



**ULRICHSWEB™**  
GLOBAL SERIALS DIRECTORY

УДК: 33

ISSN 1450-7951

Online ISSN 2334-7570

---

ЧАСОПИС ЗА ПИТАЊА ЕКОНОМСКЕ ТЕОРИЈЕ И ПРАКСЕ  
MAGAZINE FOR ECONOMIC THEORY AND PRACTICE  
MATTERS

---

# ЕКОНОМСКИ ПОГЛЕДИ

## - ECONOMIC OUTLOOK -

Vol. 20, број 1



Косовска Митровица, 2018.

УДК: 33

ISSN 1450-7951

Online ISSN 2334-7570

---

**ЕКОНОМСКИ ПОГЛЕДИ**  
**ECONOMIC OUTLOOK**

---

ЧАСОПИС ЗА ПИТАЊА ЕКОНОМСКЕ ТЕОРИЈЕ И ПРАКСЕ  
MAGAZINE FOR ECONOMIC THEORY AND PRACTICE MATTERS

Vol. 20, број 1

Издавач:

Научно-истраживачки центар Економског факултета Универзитета у  
Приштини са привременим седиштем у Косовској Митровици  
(Колашинска 156, 38220 Косовска Митровица, Србија)

За издавача:

Проф. др Тања Вујовић, декан

Главни и одговорни уредник:

Проф. др Владан Павловић

Технички уредник:

др Срђан Милосављевић, дипл. инж.

Тираж: 300 примерака

Штампа: Кварк, Краљево

Рукописи на српском, руском, енглеском и француском језику се  
достављају електронским путем на: [pogledi.eko@pr.ac.rs](mailto:pogledi.eko@pr.ac.rs) и подлежу  
анонимном рецензирању

*Manuscripts should be submitted in Serbian, Russian, English or French*

Часопис се налази на листи категоризованих часописа коју  
објављује Министарство просвете, науке и технолошког развоја  
Владе Републике Србије и тренутно има категорију **M52**

Часопис од броја 1/2017 излази два пута годишње и, осим у папирној  
верзији, излази и у електронској верзији  
<http://www.ekonomskipogledi.pr.ac.rs>

### **Publishers' Council**

Ana Langović Milićević, Radmila Micić, Srećko Milačić, Ivan Milenković, Vladan Pavlović, Tanja Vujović, Jorgovanka Tabaković, Nenad Kojić.

### **Editorial Board**

Michel Albouey (Professor Emeritus, Grenoble Graduate School of Business/Grenoble Alpes University, France);  
Radica Bojčić (University of Priština, Faculty of Economics, Serbia);  
Janko Cvijanović (Economics Institute, Belgrade; Serbia);  
James Dunn (Pennsylvania State University, USA);  
Manuela Epure (Spiru Haret University, Bucharest, Romania);  
Olja Ivanović Munitlak (Institute of Economic Sciences, Serbia);  
Srećko Milačić (University of Priština, Faculty of Economics, Serbia);  
Vladan Pavlović (University of Priština, Faculty of Economics, Serbia);  
Simo Stevanović (University of Belgrade, Faculty of Agriculture, Serbia);  
Victoria Ivanovna Tinyakova (Voronezh State University, Faculty of Economic, Russia),

### **Издавачки савет**

Ана Ланговић Милићевић, Радмила Мицић, Срећко Милачић, Иван Миленковић, Владан Павловић, Тања Вујовић, Јоргованка Табаковић, Ненад Којић.

### **Уређивачки одбор**

Мишел Албуе (Professor Emeritus, Grenoble École de Management / Université Grenoble Alpes, Francuska);  
Радица Бојичић (Универзитет у Приштини, Економски факултет, Србија);  
Јанко Цвијановић (Економски институт, Београд, Србија);  
Џејмс Дан (Pennsylvania State University, SAD);  
Manuela Epure (Universitatea Spiru Haret din Bucuresti, Rumunia);  
Оља Ивановић Мунитлак (Институт економских наука, Србија);  
Срећко Милачић (Универзитет у Приштини, Економски факултет, Србија);  
Владан Павловић (Универзитет у Приштини, Економски факултет, Србија);  
Симо Стевановић (Универзитет у Београду, Пољопривредни факултет, Србија);  
Викторија Ивановна Тинякова (Воронежский государственный университет, Экономический факультет, Русија).



## САДРЖАЈ / CONTENT

### **Оригинални научни радови / Original scientific papers**

Ivan Wallan Tertuliano, Vivian de Oliveira, Vladan Pavlović, Afonso A. Machado  
**THE NEED FOR EXPATRIATION AND THE PLANNING OF THE  
PROCESS: ORGANIZATIONAL LOOKS FOR SPORTS ..... 1**

Арская Е.В., Усатова Л.В., Кожевников В.П.  
**МИРОВОЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ КРИЗИС: ПРОБЛЕМЫ И  
ПЕРСПЕКТИВЫ ..... 19**  
Арская Е.В., Усатова Л.В., Кожевников В.П.  
СВЕТСКА ЕКОНОМСКА КРИЗА: ПРОБЛЕМИ И ПЕРСПЕКТИВЕ

Kiril Postolov, Marija Magdinceva Sopova, Andrijana Ristovska  
**PARAMETERS OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE IN ENTERPRISES IN  
THE REPUBLIC OF MACEDONIA – SPECIFICS AND OPPORTUNITIES  
FOR THEIR OPTIMIZATION ..... 27**

### **Прегледни радови / Review articles**

Маја Дажих, Ненад Којић  
**ФАКТОРИ КОЈИ ДЕТЕРМИНИШУ ПРИВРЕДНИ РАСТ ..... 41**  
Maja Dajić, Nenad Kojić  
FACTORS WHICH DETERMINATE ECONOMIC GROWTH

Јован Вукашиновић  
**РЕВАЛОРИЗАЦИЈА СТАЛНЕ ИМОВИНЕ И ЊЕНЕ ИМПЛИКАЦИЈЕ НА  
ПОСЛОВНИ РЕЗУЛТАТ ..... 61**  
Jovan Vukašinović  
REVAROLIZATION OF PERMANENT PROPERTY AND ITS IMPLICATIONS ON  
BUSINESS RESULT

### **Стручни радови / Professional articles**

Жељко Миловановић, Марко Тодоровић, Милан Стојановић  
**ОДАБИР СОРТИ ШЉИВЕ ЗА САДЊУ ПОСРЕДСТВОМ АНР МЕТОДЕ... 79**  
Жељко Миловановић, Марко Тодоровић, Милан Стојановић  
SELECTION OF PLUM VARIETIES FOR PLANTING BY APPLYING THE AHP  
METHOD

**УПУТСТВО ЗА ПИСАЊЕ РАДА ..... 91**  
INSTRUCTIONS FOR AUTHORS



## THE NEED FOR EXPATRIATION AND THE PLANNING OF THE PROCESS: ORGANIZATIONAL LOOKS FOR SPORTS

**Ivan Wallan Tertuliano<sup>1</sup>**

Adventist University Center of São Paulo (Unasp) - São Paulo – Brazil

**Vivian de Oliveira<sup>2</sup>**

University Center FIEO – Osasco – Brazil

**Vladan Pavlović<sup>3</sup>**

University of Pristina, Faculty of Economics, K. Mitrovica, Serbia;

**Afonso Antonio Machado<sup>4</sup>**

São Paulo State University at Rio Claro (UNESP) - Rio Claro – Brazil;

**Abstract:** This paper focuses on expatriation and its influence on the success and failure of expatriates. Thus, the objective of this essay was to conceptualize the expatriation phenomenon, as business necessity and expatriation planning, in order to point out the relation of such phenomenon to the success and failure of the expatriates in the sporting context. In this perspective, the different perspectives on expatriation and its planning were woven. The present essay concludes by pointing out that the main reasons that companies rely on to send employees to expatriation is related to the improvement of revenue and market growth, which can be understood in sport as something similar. While intrinsic motivations, people accept expatriation much driven by the improvement of life and career, whether a corporate or sporting look. So, this paper suggests that the planning of expatriation is conducted in a cautious manner, avoiding the psychological and financial problems that may cause a premature return of the athlete.

**Keywords:** Expatriation, Sport, International Mission, International Management of Human Resources.

### INTRODUCTION

Guedes (2012) points out that globalization has led companies to expand their contacts with people from other cultures with the aim of establishing partnerships, distributing products and conducting negotiations. With this conduct, the expatriation of employees became a reality, being conducted, at the beginning, without any strategic foundation (Carvalho, 2016). There are a lot of reasons why organizations lead their expatriate staff as well as the reasons why expatriates accept the process (Carvalho, 2016; M. E. Freitas, 2010).

---

<sup>1</sup> corresponding author. ivanwallan@gmail.com

<sup>2</sup> vivian\_oliveira58@hotmail.com

<sup>3</sup> vladan.pavlovic@pr.ac.rs

<sup>4</sup> afonsoa@gmail.com



According to Baruch, Steele and Quantrill (2002), there are three situations that justify companies to expatriate their employees: (a) specific business needs; (b) career development; (c) control over foreign operations. In the first situation, the people who are sent present specific skills or experiences that may be required in the target operation. In the second situation, promising managers go abroad to gain experience in the autonomy and self-sufficiency of managerial activities and return to apply the knowledge in the local operation. In the third situation, it means maintaining control of the subsidiary, that is, maintaining strategic alignment with the parent company.

In addition to this, the literature points out that companies move their employees out of business for reasons of strategic motivation (Bartlett & Ghoshal, 1992), such as improving their company in new markets, for example. However, it is known that companies seek global leadership strategies, which can be achieved by the expatriation of their employees (Pereira, Pimentel, & Kato, 2005). As a motivation for expatriation, the literature demonstrates that in addition to the motivations of the company, the expatriate has personal motivations that lead to the acceptance of this process (Martins, 2011). As reasons, Brandão (2012) points to the improvement of salary, the prospect of improvement of position, autonomy, among others, as the factors that encourage the employee to accept the expatriation.

However, for expatriation to occur well, some factors must be taken into account as personal, family and cultural adaptation (Tanure & Duarte, 2006). Thus, it is observed that companies face difficulties in seeking new markets and that, in addition to the aforementioned problems, there are political problems, business environment, new country culture and legislation (Pereira et al., 2005). Therefore, the companies have difficulty in choosing the employees that have so many adaptations and can leverage the business of the company in the international scope. Thus, the guiding question of the present essay is: what are the factors that most contribute to the success of the expatriate? In order to address this problem, the objective of this essay was to conceptualize the expatriation as a necessity of the companies and to point out the relation of such phenomenon with the success and failure of the expatriates in the sporting context.

With the purpose of presenting and proposing academic-professional postures, this essay aimed to bring a direction in which classical and contemporary studies were used to weave on the theme and to provide a greater radius of actuation and reflection. Thus, the present essay was based on the methodological design of a qualitative research on the perspective of documentary analysis (Severino, 2007).

## **1. THE EXPATRIATION PROCESS - ORGANIZATIONAL NEED**

Expatriation is a necessary resource for aligning strategies and objectives (Carvalho, 2016) with the aim of:

- a) internationalize its management;
- b) increase the repertoire of knowledge of specific teams for a specific project and / or unit;
- c) to form new leaders;
- d) development of individual skills;
- e) increase the level of coordination and control of their units;
- f) increase the strategic diversity of your recruitment department (Human Resource);
- g) develop and learn new techniques and organizational processes;
- h) export culture from parent company to subsidiaries, exemplifying important aspects of organizational culture;
- i) promote the transfer of knowledge and skills among all the subsidiaries of an organization;
- j) to represent the parent company, in international level, through the presence of reliable employees in the subsidiaries;
- k) promote professional career development of executives from the parent company;
- l) promote the development of a global culture with a view to managing based on the sharing of new ideas, strategies and common practices;
- m) to correct the lack of local talent for the exercise of certain functions that require levels of qualification not completed by local employees;
- n) satisfy business needs.

Face to the individual motivation to expatriation and the fulfillment of an international mission, the aspects that lead the collaborator to accept, according to Carvalho (2016), are: (a) improvement of the job position; (b) better remuneration and benefits; (c) professional and communication development; (d) greater autonomy and variety of tasks; (e) the possibility of acquiring an overall perspective of the company's operations; (f) career progression; (g) status search; (h) ways of escaping personal and family problems; (i) the taste for adventure, new challenges and cultural contexts; (j) a taste for knowledge sharing and skills development. Such motives have no order of events, and more than one can occur.

Bartlett and Ghoshal (1992) point out the reasons for the expatriation of employees:

- a) to understand the local market needs;

b) leverage opportunities of different factors of national production;

c) develop in the company the exchange of units.

This way, companies send expatriates to international actions to open new markets, facilitate a merger or acquisition, install new technologies and systems, increase market share or stop the advancement of competitors, develop long-term business vision in other countries, transferring knowledge to local professionals, learning and generating innovative ideas, and developing global leadership skills (J. S. Black & Gregersen, 1999; Pereira et al., 2005).

Besides the motives of the organization, there are the individual motives, that is, those that lead the person to accept be an expatriate. As motives, are found employment opportunities, salary, professional development, autonomy, job search, acquisition of a global perspective of the company, career advancement and the pursuit of corporate ascension etc. (J. P. P. Brandão, 2012; Martins, 2011).

The process of expatriation, according to Baruch and Altman (2002) is given by several factors: (1) global; (2) emissary; (3) peripheral; (4) professional; (5) convenient. In the global factor, the expatriation is seen as part of the life of the company, constituting a stage of the managerial career of the professional. In the emissary factor, the expatriation occurs in the case in which the company maintains markets in other countries; so the origin country of the company continues as the base of the resources of the expatriate and it maintains a strong relationship with the origin country.

In the peripheral factor, expatriation is a post-career option, for employees already retired or retiring. In this case, people seek expatriation as status. On the professional side, expatriation is a strategy for acquiring and developing know-how, focusing on the strengths of the parent company and keeping people within the given rules. Finally, in the convenient factor, expatriation is used as an emerging process for new companies on the global stage. It aims to develop policies and procedures to operate in global markets.

In any given factor, the expatriation is seen as an International Mission (IM), in which the employee changes country in favor of the company. Ivancevich (2008) points out three types of collaborators: a) *local staff* - coming from the local population; b) *an employee* - an expatriate worker, that is, transferred from headquarters to a subsidiary; c) *foreign official* - employee from another country, not from the host country, but is sent to a subsidiary by the host country.

According to the literature, these IMs lead people to two types of displacements: temporary and expatriate (Maike Andresen, Biemann, &

Pattie, 2012; Baruch, Dickmann, Altman, & Bournois, 2013; Carvalho, 2016). Temporary displacement is understood as the departure of the official to another country for a period of less than 6 months. Expatriation is understood as a change of place of work for a period of more than 6 months, usually lasting 3 years (Carvalho, 2016), and can return to the country of origin, after the deadline, being framed to a position compatible (Maike Andresen et al., 2012; Baruch et al., 2013).

Even with these definitions, the authors do not reach a consensus on the minimum time of displacement for the employee to be considered expatriate (Caligiuri, 2000; Dutra, 2002). For Caligiuri (2000), for the employee to be considered expatriate, he must have a minimum stay of 2 years in another country. On the other hand, Dutra (2002) recommends that for the employee to be considered an expatriate, the expatriation must occur for a minimum period of 1 year.

Dickmann and Baruch (2011) present a new model of expatriation, which differs from traditional, short-term assignments, lasting from 3 months to 1 year. The authors argue that this new modality occurs due to the evolution of information and communication systems.

A different categorization for people in IM is suggested by Torrington (1994). In this categorization there are 3 categories:

a) *expatriates* - live and work in a country other than their native country, for 1 year or more;

b) *occasional parachutists* - live in another country for a short period of time, usually in the implementation of specific and short-term projects;

c) *cosmopolitans* - people who travel from country to country, staying in the countries of 1 to 2 weeks and traveling, also called *flexipatriates* (Baruch et al., 2013; Moreira, Norões, & Ogasavara, 2014; Rego & Cunha, 2009).

Another type of expatriate is the so-called *volunteer* expatriate (Araujo, Teixeira, Cruz, & Malini, 2012), who are professionals who decide to work in another country on their own initiative (M Andresen, Bergdolt, Margenfeld, & Dickmann, 2014; Doherty, Richardson, & Thorn, 2013). This type of expatriation seems to be longer, in length of stay in the other country, than the traditional one (Doherty, Dickmann, & Mills, 2011), with a duration of more than 6 years. There are also the expatriates called *impatriates* (Baruch et al., 2013; Rego & Cunha, 2009). These expatriates are sent from subsidiary companies to host company, for a long period of time, with the purpose of preparing them to occupy management positions in the subsidiaries.

IMs occur through professionals who are sent by the company to live in another country, but that represents the company (Nardi, 2015).

For Altman and Baruch (2012), the professional who aims to be a global leader has the interest of international experience, taking expatriation to a strategic level for corporation. In addition, it is evident that expatriation is necessary for the growth of the company, so, it is an organizational necessity, since all cited literature refers to the need for expatriation to improve management and competitive advantage.

For Evans, Pucik and Barsoux (2002), IMs can be of a long or short duration, aiming to satisfy the needs or the acquisition of knowledge. When the IM is long-term, its purpose is to represent the parent company (satisfaction of needs) or to develop competences (acquisition of knowledge). If the IM is of short duration, its objective is the satisfaction of needs, trying to solve problems through the expatriation. On the other hand, if the objective is acquisition of knowledge, expatriation is for career progression.

Other factors may influence the expatriation decision. For Brett, Stroh and Reilly (1993) the younger collaborators tend to accept the missions more easily. In addition, the authors point out profiles of contributors contributing to the expatriation decision: (a) those who believe in the future of the career; (b) those who have low wages and; (c) those with a career ambition.

Studies such as Stahl, Miler and Tung (2002) and Suutari and Brewster (2003) point to interesting results. For the authors, married officials make the decision of expatriation influenced by their spouse. In addition, if the spouse is female, the willingness to accept the expatriation is greater, having an individual motivation relationship with the challenge of living and working in a new country (Günter K Stahl & Cerdin, 2004). Thus, understanding the existence of this diversity of employees in companies, especially in International Human Resources Management (IWRM) is necessary.

In sports, until the 1960s, it dominated the concept that the team belonged to the fans and that the sport could not be appropriated by the private groups (Machado, 2013). However, this vision was replaced by the vision of business management, in which sport should be a product, a way of raising revenue and, consequently, a profit for clubs and federations (Lima et al., 2018; Tertuliano et al., 2018). This was due to the globalization that the sport suffered, especially after the 1970s, when sports began to be seen as a spectacle sport, that is, an entertainment product transmitted by the media as a form of profit (Próni, 1998).

