovori na unutrašnje i spoljne promene, ali i da se zadrži strateški fokus na inovacionu strategiju.

Uspeh u upravljanju inovacionim portfoliom se postiže ostvarivanjem njegovih glavnih ciljeva od kojih svaki iziskuje primenu određenih alata i tehnika. Optimalan inovacioni portfolio, koji ima pravi broj projekata, međusobno izbalansiranih, donosi maksimizaciju dobiti. Ovo je dugoročni cilj ka kome teže organizacije koje kreiraju jedan sistematski pristup upravljanju inovacijama. Kratkoročni uspeh u upravljanju inovacionim portfoliom je moguć i bez jednog sistemskog pristupa, ali je na duže staze teško održiv i nosi neuporedivo više neizvesnosti i ne može se smatrati ispravnim strateškim opredeljenjem. Značajan procenat organizacija nisu još uvek uočile i prihvatile strateški značaj sistemskog upravljanja inovacionim portfoliom, koji je dobar mehanizam za dostizanje izvrsnosti u inovacijama.

Same inovacije predmeta i usluga poslovanja menjaju ujedno i formu i sadržinu savremenog poslovanja, tako da kreiranje metodologije koja bi dala očekivane rezultate u upravljanju inovacionim portfoliom predstavlja dinamičan i kontinuran proces. Za početak, neophodno je saznanje da postoji životna potreba organizacija da se upravljanju portfoliom inovacionih projekata pristupi sistemski. Organizacije koje nisu shvatile ovu činjenicu rizikuju da budu poražene u savremenom, turbulentnom, poslovanju. Okvir za upravljanje inovacionim portfoliom mora da uvaži sve osobenosti poslovanja jedne organizacije u datom trenutku. Inovacije ili deo istraživanja i razvoja uveliko postaju „autsorsing“ funkcija za neke organizacije. U tim uslovima treba dobro analizirati situaciju na tržištu i samoj organizaciji kako bi upravljanje inovacionim portfoliom u toj „mreži“ činioca inovacione delatnosti dalo očekivane rezultate. Težište u ovom radu je bilo na upravljanje inovacionim portfoliom u okviru jedne organizacije, sa sagledavanjem pozitivnih i negativnih strana jednog sistemskog pristupa ovom procesu. Postoji potreba za većim i složenijim empirijskih istraživanja koja bi pružila jasniju sliku prevashodno pristupa koje organizacije imaju kod upravljanja inovacionim portfoliom i koje alate i tehnike koriste. Analizom tih pokazatelja sa rezultatima koji postižu može se definisati metodologija za upravljanje inovacionim portfoliom, koje je jedinstvena i specifična u odnosu na upravljanje portfoliom klasičnih projekata. Naučno-istraživački značaj takve metodologije je evidentan kada se vidi rastući trend interesovanja za inovacione projekte i inovacije u celini, a opšta dobit za društvo u celini je nemerljiva, jer se od inovacija očekuje kako ostvarenje održivog rasta i razvoja tako i odgovor na neke društvene probleme.