As a result, companies are starting to take over clubs with the aim of linking their brand and making a profit, generating a new concept of business management within clubs (Lima et al., 2018; Tertuliano et al., 2018). One of the reasons that led to this was that multinational

companies grew in stratospheric proportions and saw in sport a support to globalize their brands. Associated with this, globalization has led the sport to have high rates of audience in Television, a greater appreciation of the viewers for the sport, the sport has become a universal language, leading companies to want to be present in all markets and convey a nice image and popular (Vlastuin, Almeida, & MArchí Júnior, 2008).

In the case of Volleyball, we have the examples of the brands Sadia and Pirelli that constituted Volleyball teams, aiming at improving sales of their products and, consequently, increasing profit by the use of the sport (Vlastuin et al., 2008). The same can be observed in Football, a sport that moves amounts in products, which makes countless companies interested in such sport (Machado, 2013). In addition to this, we have the need for clubs to be transnational, which leads them to international transactions, in the context of the "manpower", the player. Thus, the expatriation of players becomes present in the sport, being necessary their understanding.

## **2. EXPATRIATION - SUCCESS AND FAILURE**

Tanure and Duarte (2006) point out some aspects that are fundamental in expatriation as personal, family and cultural adaptation. According to the authors, these are the biggest challenges for companies to internationalize and expatriate employees. Regardless of the types of employees, duration and reasons for expatriation, companies face problems when they leave their borders, mainly related to the legislation, political and economic situation, business environment and culture of the new country (Pereira et al., 2005).

In addition to these problems, corporations face difficulties in selecting suitable employees to assume responsibilities for the international business. Most often, the criteria used to select and train expatriates are simple and rigid (Mendenhall & Oddou, 1985). In most cases, this is due to the belief that the expatriate's success story in his country of origin is the most important prerequisite for developing his work elsewhere, with the same results expected (Mendenhall & Oddou, 1985; Pereira et al., 2005).

Many of these difficulties occur because companies, for the most part, do not assume that expatriation demands the departure of the professional from their country, leading to the need to adjust to a new culture and work environment (Nardi, 2015), that leads to the need for flexibility, adaptability and tolerance of this professional.

In this view, the success of expatriation, especially in IM, is anchored in three indicators related to adaptation:

- a) work and related activities;
- b) relations with people from the new country, inside and outside work;
- c) environment and culture (Nardi, 2015; Shaffer, Ferzandi, Harrison, Gregersen, & Black, 2006).

On this way, professionals who are sent to IM, while expatriates, must present some characteristics, such as ability to communicate, independent of the local language (Holopainen & Björkman, 2005). In addition, expatriates who experience expatriation tend to be more successful in the process. However, expatriates must undergo training on the culture of the new country to help them perceive this change.

In relation to the failure, some authors point out the early return, the expatriate's stay in the foreign country with low income and the exit of the expatriate from the corporation as failure factors (Martins, 2011; Sousa, 2014). In addition, studies show that the family is among the major causes of expatriation failure (Araujo et al., 2012; J. S. Black & Gregersen, 1999; Pereira et al., 2005; Sousa, 2014), mainly in relation to the inability of the spouse to adapt to the new cultural environment, followed by remuneration, benefit and compensation policies and practices (J. S. Black & Gregersen, 1999; Dowling, Festing, & Engle, 2008; Machado, 2013).

Black, Mendenhall and Oddou (1991) have identified factors that contribute to the intercultural adaptation of expatriates who are related to the employee and to the company. Employee-related factors reflect prior international experience and intercultural training prior to expatriation. The factors related to the company are linked to the mechanisms and criteria for selecting the expatriate. The authors argue for the need for a wide variety of criteria in choosing the expatriate, assuming that this variety contributes to the success of expatriation.

Based on this need, some authors have elaborated models for expatriation planning. According to Bianchi (2011), expatriation planning must follow four stages:

- 1) *Expatriation planning* - presentation of the definition of specific objectives, understanding of issues related to the foreign environment and validation of objectives and targets;
- 2) *Pre-expatriation* - clear definition and communication of individual objectives, definition and consensus on IM evaluation criteria, awareness of issues related to repatriation and employee and family training;
- 3) *Expatriation* - communicating with the expatriate, managing information, reviewing experience, evaluating the process and analyzing opportunities for return;

4) *Repatriation* - updating the organization and the environment, evaluating the motivations involved and support for family reorientation.

Tanure, Evans and Pucik (2007) present the expatriation process in 8 phases:

- 1) identification of the internationalization strategy;
- 2) clear definition of the purpose of expatriation;
- 3) selection of candidates for IM;
- 4) preparation and orientation of possible expatriates;
- 5) adjustment of the role of the expatriate future;
- 6) Expatriate performance management;
- 7) adequate remuneration for the expatriate to give account of the new environment, with the family;
- 8) repatriation, return preparation.

According to Brandão (2012), all the above mentioned models points out that are inherent to expatriation, which helps define what is to be expatriated, leading to the need to create networks, transmission of know-how and organizational practices. In sports, it seems to be the same, that is, when one assumes that the athlete has similar psychological and social characteristics, one can infer the same characteristics of success and failure mentioned above (M. R. F. Brandão, Magnani, Tega, & Medina, 2013; Machado, 2013).

Something important to be understood, is that expatriation involves all the people who are in contact with the expatriate. However, living in another country can become a burden for some, an obligation to fulfill, a challenge beyond your psychic abilities. This lack of psychological balance makes people to return prematurely, which can cause financial losses and suffering to those involved. Feelings of defeat, failure, loss of value, shame, guilt, among others, invade the imaginary (M. R. F. Brandão et al., 2013).

Continuing from a sports perspective, it is important to remember that the majority of athletes leaving Brazil are humble and of low age, today we have a flood of athletes under 18 years of age leaving the country (Rodrigues, 2010), which facilitates the lack of culture and, consequently, interferes with their success in another country. In addition, Brazilian athletes, for the most part, imagine that from one moment to another, they can become millionaires and think that acting abroad would lead to this achievement. These facts lead the expatriation process to be understood as inevitable for athletes.



### **3. EXPATiation AND SPORTS**

In this way, some studies were conducted in the field of sports (S Aggergaard, 2008; Sine Aggergaard & Ryba, 2014; Faggiani, 2017; Faggiani et al., 2016; L. P. R. Freitas, Costa Neto, Cardoso, & Ferreira, 2012; Lanfranchi & Taylor, 2001; Machado, 2013; Pontes, Ribeiro, Garcia, & Pereira, 2018; Rial, 2008; Richardson, Littlewood, Nesti, & Benstead, 2012; Rodrigues, 2010; Tertuliano, 2016; Tibbert, Andersen, & Morris, 2015; Tiesler, 2016). Among the studies cited, it is worth reflecting some of these studies. Brandão et al. (2013) also highlight the interference of these factors related to expatriation on the athlete's performance and success. In a research with of soccer players, the authors concluded that the transition of the player to another country is a complex and often problematic issue, that in the most times has not been considered by players, their entrepreneurs or football clubs.

The authors highlight that issues related to language, climate, culture, distance of people close, expectations imposed and a new team made up of unknown people are challenges that these athletes can face. The ability to adapt to new cultures is one of the most important elements for the success of an expatriate soccer player, so unrealistic perspectives on the new team associated with a lack of information about the country can be problems.

Tibbert, Andersen & Morris (2015) conducted a case study, trying to understand how the rules, traditions and ideals of a subculture influenced the attitudes, emotions and behaviors of a young soccer athlete. The athlete in question, going through the process of adaptation, realized that to be successful in the club, he needed to adjust the norms, traditions, ideals and imperatives of football culture.

The athlete gained acceptance at the club when he finally internalized the subculture hyper male, as ignoring the injury, playing with pain, subjugating his interests for football and considering physical abuse as a necessary part of the hardening process. This case demonstrates that subcultural ideals of mental toughness mean denying emotion and vulnerability and sacrificing individuality, which inevitably leads to stress, bad recovery and overtraining.

Faggiani et al. (2016) sought to understand the impacts related to the process of adaptation of the individual to a new context for sports activity, through a systematic review. According to the authors, although motivated to a career projection, the expatriate athletes face as main challenges the adaptation to the new style of training of the receiving team, the distance of the family and close people, the difficulty in communicating effectively and the adaptation to customs and the local

culture. These aspects may interfere with the athlete's mental health and performance, as they face situations of isolation and difficulties in establishing relationships.

However, although it would seem painful for the athlete, expatriation has advantages for the athletes and their teams. Tiesler (2016) discusses the advantages of being an expatriate athlete. Specifically on women's football, the author says that the opportunity to develop the football experience in a different (and often more advanced) context is one of the main reasons for athletes to leave their countries, in addition to playing professionally. In women's football, this experience is perceived as overwhelmingly positive and rewarding by the players themselves and by most of the social agents involved in the process.

The experience of transnational football enables athletes to improve their physical fitness (gain "body capital"), improve their technical skills and physical form derived from the rare privilege of exclusive dedication to women's football, in addition to daily practice and regular high-level competition in a better organized league. Thus, athletes gain greater maturity as players and a broader knowledge of the game, derived from an experience in a socio-culturally distinct context.

For clubs, benefits also exist. With the globalized world market, the transfer of athletes to other countries becomes more and more common. Thus, this phenomenon is in line with the phase in which sports clubs are currently living, especially in the Brazilian scenario, with increasing professionalism. For Machado (2013), starting from the understanding of the changes in the management of the clubs, there are new possibilities for other ways of conducting international transfers of players, including the ways of thinking about the participation of clubs in the management of their talents sports.

The author believes that, even in a profit logic, the management of sports organizations can be aligned with the planning and management of the player's career provided that a strategic view of the management of people in the sport is taken into account the management of a talent not as a simple product to be marketed. In this way, it is believed that the transfer of players can be a substantial gain for clubs and players, increasing possibilities of financial return and performance, alleviating the possibility of failures in the conduct of the expatriation and repatriation processes.

In summary, the results of the studies cited point to the existence of a complex environment, which is related to interculturality. However, it can be observed that there are few publications on the process of expatriation in sport, which limits the extrapolation of the results found. In addition, most of the research is aimed at Football, making it difficult

to generalize the results for other sports, given the specificities of the sport and its context as an expatriation of athletes.

#### **4. FINAL CONSIDERATIONS**

Following the objective of the present essay that was to conceptualize the expatriation phenomenon, as a necessity of the companies and to point out the relation of such phenomenon with the success and failure of the expatriates in the sporting context, can be observed some notes that the literature brings about the expatriation process, as reasons for acceptance, reasons for success and reasons for failure. Thus, as reasons for expatriation, the literature points out that the motives of the corporation, while growth and market increase are found as primordial for such process (Carvalho, 2016; Gallon & Antunes, 2015; Sousa, 2014), but not the only ones .

As motives, expatriates also have reasons to accept such a process (Prestes & Grisci, 2016), as the search for salary increases, career improvements, new cultures, etc. (Carvalho, 2016). In addition, the number of expatriates grows each year, generating a flood of expatriates (Sebben, 2009). Thus, considering the concept of expatriation as vast and complex, it is important to understand the implications inherent in the existence of this diversity of expatriation situations in multinational companies and sports clubs, in relation to the policies and practices of International Human Resources Management (IHRM) for (in)success in the expatriation process, be it in the corporate world or in sports.

Finally, the present study presents the limitation of studying non-sports studies to conceptualize the phenomenon, which limits its generalization to the sport context. In addition, there are few studies about the subject in the sports field, which demonstrates the need for new studies, but focused on the sport context. However, it is believed that the notes of this essay may contribute to studies aimed at understanding the process of success and failure in athletic expatriation, as well as serve as a conceptual basis for companies and clubs that want to assertively plan the expatriation process of athletes, since the literature demonstrates that both win with the expatriation planning, that is, both the club and the athlete win with the expatriation planning.

#### **REFERENCES**

1. Agergaard, S. (2008). Elite athletes as migrants in Danish women's handball. *International Review for the Sociology of Sport*, 43(1), 5–19.

2. Agergaard, S., & Ryba, T. V. (2014). Migration and Career Transitions in Professional Sports: Transnational Athletic Careers in a Psychological and Sociological Perspective. *Sociology of Sport Journal*, 31(2), 228–247.
3. Altman, Y., & Baruch, Y. (2012). Global self-initiated corporate expatriate careers: a new era in international assignments? *Personnel Review*, 41(2), 233–255.
4. Andresen, M., Bergdolt, F., Margenfeld, J., & Dickmann, M. (2014). Addressing International Mobility Confusion - Developing Definitions and Differentiations for Self-Initiated and Assigned Expatriates as Well as Migrants. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(16), 2295–2318.
5. Andresen, M., Biemann, T., & Pattie, M. W. (2012). What makes them move abroad? Reviewing and exploring differences between self-initiated and assigned expatriation. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(7), 1–16.
6. Araujo, B. F. V. B., Teixeira, M. L. M., Cruz, P. B., & Malini, E. (2012). Adaptação de expatriados organizacionais e voluntários: similaridades e diferenças no contexto brasileiro. *Revista de Administração*, 47(4), 555–570.
7. Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1992). What is a global manager? *Harvard Business Review*, 70(5), 124–132.
8. Baruch, Y., & Altman, Y. (2002). Expatriation and repatriation in MNCS: A taxonomy. *Human Resource Management*, 41(2), 239–259.
9. Baruch, Y., Dickmann, M., Altman, Y., & Bournois, F. (2013). Exploring international work: types and dimensions of global careers. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(12), 2369–2393.
10. Baruch, Y., Steele, D. J., & Quantrill, G. A. (2002). Management of expatriation and repatriation for novice global player. *International Journal of Manpower*, 23(7), 659–671.
11. Bianchi, E. M. P. G. (2011). Gestão e Carreira Internacional. Repatriação—construindo elos entre ciclos. In XXXV Encontro nacional dos programas de pós-graduação em administração. Rio de Janeiro: CD-ROM.
12. Black, J. S., & Gregersen, H. B. (1999). The Right Way to Manage Expats. *Harvard Business Review*, 77, 52–63.
13. Black, S. J., Mendenhall, M., & Oddou, G. (1991). Toward a Comprehensive Model of International Adjustment: an Integration of Multiple Theoretical Perspectives. *The Academy of Management Review*, 16(2), 291–317.

14. Brandão, J. P. P. (2012). *Processos de Expatriação na Gestão Internacional de Recursos Humanos (GIRH): Fatores que influenciam a performance dos expatriados*. [Mestrado]. Porto: Universidade do Porto, Porto.
15. Brandão, M. R. F., Magnani, A., Tega, E., & Medina, J. P. (2013). Além da cultura nacional: o expatriado no futebol. *Revista Brasileira de Ciência e Movimento*, 21(2), 177–182.
16. Brett, J. M., Stroh, L. K., & Reilly, A. H. (1993). Pulling up roots in the 1990S - Whos willing to relocate. *Journal of Organizational Behavior*, 14(1), 49–60.
17. Caligiuri, P. M. (2000). Selecting expatriates for personality characteristics: a moderating effect of personality on the relationship between host national contact and cross-cultural adjustment. *Management International Review*, 40(1), 61–80.
18. Carvalho, S. M. S. (2016). *A relação entre a gestão da carreira e a expatriação: um estudo quantitativo com repatriados portugueses*. [Mestrado]. Vila do Conde: Instituto Politécnico do Porto, Vila do Conde.
19. Dickmann, M., & Baruch, Y. (2011). *Global Careers*. Oxon: Routledge.
20. Doherty, N., Dickmann, M., & Mills, T. (2011). Exploring the motives of company-backed and self-initiated expatriates. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(03), 595–611.
21. Doherty, N., Richardson, J., & Thorn, K. (2013). Self-initiated expatriation and self-initiated expatriates: Clarification of the research stream. *Career Development International*, 18(1), 97–112.
22. Dowling, P. J., Festing, M., & Engle, A. D. (2008). *International human resource management: Managing people in a multinational context* (5th ed.). Cengage Learning.
23. Dutra, J. S. (2002). *Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas*. São Paulo: Atlas.
24. Evans, P., Pucik, V., & Barsoux, J. L. (2002). *The Global Challenge-Frameworks for International Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill.
25. Faggiani, F. T. (2017). *O processo de aculturação e a adultez emergente em atletas de Futebol*. [Doutorado]. Porto Alegre: Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
26. Faggiani, F. T., Strey, A., Fuginiti, D., Lindern, D., Aiquel, P. F., & Sartori, C. (2016). O Fenômeno do Expatriado no Contexto

- Esportivo. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 36(3), 738–747.
27. Freitas, L. P. R., Costa Neto, J. R., Cardoso, R. M., & Ferreira, M. P. P. (2012). Estudo do fenômeno do regresso de ex-atletas sul-mineiros de futebol do exterior. *Lecturas: Educación Física y Deportes*, 16(164), 1–9.
28. Freitas, M. E. (2010). Expatriação Profissional: O Desafio Interdependente para Empresas e Indivíduos. *Revista Gestão e Sociedade*, 4(9), 1–20.
29. Gallon, S., & Antunes, E. D. D. (2015). Processo de Expatriação: um modelo com fases e práticas. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 8(2), 54–84.
30. Guedes, B. M. D. (2012). *Stresse Em Expatriados – Transpor As Fronteiras De Si –*. [Mestrado]. Lisboa: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa.
31. Holopainen, J., & Björkman, I. (2005). The personal characteristics of the successful expatriate. *Personnel Review*, 34(1), 37–50.
32. Ivancevich, J. M. (2008). *Gestão de Recursos Humanos* (10th ed.). São Paulo: McGraw-Hill.
33. Lanfranchi, P., & Taylor, M. (2001). *Moving with the Ball: the migration of the professional footballers*. Oxford: Bloomsbury Academic
34. Lima, E. M. R., Oliveira, V., Pavlović, V., Fischer, C. N., Machado, A. A., & Tertuliano, I. W. (2018). The Influence of Expenditures in Football Industry Results: Case Study of the Brazilian Football League. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 23(1), 1–12.
35. Machado, F. S. (2013). *Gestão de pessoas internacional no contexto esportivo brasileiro: uma análise dos processos de expatriação e repatriação de jogadores em um clube de futebol gaúcho*. [Mestrado]. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
36. Martins, D. (2011). *Gestão e Retenção de Repatriados: Um Estudo empírico em empresas portuguesas*. [Mestrado]. Porto: Faculdade de Economia do Porto, Porto.
37. Mendenhall, M., & Oddou, G. (1985). The Dimensions of Expatriate Acculturation: A Review. *The Academy of Management Review*, 10(1), 39–47.
38. Moreira, M. Z., Norões, J. L., & Ogasavara, M. H. (2014). Framework of the Expatriation Strategy in the sphere of the individual, of the organisation and of the international

- environment. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, 9(1), 83–102.
39. Nardi, L. M. R. (2015). *O perfil do profissional auto-expatriado e a percepção de gestores de recursos humanos sobre este perfil*. [Mestrado]. Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
40. Pereira, N. A. F., Pimentel, R., & Kato, H. T. (2005). Expatriação e estratégia internacional: o papel da família como fator de equilíbrio na adaptação do expatriado. *Revista de Administração Contemporânea*, 9(4), 53–71.
41. Pontes, V. S., Ribeiro, C. H. V., Garcia, R. M., & Pereira, E. G. B. (2018). Migração no Voleibol brasileiro: a perspectiva de atletas e treinadores de alto rendimento. *Movimento*, 24(1), 187–198.
42. Prestes, V. A., & Grisci, C. L. I. (2016). Autoexpatriação: uma compreensão à luz dos movimentos de territorialização, desterritorialização e reterritorialização. In *IX Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais*. Porto Alegre.
43. Proni, M. W. (1998). *Esporte-espetáculo e futebol-empresa*. Universidade Estadual de Campinas, Campinas.
44. Rego, A., & Cunha, M. P. (2009). *Manual de Gestão Transcultural de Recursos Humanos*. Lisboa: RH Editora.
45. Rial, C. (2008). Rodar: a circulação dos jogadores de futebol brasileiros no exterior. *Horizontes Antropológicos*, 14(30), 21–65.
46. Richardson, D., Littlewood, M., Nesti, M., & Benstead, L. (2012). An examination of the migratory transition of elite young European soccer players to the english premier league. *Journal of Sport Sciences*, 30(15), 1605–1618.
47. Rodrigues, F. X. F. (2010). O fim do passe e as transferências de jogadores Brasileiros em uma época de globalização. *Sociologias*, 12(24), 338–380.
48. Sebben, A. (2009). O preparo do atleta de futebol. Retrieved May 17, 2015, from <http://universidadedofutebol.com.br/andrea-sebben-psicologa-parte-1/>
49. Severino, A. J. (2007). *Metodologia do Trabalho Científico* (23rd ed.). São Paulo: Cortez.
50. Shaffer, M. A., Ferzandi, L. A., Harrison, D. A., Gregersen, H., & Black, J. S. (2006). You can take it with you: individual differences and expatriate effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 1–35.
51. Sousa, A. F. B. (2014). *A adaptação intercultural da família: um estudo exploratório com expatriados portugueses*. [Mestrado]. Vila do Conde: Instituto Politécnico do Porto, Vila do Conde.