Literatura

1. Berger P.G., M. Minnis, A. Sutherland. 2017. Commercial lending concentration and bank expertise: Evidence from borrower financial statements. Journal of Accounting and Economics 64, (2–3): 253-277
2. Brzaković T.D., D. M. Dinčić, i S. M. Dinčić. 2015. Implementacija rizika kod evaluacije investicionih projekata. Vojno delo 67, (1): 216-231
3. Davila, T., M. Epstein, R. Shelton. 2006. Making innovation work: How to manage it, measure it and profit from it. Upper Saddle River: Wharton School Publishing.
4. Denčić-Mihajlov K.. 2020. Does sustainability matter in mergers and acquisitions?: The case of the Serbian food industry. Ekonomika poljoprivrede 67, (1): 25-36.
5. Gracia A., R.B. Nelson, J.A. Oakley, A. T. Williams. 2018. Use of ecosystems in coastal erosion management. Ocean & Coastal Management 156, 277-289.
6. Fernhaber S., P. Patel. 2012. How do young firms manage product portfolio complexity?The role of absorptive capacity and ambidexterity. Strategic Management Journal 33, (13): 1516-1539.
7. Isin A.A. 2018. Tax avoidance and cost of debt: The case for loan-specific risk mitigation and public debt financing. Journal of Corporate Finance 49, 344-378.
8. Jovanović P. 2010. Upravljanje projektom, 9. izdanje, Beograd, Visoka škola za projektni menadžment.
9. Kock A., H. Gemunden. 2016. Antecedents to Decision-Making Quality and Agility in Innovation Portfolio Management. Journal Product Innovation Management 33, (6): 670-686.
10. Köster H., M. Pelster. 2017. Financial penalties and bank performance. Journal of Banking & Finance 79, 57-73.
11. Kostić R. 2020. Revizija ostvarivanja ciljeva budžetskih programa. Održivi razvoj 2, (1): 41-52.
12. Kwak Y., F. Anbari. 2009. Analyzing project management research: Perspectives from top management journals. International Journal of Project Management 27, (5): 435-446.
13. Lekić S.G., J.M. Vapa Tankosić. 2019. Uticaj timskog rada na kreiranje inovativnih organizacijai povećanje konkurentnosti. Kultura polisa 16, (39): 505-515.
14. Malbašić S.B., V. P. Petrović, i B. R. Luković. 2017. Primena projektnog menadžmenta u projektima podržanim od međunarodnih institucija – realnost i nužnost. Vojno delo 69, (1): 408-432.

15. Marković V., R. Brković. 2020. Javno-privatno partnerstvo u oblasti zdravstva u Republici Srbiji. Kultura polisa 17, (41): 637-652.
16. Meifort A. 2015. Innovation portfolio management: A synthesis and research agenda. Creativity and Innovation Management 25, (2): 251-269.
17. Milojević I., & M. Mihajlović, 2019. Primena metoda ocene investicionih projekata u javnom sektoru. Oditor 5, (1): 19-31.
18. Prdić N., B. Kuzman, i J. Damjanović. 2019. Marketing research in the function of business efficiency. Ekonomika poljoprivrede 66, (4): 1039-1054.
19. Smyth H., P. Morris. 2007. An epistemological evaluation of research into projects and their management: Methodological issues. International Journal of Project Management 25, (4): 423-436.
20. Stojanović C., P. Stanojević. 2017. Ciljevi organizacionog sistema i IMS-a. Akcionarstvo 23, (1): 5-18
21. Stošić B. 2013. Menadžment inovacija-inovacioni projekti, modeli i metodi. Beograd, Fakultet organizacionih nauka.
22. Vukša S., D. Anđelić, & I. Milojević. 2020. Analiza kao osnova održivosti poslovanja. Održivi razvoj 2, (1): 53-72.
23. Waibel M. W., L. P. Steenkamp, N. Moloko, G. A. Oosthuizen. 2017. Investigating the Effects of Smart Production Systems on Sustainability Elements. Procedia Manufacturing 8, 731-737
24. Wanke P., M.A.K. Azad, A. Emrouznejad, J. Antunes. 2019. A dynamic network DEA model for accounting and financial indicators: A case of efficiency in MENA banking. International Review of Economics & Finance 61, 52-68.
25. Wang M., X. Sun. 2019. Identity of large owner, regulation and bank risk in developing countries. Journal of International Financial Markets, Institutions and Money 59, 106-133.
26. Živković A. 2019. Kvalitet upravljanja operativnim rizicima u finansijskim institucijama. Akcionarstvo 25, (1): 5-32.