52. Stahl, G. K., & Cerdin, J. L. (2004). Global careers in French and German multinational corporations. *Journal of Management Development*, 23(9), 885–902.
53. Stahl, G. K., Miller, E. L., & Tung, R. L. (2002). Toward a Boundaryless Career: A Closer Look at the Expatriate Career Concept and the Perceived Implications of an International Assignment. *Journal of World Business*, 37, 216–227.
54. Suutari, V., & Brewster, C. (2003). Repatriation: empirical evidence from a longitudinal study of careers and expectations among finnish expatriates. *International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1132–1151.
55. Tanure, B., & Duarte, R. G. (2006). O impacto da diversidade cultural na gestão internacional. In B. Tanure & R. G. Duarte (Eds.), *Gestão Internacional* (pp. 193–220). São Paulo: Saraiva.
56. Tanure, B., Evans, P., & Pucik, V. (2007). *Virtudes e pecados capitais: a gestão de pessoas no Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier.
57. Tertuliano, I. W. (2016). *Processo de expatriação de voleibolistas: Concepções Bioecológicas*. [Doutorado]. Rio Claro: Universidade Estadual Paulista, Rio Claro.
58. Tertuliano, I. W., Lima, E. M. R., Oliveira, V., Pavlovic, V., Machado, A. A., & Fischer, C. N. (2018). Do financial results influence sports results in football industry? – Case study of the Brazilian football league. *Industrija*, 46(1), 97–114.
59. Tibbert, S. J., Andersen, M. B., & Morris, T. (2015). What a difference a “Mentally Toughening” year makes: The acculturation of a rookie. *Psychology of Sport and Exercise*, 17, 68–78.
60. Tiesler, N. C. (2016). Three types of transnational players: differing women’s football mobility projects in core and developing countries. *Revista Brasileira de Ciências do Esporte*, 38(2), 201–210.
61. Vlastuin, J., Almeida, B. S., & MArchí Júnior, W. (2008). O Marketing Esportivo na gestão do Voleibol brasileiro: Fragmentos teóricos referentes ao processo de espetacularização da modalidade. *Revista Brasileira de Ciência Do Esporte*, 29(3), 9–24.

*Рад је примљен: 13.05.2018.*

*Коригована верзија рада је примљена: 16.08.2018.*

*Рад је прихваћен за штампу: 03.09.2018.*





## МИРОВОЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ КРИЗИС: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

### СВЕТСКА ЕКОНОМСКА КРИЗА: ПРОБЛЕМИ И ПЕРСПЕКТИВЕ

**Арская Е.В.**

Белгородский государственный технологический университет им. В.Г.  
Шухов, Белгород (Российская Федерация)

**Усатова Л.В.**

Белгородский государственный национальный исследовательский  
университет, Белгород (Российская Федерация)

**Кожевников В.П.**

Белгородский государственный технологический университет им. В.Г.  
Шухов, Белгород (Российская Федерация)

**Аннотация:** В данной статье рассматриваются как преодолеть кризисные ситуации, пути выхода из экономического кризиса в России. Какое влияние оказал мировой финансово-экономический кризис на экономику России. И чего следует придерживаться для того чтобы страна вышла из кризиса с наименьшими потерями.

**Ключевые слова:** Стабилизация национальной денежной единицы, фискальная политика, федеральная резервная система, финансовый кризис, государственное антикризисное управление

**Сажетак:** Овим научним радом испитује се како да се превазиђу кризне ситуације, излази из економске кризе у Русији. Какав утицај је глобална финансијска и економска криза имала на руску економију. И шта треба поштовати како би земља изашла из кризе са најмање губитака.

**Кључне речи:** Стабилизација националне монетарне јединице, фискална политика, федерални резервни систем, финансијска криза, државно антикризно управљање.

## ВВЕДЕНИЕ

Современная экономическая система России в последние десятилетия характеризуется усложнением, резким возрастанием темпов ее изменения, ужесточением глобальной конкуренции. Экономическое развитие России предполагает переход от развития, базируемого на использовании природных ресурсов, к динамике, основанной на использовании фундаментальных открытиях, наукоемких производствах.

Однако развивающийся мировой экономический кризис обусловил углубление существующих и возникновение новых проблем, которые усугубляют состояние нестабильности и

оказывают существенное влияние на экономическую устойчивость России.

Цикличность развития экономики является общей чертой для экономики всех стран. Рост промышленности в 1857-1858 годах спровоцировал первый мировой кризис, который, однако, был менее разрушителен, чем кризис 1847-1850 годов. Считалось, что кризисы возникают случайно под действием различных причин. (Стабилизационная политика государства: кейнсианский и монетаристский подходы, 2016) Однако комплексное исследование ученых экономистов еще в 19 веке позволяет отметить, что кризисы, как и развитие экономики, носят циклический и регулярный характер со средним интервалом приблизительно 9-12 лет. После Великой депрессии в США 1930 годы экономисты пытались объяснить причины возникновения кризиса, но до сих пор не существует единого мнения – почему началась Великая депрессия. По мнению многих экономистов к факторам, которые вызвали мировой кризис можно отнести недостаток денежных средств, которые обеспечивались золотым запасом страны. Для развития производства не хватало денег, в результате чего и возникла дефляция – падение цен. В то же время наблюдалось перепроизводство в других отраслях, велась неправильная денежная политика Федеральной резервной системы (ФРС), вкладывались инвестиции в производство значительно выше того, что требовалось. Стремительно происходил прирост населения, уровень доходов снижается, безработица увеличивалась, вследствие чего сильно сократился платежеспособный спрос, цены резко снизились.

Почему случаются кризисы и причины их возникновения? Экономисты до сих пор не могут дать окончательный ответ на эти вопросы. Существует много предположений и теорий, которые иногда подтверждаются в истории, а иногда и нет. Многие экономисты согласны с тем, что цикличность экономики рано или поздно приводит к кризису (May, 2013, 2014).

## **1. МИРОВОЙ ФИНАНСОВЫЙ КРИЗИС 2008 ГОДА**

Сокрушительным мировым финансовым кризисом 21 века стал кризис 2008 года. Более 200 стран мира были подвергнуты кризису, в том числе и Россия (Александров, 2011) Признаком того, что кризис коснулся, и России явилось то, что в конце 2008-2009 годов у ряда крупных российских компаний возникли проблемы с погашением внешней задолженности еврооблигаций, которые выдавались при соблюдении условий, что кредиторы имеют право

требовать досрочный выкуп облигаций, в том случае если ценные бумаги теряют инвестиционный рейтинг (Брызгалин, 2008).

На начало 2008 года Россия занимала 3 место в мире по размеру золотовалютных резервов, которые составляли 488,386 млрд. долл. США, а к августу месяца – 598,1 млрд. долл. США. Однако к концу 2008 года масса денежных средств уменьшилась на 0,3%, так как около 14,3 млрд. долл. США было направлено на поддержание курса рубля и рефинансирование задолженности российских банков, а также крупных компаний перед зарубежными кредиторами (Додолев, 2008)

Президентом РФ 13 октября 2008 года был подписан Федеральный закон № 173-ФЗ «О дополнительных мерах по поддержке финансовой системы Российской Федерации» согласно которому для преодоления кризиса ликвидности банкам было предоставлено на возвратной основе более 2 трлн. рублей. Программа антикризисных мер Правительства РФ в 2009 году также предполагала выделение денежных средств для поддержки банковской системы в размере 495 млрд. рублей и предоставления их заемщикам реального сектора экономики по заниженным ставкам. Однако кредитные учреждения переводили полученные средства в иностранную валюту для страхования валютных рисков и использовали их для погашения собственной задолженности перед иностранными банками. (Министерство Финансов РФ, 2016)

Экономический кризис коснулся практически всех отраслей промышленного производства. Выросла численность безработных, увеличилась задолженность по заработной плате во всех секторах экономики. По данным Федеральной службы государственной статистики инфляция за 2008 год составила 13,3%, а базовый индекс потребительских цен (БИПЦ) составил 113,6% (Брызгалин, 2008).

В 2008 году наблюдалось резкое снижение стоимости российских акций в три раза компаний недвижимости, энергетики и металлургии. Связано это с падением цен на нефть, отток капитала за рубеж, кризис в банковской системе и нестабильность рубля по отношению к мировым валютам (Слабинская И.А., 2015).

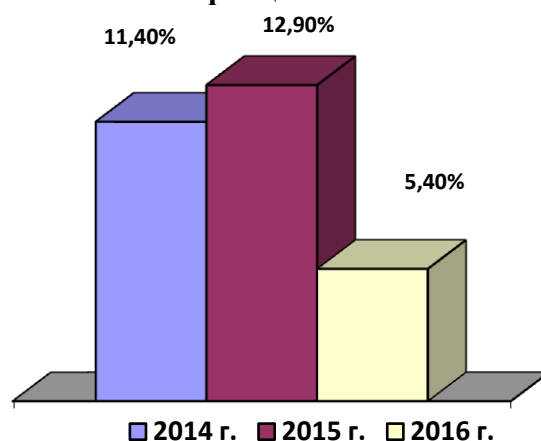
Современная деятельность России опирается на события исторического прошлого. Распад СССР ознаменовал появление 15 суверенных государств, что отрицательно сказалось на социальной сфере общества, так как наблюдалась большая разница в доходах населения. Необходимо отметить, что после «информационной блокады» Россия столкнулась с рядом проблем, так как власть не понимала, как управлять государством при новой системе. Начался поиск путей экономического развития, и экономика России

стабилизировалась. Несмотря на то, что развитие России затормаживали кризисы, объем ВВП был такого уровня, что в 2003 году Россия опередила Бразилию, в 2005 Италию, в 2007 Францию, а в 2013 Россия занимала 6 место, опередив Великобританию (8 место). Россия начала возвращать свой мировой авторитет.

Однако в 2015 году Россия занимала 15 место. Причиной этому стали санкции и положение дел в экономике, так как большая часть инвестиций в последние годы вкладывалась в электроэнергетику, нефтепереработку, химическую и цементную промышленности, а также оборонно-промышленный комплекс (Моисеев, В.В., С.И. Крамской, В.П. Кожевников, 2016).

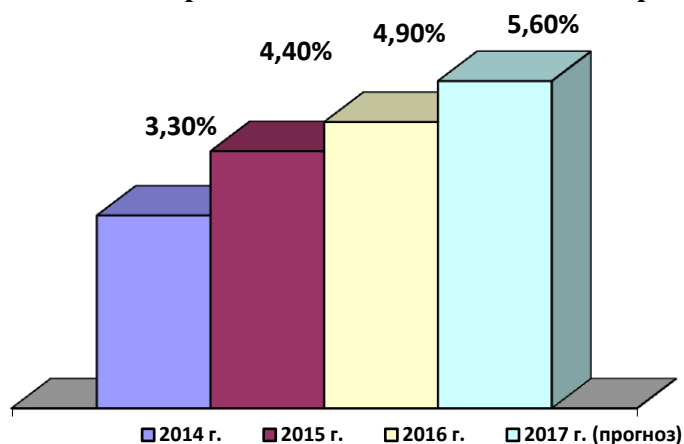
Обобщая вышеизложенное, следует отметить, что экономика России основана на сырьевом экспорте. При этом основными торговыми партнерами выступали Франция, Германия, Италия и США. Начавшийся в 2014 году финансовый кризис в России был вызван падением мировых цен на энергоресурсы. Основным фактором, оказавшим влияние на положение дел в России, стало падение цен на нефть. В начале 2014 года цена на нефть составляла 115 долл. за баррель, а к концу года – 85 долл. за баррель, а в конце 2016 года стоимость нефти упала до 53,9 долл., что привело к снижению стоимости экспорта и приостановке многих торговых операций. Подводя итог исследованию, мы видим, что в банковском секторе происходит падение рубля, и стоимость доллара составила рекордную отметку в 55,50 руб. Начался рост цен и инфляция. В 2014 году инфляция в России составила 11,4%, в 2015г. – 12,9%, а в 2016 г. – 5,4% (Экономика России в условиях глобальной турбулентности, 2016)

**Рис. 1.: Рост инфляции в России за 3 года.**



В декабре 2014 года после девальвации рубля наблюдается рост потребительских цен. Так в декабре 2014 года продовольственные товары подорожали на 3,3%, в 2015 г. – на 4,4%, а в 2016 г. – на 4,9%. По прогнозам на 2017 год продуктовая корзина россиянам обойдется на 15% дороже, чем в 2016 году.

**Рис. 2.: Рост потребительских цен в России за три года**



Однако в 2016 году Россия попала в топ 5 пессимистичных прогнозов с уменьшением ВВП на 0,5% и 65% рецессии (кризиса) экономики.

## **2. ВЫВОДЫ**

Отклонения от экономических параметров приводят к макроэкономической нестабильности. Мы считаем, что без государственного вмешательства в экономику современных развитых стран с рыночной системой хозяйствования обеспечение долговременного экономического развития невозможно. Обобщая существующую нестабильность в экономическом развитии можно предложить следующие основные и общие шаги по выходу из кризиса:

1. Чтобы обеспечить политическую стабильность в стране и повышать свой мировой рейтинг необходимо завоевать доверие иностранных инвесторов, то есть страну надо сделать максимум экономически привлекательной.
2. Отдавать предпочтение интенсивному типу развития экономики, а не экстенсивному. Так как интенсивный тип экономического роста намного продуктивнее и правильнее, что

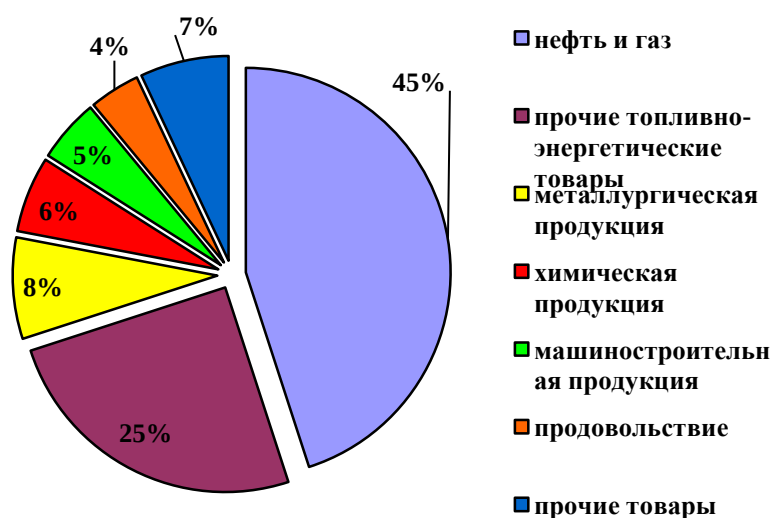
способствует модернизации производства, развитию экономики, повышению качества продукции.

3. Экономику России необходимо переориентировать с добывающей сырьевой промышленности на отрасли наукоемкой и обрабатывающей промышленности, так как на протяжении всей нашей истории экономика демонстрировала, что сильная промышленная база означает стабильность развития.

4. Также очень важно развивать банковскую систему в стране. Особую актуальность в данном контексте приобретает предоставление населению льготных условий кредитования, уменьшения финансовой нагрузки на застройщиков, становления системы кредитных институтов.

5. Для проведения своей эффективной экономической политики следует учитывать опыт других стран, прошедших схожий путь. Но при этом не стоит забывать особенности российской экономики.

**Рис. 3.: Структура экспорта из России**



Так, к примеру, проблемой стабилизационной политики в России является то, что инструмент кредитно-денежной политики, широко используемый во всех развитых странах, не может быть задействован в полную силу из-за недостаточного развития банковской системы в стране. (Правительство утвердило антикризисный план, 2016)

Основной проблемой российской экономики является её сырьевая направленность. Россия является поставщиком в основном

сырьевых товаров. 45% экспорта товаров из страны приходится на продажу нефти и природного газа, а чуть меньше на экспорт прочих топливно-энергетических товаров. На другие торгуемые товары отводится от всей доли экспорта 4-8%. (Брызгалин, 2008, Рыбаков 2012).

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Для преодоления сырьевой направленности сначала следует подготовить нормативно-правовую базу для диверсификации промышленного сектора. Для того чтобы повысить заинтересованность коммерческого сектора экономики в формировании центра экономики на территории России. Также нужно создать эффективную систему разработки, внедрения и коммерциализации результатов научно-исследовательской деятельности в стране. Следует создавать благоприятные условия для роста числа предприятий малого и среднего бизнеса, которые будут функционировать в благоприятных для страны отраслях промышленности.