SPECIFCS OF INNOVATION PROJECT PORTFOLIO MANAGMENT

Aleksandar Miletić[4], Petar Belokapić[5], Branko Nešić[6]

Apstract

In an age of turbulence in modern business, where innovation is positioned as a key factor in creating competitive advantage and resource-oriented strategy, where human capital and intellectual property come to the fore, portfolio management of innovation projects becomes a powerful weapon, but only if handled properly. Differences between classic projects on the one hand and innovation projects on the other, characterized primarily by an extremely high degree of risk and impact of the human factor, ie. creativity, require comparative analysis of the projects themselves and their portfolios, in order to reach the conclusions necessary for successful management of the innovation portfolio. Due to the specificity of the innovation projects and the innovation portfolio, the methods and techniques used in managing the portfolio of classic projects do not guarantee success if applied to the portfolio of innovation projects. Noticing the differences and peculiarities of both is the first step in creating a methodology that would deliver the expected results.

Key words: *innovation projectcs, innovation portfolio, project managment, upravljanje portfoliom inovacionih projekata (IPPM).*

Datum prijema (Date recieved): 01.01.2020.

Datum prihvatanja (Date accepted): 21.03.2020.

[4] Assistant, Aleksandar Miletić, M.A. University of Defense in Belgrade, Military Academy, Veljka Lučića Kurjaka 33, Belgrade, Serbia, Phone: +381 11 360 32 47/ +381 65 202 94 43, E-mail: aleksa.miletic@yahoo.com

[5] Petar Belokapić, Ph.D., Associate rofessor, University of Business Studies Banja Luka, Jovana Dučića 23a, Banja Luka, B&H.

[6] Branko Nešić, Ph.D., University of Business Studies Banja Luka, Jovana Dučića 23a, Banja Luka, B&H.

PRAVILA TEHNIČKE PRIPREME RADOVA

Ovo uputstvo za autore daje sve neophodne informacije, kao i šablon za pripremu radova pre podnošenja za publikovanje u časopisu ODITOR. Molimo Vas da maksimalno pažljivo pristupite korišćenju ovog dokumenta, odnosno da ga shvatite kao skup uputstava i praktičan primer koji u mnogome doprinosi lakšoj i efikasnijoj manipulaciji nad Vašim radom u svim fazama uređivanja časopisa. Radovi koji odstupaju od datog šablona se neće uzimati u razmatranje.

Format strane: *Width* 170 mm x *Height* 240 mm; **Margine**: gore/dole 20 mm, levo/desno 18 mm; **Layout:** *Header* 1,25cm, *Footer* 1,25cm; **Orientation:** Portrait. Preferira se **obim radova** do maksimalnih 30.000 karaktera (bez razmaka), odnosno 15 stranica. Radovi ne bi trebalo da budu kraći od 8 stranica. U zavisnosti od kvaliteta rada Uredništvo može prihvatiti i duže radove. Molimo Vas da radove pripremate na računaru u programu **Microsoft Word 2003** ili nekoj kasnijoj verziji ovog programa.

U nastavku sledi detaljan **Šablon** (tehničko uputstvo) za pravilnu pripremu radova za časopis ODITOR. Molimo Vas da maksimalno moguće poštujete tehnička pravila data sledećim šablonom.

RULES FOR TECHNICAL PREPARATION OF ARTICLES

These Instructions will give all necessary information to author(s), as well as template for the articles preparation before their submission for publication in the journal Auditor. We are asking you to use this document with a maximal attention, in other words to realize it as a set of instructions and practical example that will contribute to easier and more efficient operation under your article within the all phases of journal editing. Articles that deviate from mentioned template are not be taken into consideration.

Page setup: Paper size: *width* 170 mm x *height* 240 mm; **Margins**: top/bottom 20 mm, left/right 18 mm; **Layout:** *header* 1,25cm, *footer* 1,25cm; **Orientation:** Portrait. Paper volume up to 30.000 characters (without spaces) or 15 pages is preferable. Articles should not be shorter than 8 pages. Depending on papers' quality, Editorial Board could also accept longer articles. Article has to be prepared electronically (on computer), in program **Microsoft Word 2003** or some later version of this program.

Below is a detail **Template** (technical instructions) for correct preparation of articles that will be submitted to the journal Auditor. You are asked to maximum possible follow the technical instruction given by the following template.