На следующем этапе необходимо разработать комплекс мероприятий, предполагающий совершенствование нормативно-правовой базы. Это позволит внести изменения в такие структуры промышленного сектора страны, которые могли бы характеризовать социально-экономическое развитие России как устойчивое, не зависящее от эксплуатации природных ресурсов, изменения на мировых рынках и обеспечивающее достойную жизнь нынешнего и последующих поколений. Для этого надо привлекать крупных инвесторов, формировать новые и развивать используемые технологии, и создавать системы научных исследований и подготовки квалифицированных кадров.

В данном контексте поступательное развитие и дальнейшее стабильное функционирование обеспечит устойчивое развитие социально-экономической системы страны. Укрепит позиции предприятий на федеральном и мировом рынках. Создаст финансовые резервы для дальнейшего устойчивого развития экономики России.



## ЛИТЕРАТУРА

1. Стабилизационная политика государства: <https://finance-credit.biz> (15.11.2016).
2. Влияние мирового кризиса на экономику России: [bibliofond.ru/view.aspx](http://bibliofond.ru/view.aspx) (20.11.2016).
3. Май В. (2013). Между модернизацией и застоем экономической политики. *Вопросы экономики*. №2, 12-19.
4. Май В. (2014). Социально-экономическая политика в России. *Вопросы экономики* №2, 5-23.
5. Министерство Финансов РФ: [Info.minfin.ru](http://Info.minfin.ru) (15.11.2016).
6. Рыбаков Ф. (2012). Экономическая политика: теория и практика. *Экономист* №12, 16-27.
7. Додолев, Е. (2008). Кризисный алфавит. *Профиль*, № 48. 80.
8. Брызгалин А. (2008). Кризис и налоги. *Налоги и финансовое право* № 12.
9. Стабилизационная политика государства: кейнсианский и монетаристский подходы: <https://uchebnikionline.com> (15.11.2016).
10. Экономика России в условиях глобальной турбулентности: [www.library.fa.ru/](http://www.library.fa.ru/) (13.11.2016).
11. Макконнелл К. Р., Брю С.Л. (1992) *Экономикс: принципы, проблемы и политика*. М.: Республика, Т. 1. 23-25.
12. Александров Ю. Л., Демченко О.С. (2011) Рейтинговая оценка эффективности стабилизационной политики государства. *Экономика*. №4, 208-212.
13. Правительство утвердило антикризисный план: <https://lenta.ru/> (26.11.2016).
14. Слабинская, И.А., Арская Е.В., Атабиева Е.Л., Агафонова М.В., Бухонова С.М., Бендерская О.Б., Брянцева Т.А., Гущина Т.Н., Киреева Ю.В., Ковалева Т.Н., Кравченко Л.Н., Слабинский Д.В., Ткаченко Ю.А., Усатова Л.В., Шевченко М.В. (2015). *Современные методы учета, анализа и аудита: монография*: Изд-во БГТУ, – 135с.
15. Моисеев, В.В., С.И. Крамской, В.П. Кожевников (2016). *Социальная политика России: история и современность: монография*: Изд-во БГТУ, – 283 с.

Рад је примљен: 09.12.2017.

Коригована верзија рада је примљена: 30.01.2018.

Рад је прихваћен за штампу: 09.02.2018.

## PARAMETERS OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE IN ENTERPRISES IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA – SPECIFICS AND OPPORTUNITIES FOR THEIR OPTIMIZATION

**Kiril Postolov**

“St.Cyril and Methodius” University in Skopje, Faculty of Economics, Skopje,  
Republic of Macedonia

**Marija Magdinceva Sopova**

“GoceDelcev” University in Stip, Faculty of tourism and business logistics,  
Gevgelija, Republic of Macedonia

**Andrijana Ristovska**

“St.Cyril and Methodius” University in Skopje, Faculty of Economics, Skopje,  
Republic of Macedonia

**Abstract:** *This paper elaborates the issue relating to some of the organizational structure parameters in the enterprises of Republic of Macedonia's economy and makes a comparison to what is proposed by the organization theory. For that purpose, empirical research was performed on 62 enterprises of the Republic of Macedonia's economy. In that respect, the SPSS package was used for accepting or rejecting given hypotheses.*

*The conducted research is to provide an answer to the questions relating to the specific application of organizational structure parameters in the enterprises of Republic of Macedonia's economy.*

*Research results have indicated that Macedonian enterprises compared to the enterprises of the developed world and theoretical postulates related to organizational structuring present similar results in certain dimensions, as well as that there are areas which need improvements and complete changes.*

**Key words:** *setting, changes, distribution of work, span of control, organizational design.*

### INTRODUCTION

The main question is whether organizational structure depends on the established political and economic system which dominates the regulation of social relations in a particular country.

As expected, the enterprises functioning in the economy of the Republic of Macedonia are not exceptions from this rule.

In historical terms, during the last seven decades as of the end of World War II, enterprises in the Republic of Macedonia have met the requirements prescribed with the laws that regulate the functioning thereof, in particular regarding the method of their organization (depending on ownership) and the respective management and

governance. Compliance with the laws has an impact on the designing of an organizational structure form which is to enable effective and efficient operations of the enterprise.

However, the question, that is in the focus of attention in this paper, is whether enterprises today, in terms of their organizational structuring, comply with the rules on:

1. impact of the type of organizational environment and organizational design;
2. specialization of work and applied organizational design model;
3. established span of control and the decision-making system;
4. readiness to make organizational changes.

### **1. EMPIRICAL RESEARCH OF CERTAIN ORGANIZATIONAL STRUCTURE PARAMETERS IN THE ENTERPRISES IN THE ECONOMY OF THE REPUBLIC OF MACEDONIA**

Taking into account the seven-decade development and functioning of the enterprises in the economy of the Republic of Macedonia, we consider that it is of high importance to check towards which contemporary theoretical concepts does practical organization tends, to value it, and to provide suggestions for potential corrections. Moreover, we shall have to emphasize that potential differences might occur in the relevant resulting research which, when theoretical models are screened through the practice of functioning of enterprises, are either not fully applicable or the demanding of their application might result into reduction in organizational efficiency.

Reaching of this objective is related to specific research in the practice of our enterprises, which was completed by applying the survey method and direct conversation (interview) with the managers on a specified representative sample of enterprises. On that basis, we have performed a diagnosis of current organizational models that are most frequently applied in our enterprises, the problems related to their functioning located in particular organizational functions and the impact thereof on the organizational effectiveness and efficiency.

The questions contained in the survey questionnaire have focused the research interest on perceiving of elements which, in our assessment, have a decisive impact on the creation of complete and realistic view to diagnose the organizational design of our enterprises, as follows: *impact of the type of organizational environment and organizational design, specialization of work and applied organizational design model, established span of control and the decision-making system, and readiness to make organizational changes.*

Obtained research results have been statistically processed, analyzed, expressed in relative numbers and, based on them, specific qualitative assessments have been given.

Representative sample of enterprises from the Republic of Macedonia's economy was determined for the needs of the research. In doing so, account was taken so as to include enterprises that are part of different sectors of the economic activity and geographic dispersion.

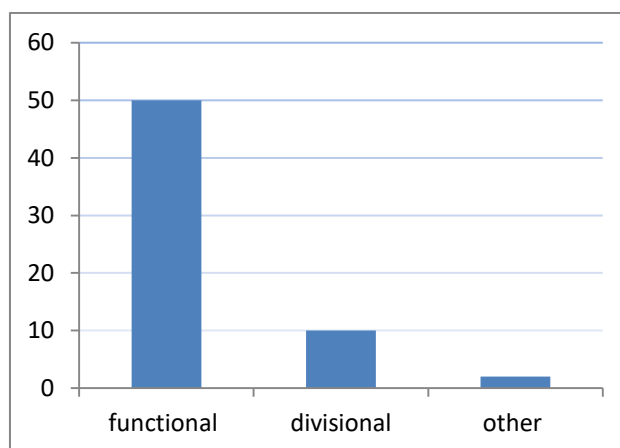
Chief Managers of enterprises were taken as target group of the research. The total number of enterprises in which survey was conducted was 62.

The first question posed within the survey questionnaire refers to the established organizational structure in the enterprise. The following answers were provided:

1. functional organizational structure - 50
2. divisional organizational structure - 10
3. other organizational structure form - 2

The following chart was constructed based on the answers to this question:

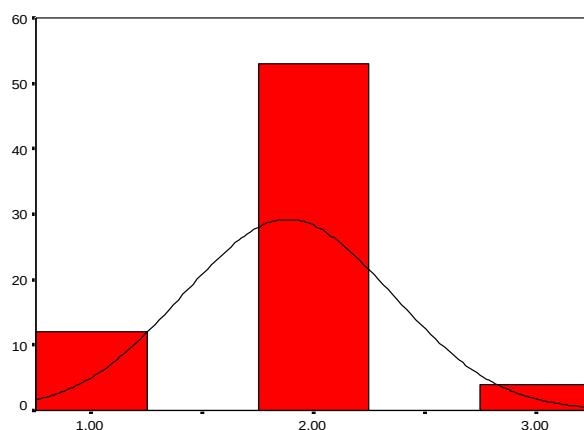
**Chart 1.: Organizational design model in the enterprises of Republic of Macedonia's economy**



*Source: Authors research*

Based on the obtained empirical data, we have constructed the chart that enables us to see whether the researched situation has normal distribution:

**Chart 2.: Organizational design model with constructed normal distribution**



Source: Authors research

- 1=divisional
- 2=functional
- 3=other

It can be concluded from the projected chart that the researched organizational structure is with normal distribution, which means that we can use the statistical tests for accepting or rejecting hypotheses, as well as for calculation of other dimensions.

The specifics of organizational environment and its impact on organizational structure is the first segment to which relevant attention is paid within the present paper (see also in Micic, 2015, Faritovna, 2014, Fang&Chen, 2016, Rauh, 2014).

The logic for this position stems from the fact that organizational environment is the totality of “factors located outside of the enterprise which have potential impact on its operation”. Organizational structure is influenced by the organizational environment. (Armstrong, 2016)

Due to the existing dependence between the environment and the organizational structure, we can test the following two hypotheses on the impact of the type of environment and the organizational structure (Pushpa, 2014):

1. *If the environment is homogeneous, simple, stable, then the established organizational structure is functional.*
2. *If the environment is heterogeneous, complex, unstable, then the established organizational structure is divisional.*

Therefore, we have constructed the first question within the research paper on the impact of the organizational environment type on the organizational design.

Based on the obtained answers to the survey questionnaire, we initially calculated the Pearson correlation coefficient between the type of organizational environment and organizational design of the enterprises. On the basis of empirical data, and the processing thereof, a coefficient of 0.589 was obtained with significance level of 0.01 indicating the existence of dependence level between the organizational design and the type of organizational environment.

The  $\chi^2$  test is used for accepting or rejecting both hypotheses.

Managers were asked the question relating to the type of organizational environment in which their enterprise functions.

The following result and conclusion were obtained by conducting appropriate calculations:

- *At significance level of 0.01, the critical value of the  $\chi^2$  distribution is two degrees of freedom lower compared to the realized value of the  $\chi^2$  test, resulting into conclusion that the hypothesis that organizational structure forms depend on the relevant organizational environment type is accepted.*

Theory of organization has researched that there are existing appropriate relations between *specialization of work and the applied organizational model design*. In order to be able to establish whether it is a rule complied with in the designing and functioning of the organizational structure in enterprises of the economy of the Republic of Macedonia, the following two hypotheses were set:

- *functional organizational structure applies a high degree of work specialization*
- *divisional organizational structure applies low degree of work specialization* (Giurge, Van Dijke & Zheng, 2015).

In order to be able to either accept or reject the two hypotheses, the survey questionnaire included the following question to which managers should have provided an appropriate answer:

“What is the degree of applied work specialization in your enterprise?”

- a) *high degree of work specialization*
- b) *low degree of work specialization*

The calculations provided the following conclusions regarding the dependence of the degree of introduced work specialization and the form of the designed organizational structure:

*At significance level of 0.01, the critical value of  $\chi^2$  distribution is two degrees of freedom higher than the realized value of the  $\chi^2$  test, resulting into conclusion that the hypothesis that organizational structure forms depend on the work specialization level is rejected.*

If we increase the level of significance to 0.05, the final value of  $\chi^2$  would be higher than the critical value, meaning there is a dependence between the forms of organizational structure and the degrees of specialization.

While defining the questions in this part of the questionnaire, we have appropriately given thought to the issues in regard to the *span of management* and the *decision-making*. We will explain the managers' opinions on the span of management and the system of decision-making using the responds to the following questions:

- *A higher span of management is introduced in a centralized decision-making system;*
- *A lower span of management is introduced in a decentralized decision-making system (Ortín-Ángel & Salas, 2002, pp. 848-876.);*

After the calculations, the following conclusion concerning the interdependence of the decision-making system and the span of management was reached:

On a significance level of 0.01 the critical value of  $\chi^2$  distribution is two degrees of freedom lower than the final value of the  $\chi^2$  test, meaning we can accept the hypothesis of interdependence of the decision-making system and the degree of the span of management.

In regard to those reasons, based on these hypotheses, we have formed the questions from the third group:

1. *Are you prepared to make the organizational changes?*
2. *Are you preparing your employees for the necessity for organizational changes?*
3. *Do you sufficiently allow your subordinates to participate in the planning and the implementation of the organizational changes?*
4. *Are you prepared to take the risk for the completed organizational changes?*

The appropriate responses to these questions are as follows:

1. *Are you prepared to make the organizational changes? – 83.87% are prepared to make organizational changes.*
2. *Are you preparing your employees for the necessity for organizational changes? – 80.65% of the respondents replied affirmatively.*
3. *Do you sufficiently allow your subordinates to participate in the planning and the implementation of the organizational changes? – 70.97% gave positive response.*
4. *Are you prepared to take the risk for the completed organizational changes? – A total of 93.55% of the respondents have stated that they will take the risk in case of failure to implement the organizational changes.*

Our managers believe that there are numerous reasons why they think changes need to occur (see also, Basurto, 2017, Smollan, 2017, Gill&Kleiner, 2018).

All of those issues can be classified in these few groups (Arif et al., 2017):

- *Organizational issues (slow decision-making process, enterprise function, low efficiency in task completion and management, changes in the applied technology, the need for introducing better work organization);*
- *Issues related to the market function (competition, the increased needs of the consumers, the increase of foreign competition, disloyal competition, improving the product and service quality);*
- *Systemic issues (unemployment, ownership relations, and change in social relations).*

Those reasons raised the issue for introducing organizational changes in different spheres of the enterprise function. In summary, the managers believe that changes need to happen in the enterprise objectives, employees, organizational culture, organizational technology and organizational structure, after which they believe Macedonian enterprises will be competitive with the foreign ones at the domestic market as well as at the international market.

## **2. DESIGNING A MODERN ORGANIZATIONAL STRUCTURE FOR THE ENTERPRISES IN THE ECONOMY OF THE REPUBLIC OF MACEDONIA**

The ideal of each enterprise is creating an organizational model that will allow the enterprise to successfully face and resolve the complex problems during its operation. Instead of the old strategy *to be the best at everything*, now there comes a new strategy which finds a relation between the competitive advantage of the enterprise with a more effective completion of smaller number of activities. In other words, a strategy of competence, openness and cooperation and collaboration with other enterprises is suggested. That means that the enterprise should focus on the activities that it accomplishes the best and disregard all those activities that other enterprises do faster, more efficient and cheaper.

The new forms of designing an organization set the enterprise on a path that leads to a flexible, decentralized and innovative organization. Innovative activities related to cooperation with external factors, provide space for outsourcing of business possibilities and resources which are not available inside organization (Bobera et al, 2017, p. 1). An important trait of those organizations is the modification of the enterprise into a “shallow organization” with a small number of hierarchical levels and wide span of control, based on the use of the information technology. In that manner, the organization becomes more and more democratic since the decisions in the “shallow organizations” are made and executed much



faster compared to the models with a hierarchical structure. In the same time, that means a transformation of the organization from a vertical to a horizontal organization. A horizontal organization does not have a traditional hierarchy, but teams of experts responsible for the completion of certain tasks.

The results from the questionnaire impose the need for additional efforts in creating that type of organizational structure, one that will allow for effective and efficient operation. Moreover, the objective factors as well as the subjective factors which can assist in that process have to be taken into account.

A second segment in the design of the organizational structure, which has been proven with the conducted survey, is the vast number of specific characteristics between the different forms of enterprises. Having those reasons in mind, we believe that creating an efficient and effective organizational model is a complicated and delicate process where we have to use the knowledge from the theory, the acquired work experience and the specific characteristics of the enterprise itself. Parallel to that, the operation of the economic system on micro level as well as on macro level has to be respected.

If we conduct a quality and quantity analysis of both the theoretical part and the questionnaire for the managers in the economy of the Republic of Macedonia, we believe that we can define the issues the resolution of which will allow the designing of an appropriate form of organizational structure that will provide for effective and efficient enterprise operation. Those issues are the following:

1. *How to design the organizational units within the enterprise?*
2. *How to organize and execute the process of organizational changes-with some problems (see more in Burnes, 2015; Gerbec, 2017).*

The data gathered with the questionnaire, after its processing, analysing and quantification, has provided relevant conclusions on the implementation of the different forms of organizational design in the enterprises in the economy of the Republic of Macedonia in practice. Furthermore, we are free to conclude that the said implementation and the function of the organizational design in the enterprises in the economy of the Republic of Macedonia, in comparison with the modern theory for organization, are similar in the following aspects:

- *The dependence of the applied form of organizational structure on the nature of its surroundings;*
- *The dependence of the applied degree of specialization on the applied form of organizational structure;*
- *The effect of the span of management over the decision-making system.*

However, the survey pinpointed issues related to the design of the organizational units, where, in our opinion, certain corrections need to be

made in order to provide for more efficient and more effective enterprise operation. One of those segments that we believe managers should pay special attention to and show interest is the application of information technology in the designing and functioning of the enterprises, a tool that is not utilized sufficiently.

### **3. THE ROLE OF THE INFORMATION TECHNOLOGY IN DESIGNING A MODERN ORGANIZATIONAL STRUCTURE FOR THE ENTERPRISES IN THE ECONOMY OF THE REPUBLIC OF MACEDONIA**

One of the characteristics of the modern age is the use of the information technology. This is an inevitability that managers must take into account. Not using the modern working tools will render the enterprise uncompetitive and will easily push it aside from the market. That has to be taken into consideration when designing an organizational structure i.e. the extent of the information technology used and its application in the enterprise operation.

The form of the *design of the future* is the e-enterprise (Behrooz & Ghasemi, 2015). The possibilities the internet provides are huge. In that respect the traditional organizational structures are replaced with new ones where the basis for their organization will be the applied information technology.