ŠABLON: NASLOV RADA (CENTRIRAN, TNR SIZE 12, BOLD, SVA SLOVA VELIKA, MAKSIMALNO DVA REDA)

Nikola Nikolić[1], Petar Petrović[2], Marko Marković[3]

Rezime

Poželjno je da rezime sadrži od 100 do 150 reči, te da sadrži sve bitne činjenice rada, poput cilja rada, korišćene metode, najvažnijih rezultata i osnovnih zaključaka autora.

Tokom pisanja rezimea treba koristiti slova Times New Roman (TNR), veličina fonta (font size) 11, Italic, ravnanje teksta Justify, a tekst rezimea pisati bez proreda (Line Spacing Single), sa razmakom od 6 pt između pasusa, bez uvlačenja prvog reda.

Izbegavajte korišćenje indeksa i specijalnih simbola u apstraktu, odnosno definišite sve skraćenice u apstraktu kada se prvi put upotrebe. Nemojte citirati reference u apstraktu.

Autori će naslov rada, rezime rada i ključne reči napisati na engleskom jeziku na kraju rada, ispod listinga korišćene literature. Tekst srpske i engleske verzije apstrakta i ključnih reči se moraju podudarati u svakom pogledu.

Ključne reči: *navesti, maksimalno, pet, ključnih, reči.*

JEL: *(navesti JEL klasifikaciju rada na osnovu sadržaja a u skladu sa uputstvom) F16, M24 (www.aeaweb.org/jel/jel_class_system.php)*

Uvod

Molimo Vas da striktno poštujete uputstva o formatiranju i stilove date u ovom šablonu. Ne menjajte veličinu fonta ili razmak redova da biste ubacili više teksta u uslovno ograničeni broj stranica.

Uredništvo organizuje proces recenziranja pristiglih radova i vrši odabir radova za publikovanje na osnovu urađenih recenzija, odnosno procenjenog kvaliteta radova od strane imenovanih recezenata. Međutim, krajnja odgovornost za poglede, originalnost i tvrdnje iznete u radovima počiva isključivo na autorima rada.

[1] Vanredni profesor, dr Nikola Nikolić, Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet, Kamenička 6, Beograd, Srbija, Telefon: +381 11 555 22 33/lokal 28 228, E-mail: nikola.nikolic@iep.bg.ac.rs

[2] Dr Petar Petrović, naučni saradnik, Centar za ekonomska i finansijska istraživanja, Bulevar Mihajla Pupina 10g/Vp 50, Telefon: +381 11 222 222, E-mail: petar.petrovic@gmail.com

[3] Asistent, mr Marko Marković, Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet, Kamenička 6, Beograd, Srbija, Telefon: +381 64 111 22 33, E-mail: marko.markovic@gmail.com

Molimo Vas da poštujete osnovna načela strukturiranja naučnih radova, odnosno trudite se koliko je to moguće da Vaš rad ima sledeće segmente: Uvod, Cilja rada i korišćena metodologija, Rezultati rada sa diskusijom, Zaključak, Literatura.

Tokom pisanja rada treba koristiti slova **Times New Roman (TNR)**, veličina fonta **(font size) 12**, ravnanje teksta **Justify**, a tekst rada pisati bez proreda (**Line Spacing Single**), sa razmakom od **6 pt između pasusa**, **bez uvlačenja prvog reda**. Radovi se pišu na srpskom jeziku, osim za strane autore koji pišu na engleskom ili nekom drugom jeziku. Preporučljivo je rad pisati u trećem licu jednine ili množine. Pre slanja rada, obavezno proveriti pravopisne greške.

Podnaslovi se pišu fontom **Times New Roman**, veličina fonta (**font size**) **12**, **bold**, **centrirano**, samo prvo slovo veliko, razmak podnaslova i teksta iznad 12 pt (**before 12 pt**), a razmak podnaslova i teksta ispod 6 pt (**after 6 pt**). Molimo Vas koristiti prikazani stil pisanja u ovom šablonu.