The information technology with the assistance of the telecommunications mitigates the process of creating network of organizations and even leads to eliminating the lines between the organizations. The modern organizations possess the know-how which alongside the information becomes the basic resource of the organizations. The modern organizations are also organizations that learn, organizations that continuously adapt to the changes.

Within this framework, a special emphasis deserves to be put on the effect the information technology has on the following areas of enterprise operation:

- *It makes the production processes more flexible and consequentially enables the organizations to adapt quickly to the changes in the surroundings;*
- *The changes that the informational technology dictates in the managing process are evident: big number of managers, analysts and other expert employees, especially from the middle level of management organization, are pushed aside from production and transferred to the other phases of operation (preparation, planning, and control).*
- *The information technologies decrease the differences in the structures between small, medium and big enterprises, between centralized and*

*decentralized organization. Therefore, they provide the big enterprises with the flexibility that small enterprises have, applying decentralized decision-making in a centralized organization, and on the other hand they provide a central monitoring and control to a decentralized organization.*

Nevertheless, we must also name the potential obstacles for an extensive application of computers (Derek & Hall, 2004, p. 143.):

- *Problems with unsuitable access;*
- *System that does not operate in real-time;*
- *System that does not provide online research;*
- *System that does not provide flexible research.*

In addition, utilizing the information technology causes the decrease in number of employees. This is due to the substitution of people with machines on positions that used to be occupied by human workforce in the past. But, beside the application of information technology, overemployment also arises as a result from the shift in the behavioral culture i.e. the replacement of the system *job for everyone* with employment on the basis of profit, the processes of globalization and elimination of borders between markets at domestic level as well as at international level.

The result of decreasing the number of employees is overemployment. It poses a social problem which is quite difficult to solve properly. Now the organizers are faced with the task of finding the solution to the essential issue: creating such a form of organizational structure that will satisfy all the parties, the owners of the capital, managers and employees.

Of course, it is difficult to reach a solution whereby its application will satisfy all the interested parties. Because of those reasons, a solution will be put forward depending on what is critical in the given moment.

For that reason, a form of organizational structure has to be designed that will solve the issue of the excess employees that become useless and purposeless in the most reasonable manner. New organizational segments must be created that will engage them i.e. expanding the operations, conquering new markets, diversifying the activities and the production.

## CONCLUSION

Understanding the organizations, especially those in the area of economy (enterprises), their principles and the rules of their operation is necessary. That necessity is particularly stressed with managers that run the enterprises. According to that, the managers are the prime users of the knowledge on the enterprises.

Aware of the gravity and the complexity of the tasks set by the research object, we believe that only the symbiosis of the results from the theoretical research on organizational design and the effects of their application in our organizational practice can contribute to a selection of an adequate organizational model which can be used as a powerful organizational tool by the managers, one that has important effect on achieving the set objectives.

We especially point out the assumptions that must be taken into account and implemented faithfully if we want to bring about appropriate changes in the organizational structure of our enterprises. Those assumptions are related to the connection between the applied model of organizational structure and the nature of the surroundings, the connection between the work specialization and the applied form of organizational structure, the interdependency of the span of management and the decision-making system, as well as the conditions for organizing and executing organizational changes.

After receiving the responses and processing them, we have noted that the following assumptions can be accepted with a high percentage of satisfaction:

- *There is 99% accuracy of the hypothesis that the enterprises with applied functional organizational structure work in conditions of stable, simple or homogenous surrounding, while those with divisional organizational structure work in conditions of unstable, complex or heterogeneous surrounding;*
- *There is 95% accuracy of the hypothesis that there is a relation between the work specialization and the applied form of organizational structure;*
- *There is 99% accuracy of the hypothesis that there is an interdependence between the span of control and the decision-making system.*

Nonetheless, despite accepting the set hypotheses whereby we show that the organizational design of the enterprises in the economy of the Republic of Macedonia is identical with what we have proven in the theoretical part, there are still some segments that need to be corrected in order to provide for an efficient and effective enterprise operation.

Our opinion is that the managers should adapt to the organizational changes caused by the market as well as to the factors and the parameters that design the organizational structure. Furthermore, they should include all of the rest of the employees in those activities so that they can provide optimization of the effectivity and the efficiency of the organizational structure as a whole. The presence of obstacles while planning the execution of the organizational changes is normal, where the main opposition are the employees. That stems from fear of

organizational changes, insecurity, threats to the social relations, aversion towards control, economic factors etc.

## LITERATURE

1. Arif, M., Zahid, S., Kashif, U., & Sindhu, M. I. (2017). Role of leader-member exchange relationship in organizational change management: Mediating role of organizational culture, *International Journal of Organizational Leadership*, 6(1), 32-41.
2. Armstrong, M. (2016). *Management Processes and Functions, fourth edition*. London: Institute of Personnel Management,.
3. Basurto, L. (2017). Book Review: Implementing Positive Organizational change: A Strategic Project Management Approach, *PM World Journal*, 6(7), 1-3.
4. Behrooz, R., & Ghasemi H. M. (2015). Designing a model of organizational agility: A case study of Ardabil Gas Company, *International Journal of Organizational Leadership*, 4(2), 100-117.
5. Bobera, D., Leković, B., & Strugar-Jelača, M. (2017). Coopetition as an external source for driving innovation: research findings from Ap Vojvodina, *Економски погледи*, 19(1), 1-16
6. Burnes, B. (2015). Understanding Resistance to Change – Building on Coch and French, *Journal of Change Management*, 15(2), 92-116
7. Derek, T., & Hall, L. (2004). *Personnel Management- HRM in Action* (3<sup>rd</sup> edition). London: Prentice Hall, Hertfordshire.
8. Gerbec, M. (2017). Safety change management – A new method for integrated management of organizational and technical changes, *Safety Science*, 100(Part B - December), 225-234.
9. Gill, C., & Kleiner, B.H. (2018). Case studies in organizational change, *Industrial Management*, 60, (2), 27-30.
10. Giurge, L. M., Van Dijke, M., & Xue Z. (2015). Timeliness: How Span of Control Facilitates Timely Decision-Making, *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 2015(1), 1-1. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2015.16484abstract>
11. Fang, S.C., & Chen, H.K. (2016). Strategic intent, organizational environment, and organizational learning mechanisms, *Personnel Review*, 45, (5), 928-946.
12. Faritovna, P.L. (2014). The Assessment Of Influence Of Enterprise External Environment On Its Organizational Structure, *Science Journal of Volgograd State University. Global Economic System /Vestnik Volgogradskogo Gosudarstvennogo Universiteta. Seria 3, Ekonomika, Ekologija*, 25(2), 54-61.

13. Micić, R. (2015). Characteristics of Environment And Their Influence On Organization Structuring, Management & Education / Upravljenje i Obrazovanje, 11, 7-12.
14. Ortín-Ángel, P., & Salas, V. (2002). Compensation and Span of Control in Hierarchical Organizations. *Journal of Labor Economics*, 20(4), 848-876.
15. Pushpa, A. (2014). Effect of Uncertain and Turbulent Environment on Organizational Design, *Economics & Business Journal: Inquiries & Perspectives*, 5(11), 11-24.
16. Rauh, M.T. (2014). Incentives, wages, employment, and the division of labor in teams, *RAND Journal of Economics*, 45(3), 533-552.
17. Smollan, R.K. (2017). Supporting staff through stressful organizational change, *Human Resource Development International*, 20(4), 282-304.

*Рад је примљен: 28.03.2018.*

*Коригована верзија рада је примљена: 14.04.2018.*

*Рад је прихваћен за штампу: 25.04.2018.*



## ФАКТОРИ КОЈИ ДЕТЕРМИНИШУ ПРИВРЕДНИ РАСТ

FACTORS WHICH DETERMINATE ECONOMIC GROWTH

Маја Дајић<sup>1</sup>

Крушевац, Србија

Ненад Којић<sup>2</sup>

Универзитет у Приштини, Економски факултет, К. Митровица,  
Србија

**Сажетак:** Светска економска криза праћена либерализацијом и дерегулацијом тржишта, растом незапослености и продубљивањем јаза између малог броја богатих и огромне већине сиромашних људи, трансформисала је важеће обрасце генерисања привредног раста. Светска привреда се не само због економске кризе већ и због глобализације, потребе за променама на тржишту радне снаге (између осталог и све већих потреба за креативношћу), технолошки вођене информатичке револуције, који у значајној мери диктирају привредни раст не само у развијеним већ и у земљама у развоју и неразвијеним земљама света, већ дужи временски период налази у фази дубоких структурних промена. Те промене су допринеле и значајном продубљивању јаза између развијених и недовољно развијених привреда у свету. Развијене земље света привредни раст у великој мери заснивају на активној примени иновативних знања као и на акумулацији софистициране технологије и њеном континуираном унапређењу, док је у недовољно развијеним земљама привредни раст превасходно повезан са продуктивношћу. По узору на индустријски водеће привреде недовољно развијене земље треба да теже квалитетном привредном расту којег карактерише постојаност и самоодрживост. Овакав привредни раст се не може брзо постићи већ он представља спор и дуготрајан процес. Циљ ове анализе је да укаже на који начин одређена обележја, попут иновативности, интелектуалног капитала и технологије детерминишу привредни раст земаља на различитом нивоу развијености.

**Кључне речи:** Привредни раст, промене окружења, детерминанте привредног раста

**Abstract:** The global economic crisis, caused by the liberalization and deregulation of the market, the growth of the unemployed and the widening of the gap between a small number of the rich and the vast majority of poor people, transformed the evolutionary form of generating a suitable growth. The global economy is not only a boon of economic crisis, but also a globalization, the need to change the power of the trinity (among other things, growing demands for creativity), technologically driven IT revolutions, which significantly dictate occasional growth not only in the developed world but also in the developing world and underdeveloped countries of the world, a longer period of time is in the phase of deep structural changes. These changes have

<sup>1</sup> d.maja@hotmail.rs

<sup>2</sup> nenad.kojic@pr.ac.rs



*contributed to a significant deepening of the gap between developed and underdeveloped economies in the world. The development of the land of light economic growth is to a great extent measured by the active application of innovative knowledge as well as the accumulation of complexity of technology and ongoing continuous improvement, that is, in the underdeveloped country, the primitive creatures previously told with productivity. Following the example of industrial leadership, a suitable underdeveloped country should put in a quality appropriate growth, characterized by sustainability and self-sustainability. Such a primary growth can not be achieved quickly, but has presented a slow and later process. The aim of this analysis is to illustrate how certain features, such as innovation, intellectual capital and technology, determine the economic growth of countries at a different level of development.*

**Key words:** *Economic growth, changes in the environment, determinants of economic growth*

## УВОД

Савремени услови привређивања допринели су томе да се важећи обрасци привредног раста у значајној мери трансформишу. Технолошки напредак али и све већи степен употребе информационо-комуникационе технологије утицале су на промену економског окружења. У том смислу се може запазити померање од производних и природних фактора ка детерминантама заснованим на знању, иновацијама и технолошким унапређењима. Једну од важних детерминанти привредног раста, полазећи од тога да смо напредовали ка економији заснованој на знању, представљају људски ресурси са својим, превасходно, умним а потом и осталим способностима. Захваљујући интелектуалном капиталу могуће је успоставити парадигму одрживог раста која би подразумевала максимум друштвеног благостања, економске ефикасности као и хуманог развоја заснованог на сарадњи, одговорношћу, поверењу, вођству са визијом, глобалној умрежености али и слободи избора. Такође, један од главних покретача економског раста је ширење иновација кроз економију (Тошовић-Stevanović, 2010, стр. 80.) јер иновативност као основни покретач и носилац развоја привреде засноване на знању утиче на динамику и брзину привредног раста сваке земље. Иновације представљају основу технолошког прогреса. Већ дужи низ година водеће тржишне економије свој привредни раст заснивају на акумулацији софистициране технологије па се, сходно томе, може рећи да је и технологија постала један од фактора који детерминише привредни раст.

Управо због специфичности обележја која га детерминишу, у савременим условима привређивања, привредни раст не представља једноставан процес. Један од значајнијих изазова са којим се суочавају многе земље широм света, па чак и Србија, је како

остварити а потом и одржати високу стопу привредног раста који ће бити социјално инклузиван али и еколошки одржив. Поред тога, комплексност процеса привредног раста ствара и многе друге изазове не само за недовољно развијене већ и за развијене земље света. Још један од њих је и све већа условљеност економског раста квалитетом раста и укупним инвестицијама, без обзира на њихово порекло. Не треба занемарити чињеницу да ће неквалитетан економски раст, пре или касније, испољити своје негативне ефекте на привреду.

## **1. ПОТРЕБА ЗА ОДРЖИВИМ ПРИВРЕДНИМ РАСТОМ**

Привредни (економски) раст представља пораст укупног оутпута неке привреде. Као један агрегатни процес који указује на одређене секторске промене у привреди, квалитетан и стабилан привредни раст постаје фундаментална претпоставка једноставнијег решавања кључног економског задатка огледаног кроз тежњу да се у што је могуће већој мери задовоље растуће људске потребе употребом ограничених ресурса у свакој друштвеној заједници. Одрживи привредни раст позитивно утиче на развој сваке економије у том смислу што доприноси њеној ресурсној ефикасности и конкурентности.

За већину земаља у свету један од фундаменталних циљева макроекономске политике представља постизање одрживог привредног раста. *Upreti* (2015, стр. 37) истиче да су економисти од давнина спроводили различита теоријска и емпиријска истраживања како би објаснили узроке економског раста. Прве теоријске оквири на којима су се заснивале многе касније студије дали су *Solow & Swann* и *Romer* (према *Upreti*, 2015, стр. 37.). Међутим, студије које се заснивају на анализи случајева од пре неколико стотина година, у савременим условима привређивања, неће у довољној мери бити релевантне јер су многе промене допринеле томе да привредни раст постане веома динамичан процес и самим тим отежале постизање одрживог раста. Очување стабилног и одрживог привредног раста је незамисливо без конкурентности и модернизације привреде, у смислу иновативних активности, технолошких истраживања и модернизације знања (*Несторовић, Станковић*, 2014. стр. 146.). Да би се постигао дугорочно одржив раст осим макроекономске стабилности неопходно је обезбедити квалитетнији привредни амбијент, од квалитета инфраструктуре, квалификоване радне снаге па све до прописа којима се регулише пословање привреде. *Aparicio* са сарадницима (2016, стр. 3) наглашава да институције, кроз

одговарајуће прописе и процедуре, имају одређени утицај на економски раст. То се, пре свега, манифестује кроз обезбеђивање подстицаја и сигурности инвеститорима.

Потреба за одрживим привредним растом постала је нужност изазвана дубоком глобалном економском кризом. Међутим, управо та економска криза, поред других промена, у значајној мери отежава задатак да се обезбеди одрживи привредни раст. Како *Law* и *Singh* (2014, стр. 2) наводе неки од најдраматичнијих ефеката глобалне економске кризе огледају се у неадекватној расподели оскудних ресурса, порасту незапослености, погоршавању сиромаштва и стагнирању економија. Велики број предузећа погођених кризом напуштају своју основну делатност, што повлачи отпуштање радника, чак и оне фирме које нису толико погођене кризом најављују смањење свог пословања и броја запослених да би, до периода новог привредног раста, очувале своју стабилност (Пејановић, 2014. стр. 8.). Инвестиције представљају једно од решења, али како *Law* и *Singh* (2014, стр. 2) наводе иако инвестиције промовишу раст, превише финансирања може да штети привредном расту. Из тог разлога је веома важно пронаћи оптимални ниво инвестиција, да би се постигао одрживи привредни раст. За постизање одрживог раста *Mijiyaawa* наглашава потребу успостављања следећег узрочно-последичног ланца: инвестиције - раст продуктивности - одрживи економски раст (Према: Пејановић, 2014. стр. 8.). Полазећи од тога да је основни циљ свих земаља, а нарочито земаља у развоју, постизање стабилног и дугорочног привредног раста заснованог на иновацијама, квалитету расположивог знања и побољшању технолошке базе, оптимални ниво инвестиција у свему томе, без обзира на њихово порекло, може да има веома значајну улогу. *Dritsaki* и *Stiakakis* (2014, стр. 181.) истичу да постоје многе студије (Balassa, 1985; Edwards, 1992; Ghirmau и др., 2001; Belloumi, 2014) које доказују да постоји утицај страних директних инвестиција на привредни раст земаља у развоју. У оваквим земљама стране директне инвестиције могу допринети стабилнијем привредном расту на директан начин, кроз прилив страног капитала или индиректним путем кроз трансфер технологије, производног, менаџерског и организационог знања, кроз јачање конкуренције и процеса реструктурирања у домаћој привреди, што доприноси адекватнијој употреби расположивих ресурса и расту продуктивности. Рецимо, *Ресе* са сарадницима (2015, стр. 467.) указује на то да стране директне инвестиције имају позитиван утицај на економски раст кроз преношење знања и побољшање технолошког процеса.

Само привредни раст који је квалитетан и стабилан може бити одржив. С обзиром на то да се темпо раста може значајно повећати на уштрб његовог квалитета *Тривић* и *Петров* (2014. стр. 137.) наглашавају потребу за анализом квалитета привредног раста, нарочито у условима брзе привредне експанзије, када се лако изводе повољни закључци, а висока стопа раста није гарант његовог квалитета. Успешност привредног раста у неком периоду не може се мерити стопом раста само у датом периоду, треба узети у обзир и раст остварен у претходном периоду. Чак и привремено убразање стопе привредног раста у текућем периоду може неповољно да утиче на будућу и дугорочну стопу раста. Рецимо, жртвовање дугорочне стопе раста са циљем одржавања њеног високог нивоа на кратак рок често се постиже одлагањем промена. На тај начин се избегавају поремећаји и одлаже се успоравање раста. Такав начин функционисања негативно ће се одразити на дугорочну перспективу развоја јер без квалитетног, континуираног и одрживог раста целокупан развојни процес неке привреде биће осуђен на стагнацију.

## **2. ОСВРТ НА ДЕТЕРМИНАНТЕ ПРИВРЕДНОГ РАСТА**

Питање о кључним детерминантама привредног раста већ дужи временски период заокупља пажњу већине истраживача. Бројне студије на ту тему произвеле су мноштво комплементарних али и различитих теорија о економском расту. *Urbano* и *Aparicio* (2016, р. 1.) наводе да су се у прошлости истраживачи, попут *Solova* (1956) и *Swana* (1956), ослањали на модел производне функције као основи за објашњавање детерминанти економског раста. Они су модел привредног раста засновали на неокласичној производној функцији чији су кључни фактори били рад и капитал (*Urbano & Aparicio*, 2016, стр. 1.). Поред рада и капитала истраживачи су, такође, наглашавали и значајну улогу земље, као још једног класичног фактора, у економском расту. У класичној економији поседовање физичке имовине било је од фундаменталне важности за постизање економског раста. Међутим, проблем са привредним растом заснованим на акумулацији производних фактора је био у томе што је овај раст сам себе ограничавао и као такав није могао бити одржив. Један од разлога за то је што овакав модел раста, услед настанка техничко-технолошких промена, није пружао довољна објашњења о технолошком прогресу. Зато долази до појаве нових теорија које акценат стављају на ендогеним детерминантама привредног раста. Стопу привредног раста је могуће учинити

ендогеном подржавањем технолошких промена и активности истраживања и развоја.