Molimo Vas da definišete **skraćenice i akronime** prilikom prvog pojavljivanja u tekstu rada, čak i u slučaju da su već bili definisani u apstraktu rada. Ne koristite skraćenice u naslovu rada osim ukoliko se one apsolutno ne mogu izbeći

Radi unosa **jednačina i formula** u rad, koristite Microsoft Equation Editor ili dodatak za pisanje jednačina MathType (www.mathtype.com). Ne preporučuje se korišćenje ugrađenog editor jednačina iz programa Word 2007. Proverite da li ste definisali sve simbole u jednačini (neposredno posle jednačine).

Reference (autori citata) se navode direktno u tekstu rada u sledećem obliku (Nikolić, 2012; ili Nikolić, Petrović, 2012; ili Nikolić et al., 2012). Ne navodite ih kao indekse u četvrtastoj zagradi [3] ili u fusnoti. Trudite se da fusnotu koristite samo u slučaju bližih objašnjenja određenih pojmova, odnosno razjašnjenja realnih ili hipotetičkih situacija. Nemojte vršiti numeraciju stranica.

Tabele moraju biti formirane u tekstu rada, a ne preuzete u formi slika iz drugih materijala. Tabele unositi u sam tekst rada i numerisati ih prema redosledu njihovog pojavljivanja. Nazivi tabela moraju biti dati neposredno iznad tabele na koju se odnose. Koristite dole prikazani stil tokom njihovog formatiranja. Naslov tabela pisati sa razmakom 6 pt – iznad/before i 6pt – ispod/after, u fontu TNR, font size 12, ravnanje Justified. Tekst unutar tabela pisati fontom TNR, font size 9. Tekst u zaglavlju tabela boldirati. Izvor i potencijalne napomene pisati sa razmakom 6 pt ispod tabela (before). Izvore i napomene pisati u fontu TNR, font size 10, ravnanje Justified. Naredni pasus početi na razmaku od 6pt od izvora tabele ili napomene (after). Tokom pisanja rada u originalnom tekstu treba markirati poziv na određenu tabelu (*Table 5.*). Trudite se da se sve tabele u radu veličinom uklapaju u zadati format strane (Table properties – preferred width – max 97% - alignment: center). Sav tekst u poljima tabele treba unositi u formi (paragraph – spacing: before/after

0pt, line spacing: single). U slučaju da se tabela lomi na narednu stranicu, molimo Vas da prelomljeni deo tabele na narednoj stranici bude propraćen zaglavljem tabele.

Tabela 5. Troškovi distribucije dobara iz Subotice u maloprodajne objekte

Indikatori	Period			Ukupno
	Mesec 1	Mesec 2	Mesec 3	
Pređena razdaljina (km)	12.926	11.295	13.208	37.429
Korišćeno gorivo (litar)	3.231	2.823	3.302	9.356
Vrednost korišćenog goriva (RSD)	242.378	211.790	247.653	701.821
Ukupno provedeno vreme u vožnji (sati)	314	266	417	997
Vrednost ukupno provedenog vremena u vožnji (RSD)	47.048	39.890	62.570	149.508
Broj vožnji	98	77	102	277
Ukupna vrednost (RSD)	0	0	0	0
Broj preveženih paleti (komad)	1.179	976	1358	3.513
Ukupna prevežena količina (kg)	602.600	429.225	711.116	1.742.941
Suma (RSD)	974.222	870.864	1.100.813	2.945.899

Izvor*:* Nikolić, 2010;

Napomena: Vrednosti u tabeli ne sadrže porez na dodatu vrednost (PDV)