*Faggian* са сарадницима (2017, стр. 998.) истиче значај знања, односно људског капитала, као фундаменталног фактора ендogene теорије раста. Напредак ка економији заснованој на знању допринео је томе да интелектуалне способности радне снаге постану кључна детерминанта економског раста. У условима глобализације тржишта могућ је напредак само оних земаља које вреднују знање и издвајају одговарајућа средства за истраживање и развој. Као резултат таквих истраживања настаје ново знање које постаје темељ успешности сваке привреде у свету и значајан покретач њеног раста. Знање се може схватити као вишедимензионални феномен интерактивне природе при чему његова све већа употреба и улагање у надарене појединце и научно-истраживачке тимове доводи до сразмерно већег степена вештина и знања што резултира у већем броју иновација. Само квалитетно новостворено знање може да има позитиван утицај на реализацију нових инвестиција које ће имати одређени допринос у економском расту. Самим тим, акценат треба ставити на стварању квалитетног људског капитала, побољшању флексибилности радне снаге, адекватној реформи тржишта рада, различитим усавршавањима запослених али и на додатним инвестицијама у образовање, односно на константном улагању у људски капитал. Неадекватан однос према хуманом капиталу може бити одговоран за спор привредни раст. Пошто је људски капитал, у чијој се основи налази знање, постао покретач привредног раста, *Hanushek* (2013, стр. 205.) наглашава да централни део развојних стратегија већине земаља, а нарочито земаља у развоју, требало би да буду питања која се тичу квалитета школовања. Ове земље, да би допринеле свом привредном расту, својом политиком не би смеле да успоравају промене већ би требале да креирају одговарајуће институционално окружење које би подржавало унапређење и ширење квалитетног знања. Без побољшања квалитета образовања земаљама у развоју ће бити тешко да побољшају своје дугорочне економске перформансе (*Hanushek*, 2013, стр. 204.).

Да би се створио адекватан амбијент за постизање привредног раста *Faggian* са сарадницима (2017, стр. 1001.) наглашава и значај креативности као један значајан атрибут људског капитала који је, у савременим условима привређивања, постао покретачка снага привредног раста и просперитета. Креативност се односи на комбиновање идеја на један јединствени начин. Међутим, креативност сама по себи није довољна већ је неопходно да резултати процеса креативности буду претворени у нове корисне

исходе, односно у иновације. Развој иновативног рада постаје сигуран пут за повећање продуктивности и подстицања свести о значају иновација за целокупан напредак привреде и друштва. Сходно томе, поред знања, и иновације се посматрају као значајна детерминанта која представља покретачку снагу привредног раста. *Schumpeter* и поједини економисти нагласили су улогу иновативности у економском расту (према: Galindo & Mendez, 2014, стр. 826.). Он полази од разматрања различитих чиниоца који би могли да побољшају привредни раст, попут физичког окружења, институција, друштвених организација и томе слично, али сматра да сви претходно наведени чиниоци нису довољни да се процес економског раста објасни зато што овај процес није једноставан већ зависи од низа фактора заснованих на адекватној комбинацији постојећих продуктивних ресурса на нове начине (према: Galindo & Mendez, 2014, стр. 826.). *Ресе* са сарадницима (2015, стр. 464-467.) на основу спроведеног истраживања за одређене земље из централне и источне Европе у периоду између 2000. и 2013. године, такође, потврђује да постоји позитивна веза између привредног раста и иновативности. Они су користећи трошкове истраживања и развоја као једну од кључних варијабли у свом истраживању утврдили да поред квалитета образовања и људског капитала, страних директних инвестиција, расподеле средстава за истраживачке и развојне активности и иновације утичу на степен економског раста привреде.

Иновације представљају основу технолошког прогреса као значајног чиниоца промена од кога зависи брзина и правац промена у економском окружењу. Као фундаментални покретач привредног раста, технолошки прогрес обухвата промене у смислу стварања нове и унпређења постојеће технологије, средстава и метода производње који обезбеђују одређене уштеде у раду, развој нових и усавршавање постојећих производа. Технолошки прогрес се испољава у развоју технологије кроз аутоматизацију, компјутеризацију, телекомуникације, микроелектронику, роботизацију, биотехнологију. *Jaumotte* са сарадницима (2013, стр. 272.) наглашава да је технологија постала главни покретач привредног раста. Поред глобализације и технолошке промене су створиле потребу за прелазак са материјалне на нематеријалну имовину. Оне су комуникацију и пословање учиниле једноставнијим, постале предуслови за побољшање продуктивности и иновативности и уопште допринеле побољшању ефикасности на глобалном нивоу. *Ресе* са сарадницима (2015, стр. 461.) истиче да управо те предности које нуди технологија обезбеђују простор за постизање привредног раста. Значај технолошких промена је

превасходно у томе што су оне постале кључни генератор квалитетног, односно, одрживог економског раста пре свега због тога што улагања у нову технологију олакшавају примену све напреднијих решења и развој иновација које убрзавају привредни раст, а то нам показују и примери најразвијенијих привреда у свету које су захваљујући технолошком напретку обезбедиле предност по питању већег привредног раста у односу на недовољно развијене привреде.

Може се приметити да су у новој економији, која је уско повезана са јачањем глобализације и развојем технологије, традиционалне детерминанте привредног раста (рад, капитал, земљиште) замењене интелектуалним капиталом у чијој се основи налази знање, високом технологијом, односно информационо-комуникационом инфраструктуром, и новим идејама као значајном економском основом за развој иновативности. Због тога, конкурентске предности појединих држава нису наслеђене, већ створене стратешким изборима, заснованим на знању и развијеној инфраструктури, високим технологијама и иновацијама (Тошовић-Стевановић, 2009).

### **3. ДИНАМИКА ПРИВРЕДНОГ РАСТА У ЗЕМЉАМА НА РАЗЛИЧИТОМ НИВОУ РАЗВИЈЕНОСТИ**

Промене изазване технолошком револуцијом, потенцирањем значаја интелектуалног капитала, глобализацијом, а самим тим и тежњом за постизање што веће конкурентске предности у великој мери одређују динамику привредног раста земаља на различитом нивоу развијености. Те промене су допринеле значајном продубљавању јаза између развијених и недовољно развијених привреда у свету. Jaumote са сарадницима (2013, стр. 272.) указује на пораст неједнакости у већини земаља која током протекле две деценије представља један од највећих изазова за доносиоце економске политике у развијеним и земљама у развоју. Он истиче да је глобализација допринела томе да се користи од повећања прихода и укупних стопа раста бруто домаћег производа не расподељују подједнако и да је, самим тим, неједнакост у расподели дохода у протекле две деценије порасла у већини земаља, укључујући чак и развијене земље (Jaumote, 2013, стр. 272.) Фундаменталне разлике у карактеристикама привредног раста између земаља на различитом ступњу развоја предмет су многих студија (Jaumote и др, 2013; Upreti, 2015; Fouquet & Broadberry, 2015; Faggian и др., 2017; Simionescu и др., 2017, су само неке од њих), а за разлику од

традиционалне перспективе раста, која полази од индустријске врсте економског раста заснованог на акумулацији капитала као кључној одредници за привредни раст, нови погледи се померају ка детерминантама заснованим на иновацијама, технологији и акумулацији интелектуалног капитала.

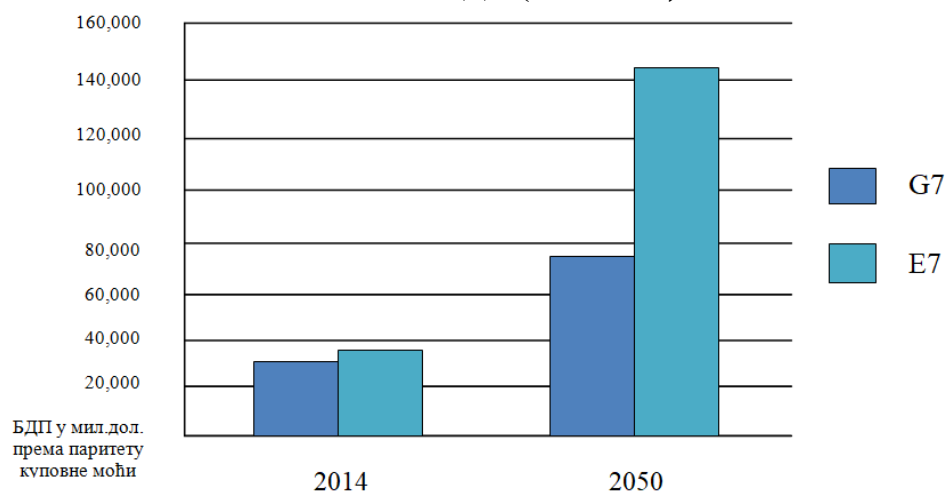
Ниједна земља у економији заснованој на знању не може ефикасно да се развије и да пронађе адекватно место на међународном тржишту без одговарајућег научног и технолошког потенцијала (Роркова и др, 2015. стр. 59.). Роркова са сарадницима (2015. стр. 58) истиче да је и динамика и флексибилност високо развијених земаља у постиндустријском друштву директно повезана са развојем научне и технолошке револуције и ефикасним коришћењем њених достигнућа. Развијене земље света се налазе испред неразвијених не само зато што улажу у хумани капитал већ и због тога што издвајају значајна средства за истраживање и развој јер се продуктивност у овим земљама у великој мери ослања на техничке иновације. Најмање развијене земље у великој мери зависе од примитивне пољопривреде па су, сходно томе, више подложне шоковима (Upreti, 2015, стр. 39.). За неразвијене земље је од великог значаја еластичност понуде фактора, у смислу привлачења фактора производње, односно, капитала (страних директних инвестиција) и квалификоване радне снаге. Yimer (2017, стр. 123-124.) наводи да стране директне инвестиције играју важну улогу у процесу привредног раста у неразвијеним земљама света јер оне не само што обезбеђују неопходан капитал овим земљама, који је од виталног значаја за стварање капацитета за запошљавање, већ и трансфером технологије побољшавају њихову интеграцију у глобалну економију, чиме се доприноси расту. Да би се омогућио динамичан привредни раст код ових земаља битно је и привлачење квалификоване радне снаге што се, такође, може постићи кроз стране директне инвестиције (рецимо, у виду преношња менаџерског знања). Привлачење ових фактора за неразвијене земље је јако важно јер од њих зависи степен њихове иновативности. У неразвијеним земљама иновације се посматрају као потенцијални покретач будућег раста, пошто доприносе развоју нових активности и повећању извозне оријентације предузећа која су, у овом случају, углавном увозно оријентисана. Ресе са сарадницима (2015, стр. 463.) наглашава да постоје земље које своје иновације базирају на знању и искуству других земаља. Међутим, да би постале покретач привредног раста иновације би требале да буду резултат сопственог искуства, а обзиром на то да неразвијене земље не могу лако да приуште нову



технологију, управо њихове иновације постају површне и засноване на копирању и искуству других земаља.

Код земаља у развоју привредни раст мање зависи од померања технолошких граница а много више од кретања производње ка активностима са већим нивоом продуктивности. Ове земље акценат стављају на адаптацију постојећих технологија и бржу акумулацију физичког и хуманог капитала. Само је одређени број земаља у развоју успео је да створи високо концентрисане технолошке иновације што је позитивно утицало на њихов раст. Постоје истраживања која показују да се глобална економска моћ све више помера ка привредама земаља у развоју (слика 1).

**Слика 1.: Промене у учешћу групе земаља (G7 и E7) у стварању глобалног БДП (2014-2050)**

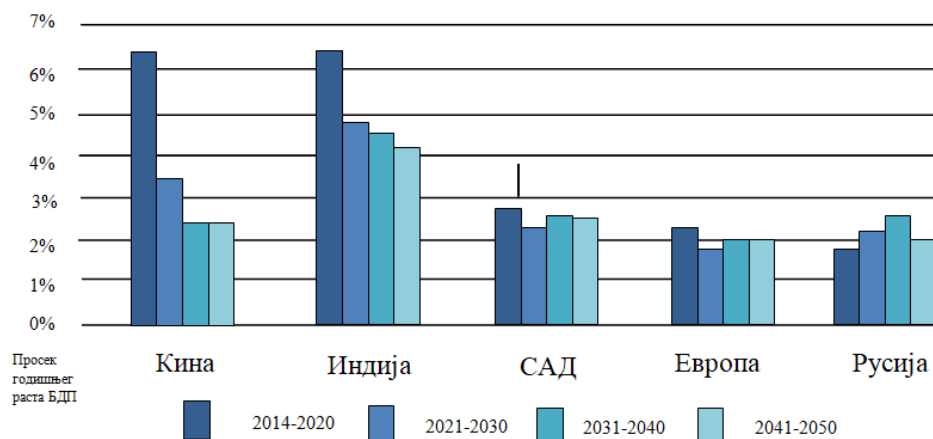


*Извор: The world in 2050, 2015. стр. 8.*

Истраживања показују да ће групе земаља у развоју (E7) коју чине: Кина, Индија, Бразил, Индонезија, Мексико, Русија и Турска увећати своје учешће у стварању глобалне стопе бруто домаћег производа, која представља основни индикатор који се користи у процени учинка сваке економије, у односу на групу развијених економија коју чине: САД, Јапан, Немачка, Велика Британија, Француска, Италија и Канада (The world in 2050, 2015. стр.7.). Кина је већ претекла САД које се још увек нису опоравиле од кризе из 2008, и самим тим постала најјача привреда у свету. Њен потенцијал је заснован на великој економији, финансијској моћи, високим стопама раста, главној улози у светској трговини (Hopewell, 2014, стр. 4.). Ји са сарадницима (2014, стр. 323.) наводи да је Кина у

последњих тридесет година представљала најбрже растућу економију у свету, док Lin (2013, стр. 259, 265.) наглашава да је привредни раст Кине најинтригантнији економски феномен и да ниједна привреда у људској историји није остварила тако велики напредак, али и да такав начин функционисања Кинеске привреде може да послужи као добар пример другим земљама у развоју. Поред Кине и Индије која уз одговарајући програм структурних реформи има потенцијал да постане друга по величини привреда у свету до 2020. године, *Horwell* (2014, стр. 1, 4.) потенцира и значај бразилске привреде указујући на то да и она има растућу моћ у глобалној економији, с тим што наглашава да су индијска и бразилска економија позициониране као секундарне, обзиром на то да тренутно имају мању моћ у односу на Кину. Међутим, истраживања (*The world in 2050*, 2015, стр. 4.) показују да ће након фазе зрелости, односно након 2020. године, доћи до пада стопе раста кинеске привреде у већој мери у односу на пад стопе раста привреде Индије (слика 2). Такав спорији раст Кинеске привреде ће настати као последица извесних промена у њеном економском систему који ће допринети томе да се из економије засноване на инвестицијама и извозу у локално тржиште трансформише у економију засновану на потрошњи. *Morrison* (2014, стр. 25.) истиче да би Кина, уколико жели да оствари здрав раст и у будућем периоду, требало да настави са великим реформама јер би неуспешно спровођење реформи могло да угрози привредни раст ове земље.

Слика 2.: Потенцијалне стопе раста за највеће економије (2014-2050.)



Извор: према: *The world in 2050*, 2015. стр. 4.

Поред ових и Индонезија и Мексико, као земаље у развоју, постају стабилне економије са привредним растом који надмашује многе друге привреде, док Русија спроводећи реформе везане за промену економске структуре постаје војно, политички и економски доминантнија земља у свету. *Medvedev* (2015, стр. 127.) и *Skiter* са сарадницима (2015, стр. 64.) наглашавају потребу стварања новог модела раста који би омогућио динамичан раст руске привреде, праћен одређеним структурним променама, истичући значај квалитета људског капитала и стварања услова за развој иновација и технологије. И Турска привреда, као члан истакнуте групе земаља у развоју све више добија на значају на шта указује *Adak* (2015, стр. 776.) који је на основу спроведеног истраживања у овој економији дошао до закључка да се економска структура Турске током последње три и по деценије, када је технологија постала кључна ендогена варијабла у агрегатној производној функцији, драматично променила јер су нове инвестиције у технологију довеле до веће продуктивности која је имала позитиван утицај на привредни раст.

Може се, дакле, приметити да постоји тенденција све већег учешћа земаља у развоју у светској привреди које теже ка томе да свој развојни потенцијал ефикасније користе водећи рачуна о макроекономској стабилности и квалитетнијем улагању у образовање, инфраструктуру и софистицирану технологију.

#### 4. ДЕТЕРМИНАНТЕ ПРИВРЕДНОГ РАСТА СРБИЈЕ

Бројне промене, укључујући глобализацију и све развијенију информационо-комуникациону технологију су допринеле томе да се систем економских односа налази под владавином најразвијенијих земаља у свету које су многим мање развијеним земљама наметнуле поједине своје критеријуме економског понашања, полазећи од уверења да су управо такви критеријуми најприхватљивији од става економске ефикасности. Такав начин функционисања је подстакао потребу да се недовољно развијене земље, међу којима је и Србија, морају прилагодити бројним економским променама, а све у циљу достизања јачег привредног раста. Међутим, оно што се јавља као проблем код скоро свих земаља чија је карактеристика недовољно развијена привредна активност је континуирана тежња да се пружа отпор променама. С обзиром да опстанак и просперитет сваке земље зависи од њеног привредног раста, *Ђуричин* и *Вуксановић* (2016, стр. 16.) су мишљења да је управљање променама од фундаменталног значаја за привредни раст и економију Србије која је недовољно развијена и испољава заостатак у процесима транзиције, достизања

перформанси и конвергенције у погледу дохотка са развијеним економијама из блиског окружења. Из тог разлога не би било пожељно да наша земља свој модел привредног раста заснива на класичном моделу раста. Овакав модел раста се, иначе, базира на увозу и потрошњи и у великој мери се практиковао од 2000. до 2008. године, када је глобална финансијска криза открила његову неодрживу природу. (Шошкић, 2017, стр.103.) Акценат треба ставити на успостављање модела раста који ће омогућити просперитет економије у будућности.

Шошкић (2017, стр. 104, 111.) полази од тога да Србија свој модел привредног раста треба да заснива на инвестицијама и извозу, ослањајући се на искуству развијених земаља. Стварање неопходног амбијента у циљу подстицања одрживог привредног раста је од кључног значаја, а то је само један од разлога зашто је потребно много више пажње посветити инвестицијама као значајној компоненти БДП-а за успостављање јаког привредног раста. Инвестиције имају двоструки ефекат на раст БДП-а, повећавајући потражњу у кратком року директно утичу на раст БДП-а, док у средњорочном периоду повећавају капацитете за производњу и раст нето извоза (Петровић и др., 2016, стр. 59.). Николић (2016, стр. 13, 14.) указује на то да је учешће инвестиција у БДП-у Србије у читавом посткризном периоду било структурно веома ниско и недовољно за успостављање високих стопа раста привреде, и наглашава да је за успостављање трајно високог привредног раста потребно да инвестиције расту неколико година по стопи од 8% и да је, такође, од фундаменталног значаја стварање одређених услова, попут ефикасне заштите својине, финансијске дисциплине, адекватне политике конкуренције, ефикасне администрације, развијеног финансијског система, ниске корупције, образоване радне снаге. Учешће извоза Србије у формирању БДП-а је недовољно, а пошто би наша земља свој модел привредног раста поред инвестиција требала заснивати и на извозу, спровођење структурних реформи на том пољу је јако важно у смислу раста удела готових производа уместо сировина које у значајној мери доминирају у извозу.

Захваљујући спровођењу одређених структурних реформи Србија је од 2015. године започела извесан опоравак своје привредне активности. Дугалић (2017, стр.10.) истиче да ће наставак успешног спровођења структурних реформи унапредити економску слику српске привреде што ће у будућем периоду, према пројекцијама, позитивно утицати на стопу њеног економског раста (Табела 1).

**Табела 1.: Пројекција привредног раста у Србији и у земљама из окружења (2017-2021.)**

| Земље         | 2017     | 2018       | 2019       | 2020     | 2021     |
|---------------|----------|------------|------------|----------|----------|
| <b>Србија</b> | <b>3</b> | <b>3,5</b> | <b>3,5</b> | <b>4</b> | <b>4</b> |
| Албанија      | 3,7      | 4,1        | 4,1        | 4,1      | 4,1      |
| БиХ           | 3        | 3,5        | 3,8        | 3,9      | 4        |
| Бугарска      | 2,9      | 2,7        | 2,5        | 2,5      | 2,5      |
| Хрватска      | 2,9      | 2,6        | 2,5        | 2,3      | 2,2      |
| Мађарска      | 2,9      | 3          | 2,6        | 2,4      | 2,2      |
| Македонија    | 3,2      | 3,4        | 3,6        | 3,8      | 3,8      |
| Црна Гора     | 3,3      | 3,4        | 2,7        | 2,4      | 3        |
| Румунија      | 4,2      | 3,4        | 3,3        | 3,3      | 3,3      |

Извор: Дугалић, В: *Раст БДП-а Србије, Банкарство*, 46(1), 2017, стр.10.

Да би наша земља постигла одржив привредни раст не треба занемарити и значај континуираног инвестирања у фундаменталне факторе који у савременим условима привређивања у великој мери детерминишу економски раст. Један од важних предуслова квалитетног привредног раста представљају издвајања за истраживање и развој и подстицање иновативности. Међутим, недовољно развијен амбијент се јавља као ограничавајући фактор оптималног нивоа истраживања и развоја, што доприноси томе да се привредни раст Србије заснива на технолошким процесима нижег нивоа развијености. *Васић* (2016, стр. 200.) са сарадницима истиче да сектор истраживања и развоја у Србији заостаје за одређеним чланицама Европске уније без обзира на то што су још од 2000. године спроведене реформе како би се створило повољније пословно окружење, а последица тога је глобална економска криза која и даље у одређеној мери има негативан утицај на услове пословања и инвестициона истраживања и развојне активности у земљи.

Србија нема завидан ниво иновативне активности на шта, на основу спроведеног истраживања и положаја наше земље у иновативним активностима, указује и *Ристић* са сарадницима (2016, стр. 22, 31.) нарочито наглашавајући значај, такозваних, отворених иновација као новог модела у пословању предузећа у Европи и свету које, с обзиром на наш иновативни капацитет, нису у довољној мери развијене што подстиче потребу за унапређењем унутрашњих структура знања, осталих материјалних и нематеријалних средстава као и технологије. Динамичност окружења намеће потребу да производи високе технологије засновани на знању и модерним

достигнућима постану један од значајних предуслова за развој привреде на дужи рок. Полазећи од тога да је интензитет индустријализације у Србији на ниском нивоу што подразумева да се у производњи користе ниске и средње ниске технологије, а с обзиром и на то да није дошло до значајнијих квалитативних промена структуре, повећања технолошке сложености, трансфера знања и технолошке модернизације тако да није повећано учешће додате вредности високо технолошки интензивних производа, може се рећи да нашој земљи недостају, пре свега, врхунске технолошке иновације што се у одређеној мери одражава на обим и квалитет нашег извоза (Мићић, 2015, стр. 22.).

Напредак у сфери информационо-комуникационих технологија на првом месту истиче улогу интелектуалног капитала јер се једино континуираним улагањем у хумани капитал повећава продуктивност и запосленост, што може имати позитиван утицај на наш економски раст. Међутим, српску економију карактерише проблем ниске запослености и слаб раст продуктивности рада. Ако пођемо од чињенице да свака успешна економија бележи већу продуктивност остварујући бржи раст индустријске производње може се рећи да је фундаментални проблем ниске запослености недовољно развијено тржиште радне снаге. Такође је веза између образовања, комерцијалног сектора али и истраживачких институција јако слаба што доприноси томе да се српска привреда не темељи на знању у довољној мери. Да би се постигао одржив привредни раст неопходан је, дакле, адекватнији наставак континуираног спровођења структурних промена у целокупном привредном амбијенту Србије.

## **ЗАКЉУЧАК**

Интензивне промене настале процесом глобализације се могу сматрати носиоцем привредног раста сваке земље. Управо су промене у пословном амбијенту допринеле томе да се традиционалне детерминанте привредног раста замене детерминантама заснованим на интелектуалном капиталу у чијој се основи налази знање, информационо-комуникационој технологији и иновацијама. Неадекватан однос према претходно наведеним детерминантама може бити одговоран за спор привредни раст. У таквим условима је готово немогуће ниједну земљу, без базира на степен њене развијености, држати у потпуности изоловану од светских кретања.

Привредни раст развијених земаља, у савременим условим привређивања, се заснива на значајном издвајању средстава за истраживање и развој с обзиром на то да се продуктивност у овим земљама у великој мери ослања на технолошке иновације. Економски раст малих и недовољно развијених привреда у великој мери зависи од кретања у окружењу. Стране директне инвестиције су за недовољно развијене земље од великог значаја, с тим што је, за остваривање позитивних резултата јако важно одредити њихов оптимални ниво. Вођене искуством развијених земаља ове земље треба да теже ка квалитетном, односно одрживом привредном расту, а то је готово незамисливо без конкурентности и модернизације њихове привреде, у смислу иновативних активности, модернизације знања и технолошких унапређења. Пројекције показују да ће земље у развоју које су у стању да ефикасније користе свој развојни потенцијал бележити већу стопу привредног раста у односу на развијене економије. Не треба занемарити чињеницу да квалитетан привредни раст представља дугорочан и спор процес, што значи да је брз раст једино могуће постићи на уштрб његовог квалитета, што наравно није пожељно јер само квалитетан привредни раст може бити одржив.

Када је реч о Србији, може се рећи да недовољан економски раст и даље представља један од значајних структурних проблема без обзира на то што је спровођењем одређених структурних реформи наша земља остварила извесан опоравак. Неопходан је заокрет од потрошачког ка инвестиционом и извозно оријентисаном привредном расту, односно ка новом моделу привредног раста који је већ присутан у развијеним земљама света. Међутим, реализација овог модела раста је готово немогућа без стварања атрактивнијег привредног амбијента, у смислу већег издвајања за подстицање иновативности, за развој интелектуалног капитала и примене софистицираније технологије.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Adak, M. (2015). *Technological progress, innovation and economic growth; the case of Turkey*. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 195(3), 776-782.
2. Aparicio, S., Urbano, D., & Audretsch, D. (2016). Institutional factors, opportunity entrepreneurship and economic growth : panel data evidence, *Technological forecasting and social change*, 102, 45-61.

3. Васић, Ј., Кеџман, Н., & Младеновић, И. (2016). Улагање у истраживање и развој као детерминанта међународне конкурентности и привредног раста у ЕУ28 и Србији, *Економске теме*, 54(2), 195-216.
4. Galindo, M.A., & Mendez, M.T. (2014). *Entrepreneurship, economic growth, and innovation: Are feedback effects at work?*. *Journal of business research*, 67(5), 825-829.
5. Dritsaki, C., & Stiakakis, E. (2014). Foreign direct investments, exports and Economic growth in Croatia: A time series analysis, *Procedia economics and finance*, 14(14), 181-190.
6. Дугалић, В. (2017). *Раст БДП-а Србије*, *Банкарство*, 46(1), 6-11.
7. Ђуричин, Д., & Вуксановић, И. (2016). *Будућност Србије и како је преживети – достизање конвергенција са ЕУ*. *Економика предузећа*, 64(1-2), 15-36.
8. Jaumotte, F., Lall, S., & Papageorgiou, C. (2013). *Rising income inequality: technology, or trade and financial globalization?*, *IMF Economic Review*, 61(2), 271-309.
9. Ji, K., Magnus, R.J., & Wang, W. (2014). Natural resources, institutional quality, and economic growth in China. *Environmental and Resource Economics*, 57(3), 323-343.
10. Law, H.S. & Singh, N. (2014). Does too much finance harm economic growth?. *Journal of Banking & Finance*, 41(1), 36-44.
11. Мићић, В. (2015). *Поновна индустријализација и структурне промене у функцији економског развоја Републике Србије*. *Економски хоризонти*, 17(1), 15-31.
12. Medvedev, D. (2015). *A new reality: Russia and global challenges*. *Russian Journal of Economics*, 1(2), 109-129.
13. Morrison, W.M. (2014). *China's economic rise: History, trends, challenges, and implications for the United State*. CRS report prepared for the members and committees of Congress. Washington, DC: Congressional Research Service.
14. Несторовић О., & Станковић, А. (2014). *Улагање у конкурентност-предуслов одржвог развоја Републике Србије*. *Банкарство*, 43(4), 146-163.
15. Николић, Г. (2016). *Фискална консолидација у Србији 2014-2016: резултати и перспективе*. *Финансије -Часопис за теорију и праксу финансија, број 1-6/2016*, 5-20.
16. Пејановић, Р. (2014). *Одрживи развој и високо образовање*. *Летопис научних радова*, 38(1), 5-18.
17. Петровић, П., Брчеревић, Д., & Минић, С. (2016). *Привредни опоравак, запосленост и фискална консолидација-поуке из*



2015. и изгледи за 2016. и 2017. годину. Економика предузећа, 64(1-2), 53-73.
18. Песе, А.М., Simona, О. Е. & Salisteanu, F. (2015). Innovation and economic growth: An empirical analysis for CEE countries, *Procedia Economics and Finance*, 26, 461-467.
  19. Popkova, E.G., Yurev, V., Stepicheva, O., & Denisov, N. (2015). Transformation and concentration of intellectual capitals a factor of economic growth in the modern economy. *Regional and Sectoral Economic Studies*, 15(1), 53-60.
  20. Ристић, Н., Вукајловић, В., & Бразаковић, П. (2016). Иновације као покретачки фактор развоја привреде. Економија: теорија и пракса, 9(1), 19-34.
  21. Skiter, N., Semenych, V. & Litvinova, T.N. (2015). *Model of economic growth Russia under conditions of integration into the world economy*. Applied Econometrics and International Development, 15(2), 63-70.
  22. Тошовић-Стевановић, А. (2009). Конкурентске предности и индекс националне иновационе способности, *Финансије - Часопис за теорију и праксу финансија*, број 1-6/2009, 307-328.
  23. Тошовић-Стевановић, А. (2010). High technology as a source of competitive advantages, *Management - Journal of Management Theory and Practice*, 15(55), 79-85.
  24. Тривић, Н., & Петров, В. (2014). Условљеност стопа економског раста квалитетом раста. *Економски хоризонти*, 16(2), 125-135.
  25. The world in 2050: [www.pwc.com](http://www.pwc.com), приступљено: 25.03.2018.
  26. Upreti, P. (2015). Factors affecting economic growth in developing countries, *Major Themes in Economics*, 17(1), 37-54.
  27. Urbano, D. & Aparicio, S. (2016). Entrepreneurship capital types and economic growth: International evidence, *Technological forecasting and social change*, 102, 34-44.
  28. Faggian, A., Partridge, M. & Malecki, J.E. (2017). Creating an environment for economic growth: creativity, entrepreneurship or human capital. *International journal of urban and regional research*, 41(6), 997-1009.
  29. Hanushek, E. (2013). Economic growth in developing countries: the role of human capital. *Economics of education review*, 37, 204-212.
  30. Hopewell, K. (2014). *Different paths to power: The rise of Brazil, India and China at the world trade organization*. Review of International Political Economy, 22(2), 1-28.

31. Шошкић, Д. (2017). *Монетарне и финансијске претпоставке виших стопа привредног раста у Србији*, Економика предузећа, 65(1-2), 103-112.
32. Yimer, A. (2017). Macroeconomic, political, and institutional determinants of FDI inflows to ethiopia: an ARDL approach. *In Studies on Economic Development and Growth in Selected African Countries*, Springer Singapore, 123-151.
33. Lin, Y. J. (2013). Demystifying the Chinese Economy. *The Australian Economic Review*, 46(3), 259-268.

*Рад је примљен: 18.01.2018.*

*Коригована верзија рада је примљена: 28.01.2018.*

*Рад је прихваћен за штампу: 30.01.2018.*



## РЕВАЛОРИЗАЦИЈА СТАЛНЕ ИМОВИНЕ И ЊЕНЕ ИМПЛИКАЦИЈЕ НА ПОСЛОВНИ РЕЗУЛТАТ

### REVALORIZATION OF PERMANENT PROPERTY AND ITS IMPLICATIONS ON BUSINESS RESULT

Јован Вукашиновић<sup>1</sup>

Универзитет Привредна академија, Факултет за економију и инжењерски  
менаџмент – ФИМЕК, Нови Сад, Србија

**Сажетак:** Концепт накнадне процене сталне имовине по фер вредности отвара бројне могућности злоупотреба чији је циљ приказивање финансијског положаја и резултата пословања далеко од чињеничног стања. Проблем је још значајнији имајући у виду високо учешће сталне имовине у структури активе великих али и средњих правних лица где ефекти злоупотреба посебно долазе до изражаја што је и био један од мотива да се у овом раду приступи осветљавању овог проблема. Препознавање техника креативног рачуноводства а нарочито технике агресивне ревалоризације сталне имовине од стране форензичара, ревизора, пореских инспектора али и остале заинтересоване јавности у циљу спречавања и процесуирања такве праксе сматра се преко потребним имајући у виду штете због избегавања пореза на добит и приказивања лажне финансијске ситуације.

**Кључне речи:** фер вредност, стална имовина, злоупотребе, агресивно рачуноводство.

**Abstract:** The model of additional estimation of permanent property based on fair value provides many possibilities for abuse with the aim to report a financial position which is significantly different from the genuine one. This issue is even more important taking into account the importance of permanent property in the structure of assets of large and medium-sized legal entities where the effects of abuse are particularly obvious. The aim of this paper is to provide an insight into this issue. Detecting the techniques of creative accounting and the technique of aggressive revalorization of permanent property in particular by forensics, auditors, state authorities and others in order to prevent the processing of such practice is considered significant having in mind the damage resulting from evading income tax and reporting fake financial situation.

**Key words:** fair value, permanent property, abuse, aggressive accounting.

## УВОД

Финансијски извештаји би требало да представљају најзначајнији инструмент менаџмента али и осталих заинтересованих субјеката о финансијском положају и зарађивачкој моћи ентитета. Финансијско извештавање треба схватити као процес припреме, израде и обелодањивања финансијских извештаја као

---

<sup>1</sup> vukasinovicj@hotmail.com

временски димензионираних квантитативних рачуноводствених информација о стању и успеху предузећа. Рачуноводство бележи све настале пословне промене, располаже са свим релевантним подацима и информацијама о променама на имовини, капиталу, обавезама, приходима и расходима и самим тим је у могућности да припрема и презентује финансијске извештаје који треба да задовоље најшире интересе власника капитала и других корисника информација. Али, баш из наведених разлога рачуноводство је у могућности да припрема и презентује финансијске извештаје који су далеко од реалности како би се из одређених разлога улепшала стварна слика о финансијском положају и резултату или избегло плаћање пореских обавеза.

Концепт „фер вредности“ по самој својој природи, отвара многа питања и дилеме и простор за разне манипулације у финансијским извештајима, нарочито услед тога што је то још увек нерегулисана материја и за многе „terra incognita“, у смислу различитих тумачења, игнорисања рачуноводствених стандарда, превелике флексибилности у проценама итд., што отвара простор великој субјективности и самим тим злоупотребама. Пренаглашена ревалоризација је један од облика и техника примене креативног рачуноводства.

У Концептуалном оквиру за финансијско извештавање се назначује да су „финансијски извештаји у великој мери засновани на проценама, просуђивањима и моделима, а не на егзактним описима. Концептуални оквир утврђује концепте на којима се темеље такве процене, просуђивања и модели“ (Концептуални оквир за финансијско извештавање, ЦЈБ 11). Самим тим и агресивна (пренаглашена) ревалоризација сталне имовине (нарочито некретнина, постројења и опреме), али и финансијских инструмената који се вреднују по фер вредности, отвара бројне проблеме имајући у виду да јој је основни циљ стварање слике мање задужености јер се тиме повећава позиција укупног а самим тим и сопственог капитала и смањује учешће обавеза у пасиви биланса стања, али и манипулације са умањењем прихода или повећања расхода што се директно одражава на утврђивање лажне пореске основице за плаћање пореза на добит. У том циљу је развијено креативно рачуноводство чији је саставни део и агресивно рачуноводство (aggressive accounting) као једна од од најчешће примењиваних техника манипулисања резултатом и финансијским положајем.

Креативно рачуноводство се може дефинисати као скуп радњи у рачуноводственој пракси које намерно одступају од рачуноводствених стандарда, смишљена злоупотреба флексибилно-

сти, бројева, рачуноводствених техника (нарочито књижења) да би се екстерним корисницима информација презентовала жељена а не стварна финансијска позиција ентитета и његова зарађивачка способност односно пословни резултат. Свако начело, сваки стандард и законска норма могу бити злоупотребљени па самим тим и ревалоризација различитим флексибилним методама процене чиме се може битно утицати на рачуноводствене извештаје, а једна од често коришћених је и подручје злоупотребе флексибилности на подручју ревалоризације сталне имовине.