Grafike, dendrograme, dijagrame, šeme i slike treba unositi u sam tekst rada (ne koristiti opciju Float over text) i numerisati ih prema redosledu njihovog pojavljivanja. Njihovi nazivi se moraju pozicionirati neposredno iznad grafika, dendrograma, dijagrama, šeme ili slike na koju se odnose. Kod navođenja naslova, izvora i napomena koristiti isti stil koji je predhodno prikazan za formiranje tabela. Tokom pisanja rada u originalnom tekstu treba markirati pozive na određeni grafik, dendrogram, dijagram, šemu ili sliku (Graph 2.). Svi grafici, dendrogrami, dijagrami, šeme i slike u radu se svojom veličinom moraju uklapati u zadati format strane, te moraju biti centralno postavljeni. Fotografije nisu poželjne u predmetnom radu, a ukoliko se one ne mogu izbeći molimo Vas da koristite optimalnu rezoluciju (preniska rezolucija dovodi do pikselacije i krzavih ivica, dok previsoka samo povećava veličinu fajla bez doprinosa čitljivosti rada).

Kod pisanja zaključka rada, molimo Vas imajte na umu da iako **Zaključak** može dati sažeti pregled glavnih rezultata rada, nemojte ponavljati apstrakt na ovome mestu. Zaključak može objasniti značaj rada, dati preporuke za dalje delovanje ili predložiti dalji rad na obrađivanoj temi.

Literatura se navodi na kraju rada pre apstrakta na engleskom jeziku, abecednim redom, prema prezimenu autora. ***Molimo Vas da reference navodite u originalu (na jeziku na kome su objavljene) u obimu u kom su korišćene/citirane tokom pisanja rada***. Literaturu navoditi u fontu TNR, font size 12, ravnanje Justified, sa međusobnim razmakom 3pt – iznad/before i 3pt – ispod/after. U svim literaturnim jedinicama koristiti **Čikaški šablon za stil.** Molimo Vas da navodite prezimena svih autora, a ne da koristite stil navođenja Nikolić et al. Nemojte kombinovati literaturne jedinice (pod jednim rednim brojem može biti samo jedna referenca) i uvek pišite pune naslove u radu korišćenih literaturnih jedinica. Ukoliko je korišćena/citirana literatura preuzeta iz internet publikacija, posle pravilno izvršenog imenovanja literaturne jedinice u zagradi se mora navesti kompletan link sa koga je materijal preuzet (dostupno na web sajtu: www.nikolanikolic.pdf). Molimo Vas pridržavajte se dole navedenih primera navođenja različitih tipova literaturnih jedinica i referenci.

Literatura

1. Nikolić N., M. Marković, i P. Petrović. 2016. Poreski bilans. Oditor 2, (1): 13-17.

Prilikom unošenja literaturnih jedinica unosite korišćenjem **Čikaškog šablona za stil,** minimum 10 literaturnih jedinica. Sva korišćena literatura mora biti citirana u radu.

TITLE OF THE ARTICLE (CENTRED, TNR, SIZE 12, BOLD, ALL CAPITAL LETTERS, MAXIMUM IN TWO LINES)

Abstract

Summary in English which should be written at the end of the paper. It should contain the text which is the same as in the summary written in Serbian at the beginning of the paper.

Key words: *note, maximally, five, key, words.*

TEMPLATE: TITLE OF THE ARTICLE (CENTRED, TNR, SIZE 12, BOLD, ALL CAPITAL LETTERS)

Nik Holmes[4], John Peters[5]

Abstract

It is desirable that Summary contains up to 150 words, as well as to contain all essential paper elements, such as goal(s), used method(s), important results and general authors' conclusion(s).

During the summary writing, it should be used font Times New Roman (TNR), font size 11, Italic, alignment text Justify, line spacing single, with spacing of 6 pt between paragraphs, without indentation of the first line.

Please, avoid the use of the indexes and special symbols within the Summary, and define all abbreviations whenever they are used for first time. Do not cite references in Summary.

Author(s) from Serbia are submitting article title, summary, key words and information about themselves on Serbian language at the end of the article, after the list of used literature. Text of the Serbian and English version of Summary must match in every sense.

Key words: *note, maximally, five, key, words.*

JEL: *F12, M24* (www.aeaweb.org/jel/jel_class_system.php)

Introduction

During the article writing, it should be used font **Times New Roman** (TNR), **font size 12**, alignment text **Justify**, **Line Spacing Single**, with **spacing of 6 pt between paragraphs**, **without indentation of the first line**. Articles should be written only in English. It is advisable to write the article in the third-person singular or plural with the use of active form. Before paper submission, please check grammatical and spelling mistakes by the spellchecker for the English language.

Sub-headings should be written by font **Times New Roman**, **font size 12**, **bold**, **centred**, only first letter capital, spacing between sub-heading and paragraph above

[4] Nik Holmes Ph.D., Full Professor, Faculty of Economics, Christmas street no. 12, New York, USA, Phone: +xxx xx xxx xxx, E-mail: nik.holmes@gmail.com

[5] John Peters Ph.D., Associate Professor, University of Technology, Napoleon street no. 1, Jassy, Moldavia, Phone: +xxx xx xxx xxx, E-mail: johnpeters@yahoo.com

12 pt (**before 12 pt**), and spacing between sub-heading and paragraph below 6 pt (**after 6 pt**). Please use the writing style presented in this template.

Please define **abbreviations and acronyms** during their first occurrence within the text, even in case that they were previously defined in article summary. Do not use abbreviations in article title, unless they can not be avoided.

For **equations and formulas** use the Microsoft Equation Editor or addition for equations writing Math Type (www.mathtype.com). Use of built-in equation editor within the program Word 2007 is not recommended. Please check if all symbols within the equations/formulas are defined (forthwith after equation/formula).

Reference (author(s) of quotes) has to be entered directly in the text of article in next form (Vall, 2014; or Parks, Robberts, 2016; or Nikolic et al., 2016). Please do not write them as indexes in square brackets [3] or in footnote. Try to use a footnote only in the case of closer explanation of certain terms, or clarification of real and hypothetic situations. Do not numerate the pages.

Table 5. The distribution cost

Indicators	**Period**			**Total**
	2013	**2014**	**2015**	
Fixed costs	12.926	11.295	13.208	37.429
Variable costs	3.231	2.823	3.302	9.356

Source: Nikolic, 2016;

Graphs, diagrams, schemes and pictures should be entered within the text of article (do not use option Float over text) and numerated according to order of their appearance. Their titles have to be positioned immediately above the graph, diagram, scheme or picture to which they relate. Please, have in mind that all titles, sources and notes have to be written by identical style which was used for tables formatting. During the article writing please mark in the main text all calls to a certain graph, diagram, scheme or picture (*Graph 2*.). All graphs, diagrams, schemes and pictures within the paper have to fit the specified format of the page, as well as they have been centrally positioned.

Literature has to be set at the end of article, in alphabetical order, according to the author's surname. ***All references should be cited in original language (in the language on which are published before), in the volume in which are used within the manuscript preparation.*** Literature units have to be written in font TNR, font size 11, alignment Justified, with mutual spacing of 3 pt - before/after.

Literature

1. Vall J. 2014. Accounting theory. Valid, New York.

2. Parks D., W. Robberts. 2016. Macroeconomic indicators. Finance 23, (4): 462-476.
3. Nikolić N., G. Marković, P. Petrović. 2016. Poreski bilans. Oditor 2, (1): 13-17.

ŠABLON: NASLOV RADA (CENTRIRAN, TNR SIZE 12, BOLD, SVA SLOVA VELIKA, MAKSIMALNO DVA REDA)

Rezime

Rezime na engleskom jeziku koji treba da bude upisan na kraju dokumenta. Treba da sadrži tekst koji je isti kao i u rezimeu pisanom na početku papira.

Ključne reči: *navesti, maksimalno, pet, ključnih, reči.*

JEL: *(navesti JEL klasifikaciju rada na osnovu sadržaja a u skladu sa uputstvom) F16, M24 (www.aeaweb.org/jel/jel_class_system.php)*