У овом раду је приказана примена агресивног (креативног) рачуноводства на подручју ревалоризације сталне имовине (некретнине, постројења и опрема) јер су у пракси најчешће појављују грубе манипулације (прецењивање или потцењивање имовине, смањења или увећања прихода, манипулације са пореском основицом итд.) које су у супротности са оквирима који су дефинисани рачуноводственим стандардима, законима, начелима уредног рачуноводства и билансирања, рачуноводственим политикама и коначно етиком.

Процењивање имовине по методи фер вредности изазивало је бројне контроверзе које су предмет проучавања бројних аутора из области рачуноводства и пословних финансија. Светска финансијска криза је била повод за преиспитивање подобности примене фер вредности о чему је доста писано и од домаћих аутора (видети: Stojilković, 2010; Stojilković, 2011; Јухас, 2011; Шкарић Јовановић, 2009; Шкарић Јовановић, 2011; Павловић, & Љумовић, 2009). Проблеми у вези примене фер вредности су и даље актуелни о чему сведочи велики број недавно објављених радова (Видети: Gaynor, McDaniel, Montague, N. R., & Sierra, 2013; Bratten, Causholli, & Khan, 2016; Müller, Riedl, & Sellhorn, 2015; Griffith, 2015; Song, 2015; Evans, Hodder, & Hopkins, 2014; Goh & Yong, 2015; Lawrence, Siriviriyakul, & Sloan, 2015; Hirst, Ferreira, Kräussl, Landsman, Nykyforovych, & Pope 2018; McDonough, & Shakespeare, 2015; Song, 2015; McDonough, & Shakespeare, 2015; Knežević, et al, 2016; Siekkinen, 2016; Barker, & Schulte, 2017; Bhat and Ryan 2015; Jolinzer, & Nikolova, 2018; Fiechter, & Novotny-Farkas, 2017; Chen, Shroff, & Zhang, 2017; Chung, Goh, & Yong, 201; Bell, 2017; Skoda, & Bockova, 2018; Ramasamy, Kumar, & Saldi, 2018; Springer, Zamora-Ramírez, & Morales-Díaz, 2018; Gokcen, & Teraman, 2018; Cenciarelli, De Santis, & Greco, 2018; Busso, 2018. итд.).

## 1. РАЗГРАНИЧЕЊЕ АГРЕСИВНОГ И КОНЗЕРВАТИВНОГ РАЧУНОВОДСТВА

У основи агресивног (агресивно у смислу пренаглашено) рачуноводства је флексибилност која је допуштена међународном професионалном рачуноводственом регулативом (МРС, МСФИ) у процењивању по фер вредности (Fair Value Accounting) имовине, обавеза, прихода и расхода. Сам термин „агресивно“ не може се увек посматрати у негативном смислу односно агресиван приступ рачуноводству не мора бити обавезно и преварно рачуноводство ако се појављује у оквирима које дозвољавају рачуноводствени стандарди и порески закони. Дакле, уколико се користи флексибилни приступ проценама чији циљ није злоупотреба, свесно улепшавање финансијских извештаја који су далеко од чињеничног стања, тада се не може говорити о агресивном рачуноводству као негативној појави. Али, код агресивног рачуноводства постоји и тзв. „сиво подручје“ (grey area) када је веома тешко да се утврди граница да ли реч о допуштеној пракси флексибилности, оквирима које допуштају рачуноводствени стандарди и порески закони или је реч о превари. Управо је флексибилност проузроковала настанак „hocus-rocus“ рачуноводства и рачуноводствених пракси и то: big bath, креативно рачуноводство мерцера, стварање резерви (cookie jar reserves), итд. Где је граница између агресивног рачуноводства које допуштају стандарди и порески закони а почиње преварно агресивно рачуноводство није јасно иако су у литератури из ове области многи аутори покушавали да је дефинишу. (Видети опширније: Marai, Pavlović, 2013). Зато се и може говорити о постојању „сиве зоне“ односно да ли је реч о агресивном рачуноводству у исправном значењу и пракси или је реч о манипулацијама срачунатим да се корисници информација преваре и да се стање прикаже бољим или горим него што то стварно односно чињенично стање показује, а у зависности од интереса власника/ менаџмента.

У литератури постоје раличите дефиниције агресивног рачуноводства. Агресивно рачуноводство се најчешће користи као термин за описивање наглашеног и намерног избора и примене рачуноводствених начела с циљем добијања жељених резултата, типично виших текућих зарада, при чему је та пракса у складу с општеприхваћеним рачуноводственим начелима или није. Агресивна рачуноводствена пракса је најчешће преварно финансијско извештавање кад постоји намера преваре помоћу необјективне материјалне грешке која доводи до заблуде позивајући се на важеће прописе. Агресивно рачуноводство је део креативног рачуноводства,

тачније насилно рачуноводство односно претеран и намеран избор и примена рачуноводствених начела и поступака да би се добио жељени резултат. Агресивно рачуноводство је и пракса неправилног састављања биланса успеха како би се удовољило инвеститорима и надувала цена акција. Када се ради ових, или других унапред одређених циљева селективно примњују рачуноводствене политике, тада се говори о агресивном рачуноводству иницираном од стране менаџмента предузећа. Оно је све више у центру пажње, откако су актуелзовани покушаји компанија да неадекватно увећавају своје приходе. Агресивно рачуноводство је, дакле, део креативног рачуноводства, има увек неки унапред задати циљ од стране менаџмента, представља у огромном броју случајева злоупотребу процене по фер вредности али и рачуноводствених начела и коначно довођење у заблуду корисника информација проистеклих из таквих финансијских извештаја.

На другој страни конзервативно (неутрално, традиционално) рачуноводство базира се на чврстим рачуноводственим начелима која одређују основну концепцију рачуноводства а самим тим и биланса стања и успеха имајући у виду њихову органску повезаност. Међу најзначајнијим начелима уредног, конзервативног, књигово-дства и билансирања која су усмерена на заштиту од самовоље у процењивању имовине и резултата је начело опрезности које прописује правило да набавна вредност односно цена коштања представља горњу границу вредновања имовине (по условом да набавна цена и цена коштања нису више од владајућих цена на тржишту), да горњу границу расподељивог чини остварени резултат верификован на тржишту односно захтев да се забрани и онемогући расподела нереализованих добитака (начело реализације) и да се сви губици морају приказати (објективирати) у пуном износу без обзира да ли су и остварени (начело импаритета). Осим тога, начело опрезности захтева и одмеравање прихода на ниже и одмеравање расхода на више, спречавање потцењивања резултата из шпекулативних разлога и са тим у вези правило да се на имовину примењује начело најниже вредности а на пасиву (обавезе) начело највише вредности. Рачуноводствена начела чине основу међународних рачуноводствених стандарда. У Србији ентитети у зависности од величине и сектора коме припадају примењују непосредно МРС/МСФИ, МСФИ за мале и средње ентитете или Правилник о начину признавања, вредновања, презентације и обелодањивања позиција у појединачним финансијским извештајима микро и других правних лица („Сл. гл. РС“, бр. 118/2013 и 95/2014). (Видети опширније у: Андрић, Вуковић, 2015).



## 2. ПРИМЕНА МОДЕЛА РЕВАЛОРИЗАЦИЈЕ ПРЕМА МРС 16 И МСФИ 13

Релевантна међународна професионална рачуноводствена регулатива која даје могућност примене модела ревалоризације су пре свега МРС 16 Некретнине, постројења и опрема и МСФИ 13 Одмеравање фер вредности. Поред међународне професионалне регулативе за примену модела фер вредности у нашој земљи битно је познавати и одговарајуће одредбе Закона о рачуноводству и Закона о порезу на добит правних лица, Закон о порезима на имовину, подзаконска акта у виду правилника, упутстава и уредби која ближе тумаче одредбе поменуте регулативе као и интерна регулатива односно општа акта којима се дефинише рачуноводствена политика. Основна интенција доношења поменуте регулативе била је да се применом модела ревалоризације (фер вредности) омогући ентитетима приближавање финансијских извештаја чињеничном стању односно постојећим тржишним условима. Ентитет је обавезан да некретнине, постројења и опрему који испуњавају услове да буду признати као средство иницијално одмерава по својој набавној вредности/цени коштања (МРС 16, параграф 15). Међутим, након иницијалног признавања ентитет може да се определи или за модел набавне вредности или за модел ревалоризације што је обавезан да дефинише својом рачуноводственом политиком и конкретизује општим актом (МРС 16, параграфи 29, 30 и 31). Битно је истакнути да ентитет није обавезан да примењује процену по фер вредности већ има слободу одлучивања што мора да дефинише својом интерном регулативом. Некретнине, постројења и опрема чија се фер вредност може поуздано одмерити, књиже се по ревалоризованом износу, који представља њихову фер вредност надатум ревалоризације умањену за накнадну акумулирану амортизацију и накнадне акумулиране губитке због умањења вредности (обезвређења). Дакле, у билансу стања некретнине, постројења и опрема биће исказане по поштеној (фер) вредности која је добијена проценом а не применом неког коефицијента као што је рецимо стопа раста цена на мало. Као поштена (фер) вредност може се узети тржишна (продајна) вредност или амортизовани трошкови замене (МРС 16, параграф 16). Фер вредност земљишта и објеката обично се утврђује проценом, коју врше стручно оспособљени процењивачи, на основу тржишних доказа. Фер вредност постројења и опреме је обично њихова тржишна вредност која се утврђује проценом (МРС 16, параграф 32). Када не постоји тржишни доказ вредности процена се врши по

амортизованој вредности њихове набавке (у случајевима када се ради о специфичним постројењима и опреми које су углавном везане за производни процес и ретко се продају). Амортизовани трошкови замене представљају у основи текућу вредност некретнина, постројења и опреме, дакле онај износ новца који је потребан да би се она поново набавила али под текућим условима на тржишту ставу (Оквир за припремање и уприказивање финансијских извештаја, став 100 б). Поштена вредност земљишта и грађевинских објеката је тржишна вредност утврђена на бази тржишног доказа а врше је професионално квалификовани односно квалификовани процењивачи МРС 16, параграф 32). Иако процена сталне имовине по фер вредности не мора да се врши на крају сваког периодичног обрачуна (тачније на крају календарске године) потребно је да се врши у интервалима довољно редовно, да би се обезбедило да се књиговодствена вредност битно не разликује од вредности до које би се дошло коришћењем фер вредности на крају извештајног периода односно да буде што приближнија фер вредности. Учесталост процене сталне имовине по фер вредности зависи од кретања њене поштене вредности на тржишту односно што је она динамичнија и подложнија интензивним тржишним кретањима, техничком застаревању и појавом супериорније опреме и постројења учесталост процене мора бити већа. Неке некретнине, постројења и опрема могу показивати знатна и променљива кретања фер вредности, због чега је потребно вршење ревалоризације једном у току године. Код оних некретнина, постројења и опреме код којих су кретања фер вредности незнатна, није потребно тако често ревалоризовање једном на сваких три или пет година “(МРС 16, параграф 34). Енитет може, поштујући начело материјалности, да рачуноводственом политиком у свом општем акту квантификује праг материјалности рецимо у виду процента одступања фер вредности од књиговодствене вредности имајући у виду да МСФИ/МРС нису дефинисали неки прецизан метод утврђивања материјалности.

Осим некретнина, постројења и опреме која ће се продати у периоду од дванаест месеци (стална средства намењена продаји) која не могу бити предмет ревалоризације, сва остала стална имовина (пољопривредно и грађевинско земљиште, грађевински објекти, инвестиционе некретнине, биолошка средства, постројења и опрема, некретнине, нематеријална улагања, постројења и опрема у припреми (осим инвестиционих некретнина и биолошких средства у припреми) као и улагања на туђим сталним средствима могу бити предмет ревалоризације. Осим поменутих ограничења,

ревалоризацијом се, према томе, могу обухватити сва стална средства са роком трајања преко годину дана.

Фер вредност земљишта и објеката процењују стручно оспособљени процењивачи, на основу тржишних доказа. Фер вредност постројења и опреме је обично њихова тржишна вредност која се утврђује проценом (МРС 16, параграф 32). Када не постоји доказ фер вредности на тржишту, због специфичне природе некретнине, постројења и опреме и због тога што се такве ставке ретко продају, осим као део континуираног пословања МРС 16 предвиђа коришћење добитног приступа или приступа амортизованих трошкова замене (МРС 16, параграф 33).

Да ли се проценом по фер вредности постиже рачуноводствени идеал односно истинито и поштено приказивање финансијског положаја и резултата пословања ентитета?

У том смислу бројни критичари указују на слабости примене овог концепта.

Пре свега, у моделу фер вредности присутан је субјективизам приликом процене имовине, али често и велики трошкови на име накнада за проценитеље. Отуда и највећи број проблема који се могу појавити у виду великог одступања од стварних кретања на тржишту. Наиме, у случајевима када је процењена фер вредност већа од садашње књиговодствене вредности повећава се вредност сталне имовине у активи биланса стања а позитивна разлика између набавне и исправке вредности пре и после ревалоризације повећава ревалоризационе резерве у пасиви биланса чиме се повећава сопствени и укупан капитал. Повећање сопственог у односу на позајмљени капитал смањује степен задужености (односно позајмљеног у односу на сопствени и укупан капитал).

Уколико је процена по фер вредности ближа тржишним вредностима за стална средства која су била предмет процене, утолико ће и биланс стања исказивати поштенији и реалнији финансијски положај и вредност имовине.

Негативни ефекти процене по фер вредности су далеко бројнији.

Повећањем набавне вредности сталне имовине повећава се и основица за обрачун рачуноводствене амортизације а тиме и повећање трошкова амортизације што има директан утицај на смањење пословног ( бруто) добитка – ЕВИТ, у билансу успеха (овај негативан ефекат процене по фер вредности на добит је могуће донекле неутралисати тако што се део формиране ревалоризационе резерве у висини која одговара разлици између амортизације обрачунате на ревалоризовану и набавну вредност пре

ревалоризације може пренети у нераспоређену добит). Али, повећање рачуноводствене амортизације применом фер вредности нема ефекат на смањење основице за опорезивање добити у смислу плаћања мањег пореза на добит јер се у пореском билансу признаје само пореска амортизација.

Осим тога, финансијски резултат у концепту фер вредности је нижи, стопа приноса на капитал је нижа, а сами трошкови примене концепта виши, све супротно од концепта набавне вредности/историјског трошка. Увећана књиговодствена вредност имовине представља и повећану књиговодствену вредност која представља вишу основицу за обрачун пореза на имовину. Већи порез на имовину представља већи трошак а тиме и директан утицај на смањење добити. Ревалоризационе резерве нису предмет расподеле осим у случајевима када се стална имовина која је била предмет процене по фер вредности прода, размени, расходује, уништи због више силе и отуђи на било који други начин. Тек тада се сразмерни део ревалоризационе резерве може пренети у нераспоређену добит која се потом може расподелити за дивиденде, покриће губитака, повећање сопственог капитала итд. Ревалоризационе резерве немају утицај на побољшање ликвидности и солвентности нити имају утицај на новчане токове јер не долази ни до каквог прилива и одлива новца, не мења се износ нето обртних средстава. Повећање вредности може да доведе до повећање величине ентитета а што може проузроковати низ негативних импликација као што је прелазак из малог у средње правно лице или из средњег у велико. Уколико пређе из малог у средње правно лице ентитет постаје обвезник екстерне ревизије финансијских извештаја сваке године, има обавезу да примењује МРС/МСФИ, има право на мањи порески кредит по основу улагања у стална средства.

Процена сталне имовине по фер вредности отвара велике могућности злоупотреба и манипулација у погледу исказивања нереалног финансијског положаја и резултата у финансијским извештајима. Наша земља нема националне стандарде процењивања, не постоји институт овлашћеног проценитеља имовине, није нити једним стандардом или законском одредбом дефинисано какве квалификације и знања треба да поседује процењивач, да ли треба ангажовати спољњег процењивача или то може да буде лице запослено код правног лица, итд. Овако нерегулисана материја процењивања широко отвара врата произвољностима, субјективизму, манипулацијама и злоупотребама и у крајњој линији нас удаљава од рачуноводственог идеала да финансијски положај и резултат пословања буду приказани поштено и тачно.

За разлику од Србије у националним законодавствима западних земаља постоји посебан институт овлашћеног процењивача и посебни Међународни стандарди процењивања (*International Valuation Standards*) које доноси и ревидира Комитет за Међународне стандарде процењивања (*The International valuation Standards Committee- IVSC* - [www.rics.org](http://www.rics.org)). Својеврсна „брана“ манипулацијама са проценом фер вредности јесу овлашћења ревизору садржана у Међународним стандардима и саопштењима ревизије, уверавања и етике (МСР) која обавезују ревизора да прибави довољно одговарајућих ревизијских доказа да су мерења и обелодањивања фер вредности у складу са утврђеним Оквиром за финансијско извештавање правног лица (МСР 545, параграф 17). Ревизор треба да процени да ли правно лице доследно примењује метод мерења фер вредности, да размотри утицај накнадних догађаја на мерење и обелодањивање фер вредности у финансијским извештајима и да се изјасни у свом ревизорском извештају да ли су обелодањивања о фер вредностима које је извршило правно лице у складу са Оквиром за финансијско извештавање (МСР 545, параграфи 27, 53 и 56). Уколико ревизор у току обављања ревизије мерења и обелодањивања фер вредности утврди да процена фер вредности сталне имовине није у складу са прописаним захтевима овог стандарда може да изда уздржано, мишљење са резервом или чак и негативно мишљење. Управо због ове својеврсне „броне“ приказане у поменутом међународним стандардима ревизије сваку процену по фер вредности треба да обављају професионалци, стручна и искусна лица о чему у сваком конкретном случају треба сачинити извештај о извршеној процени.

МСР 16 даје могућност пословном ентитету да промени модел за накнадно мерење сталне имовине односно да може да пређе са набавног на модел ревалоризације и обрнуто што представља промену рачуноводствене политике и измену општег акта. У таквој ситуацији се рачуноводствена политика мора применити ретроактивно на претходни период а ова промена и њени ефекти морају бити обелодањени у напоменама уз финансијске извештаје. Једино приликом прве процене по фер вредности ентитет није у обавези да нову рачуноводствену политику односно изабрани модел ревалоризације примени ретроактивно на претходни период.

МСФИ 13 који се примењује од 1.01 2013., дефинише фер вредност, даје оквир за одмеравање фер вредности и захтева обелодањивања о одмеравању фер вредности. Циљ објективног одмеравања фер вредности према овом стандарду је да се процени цена по којој би била реализована редовна трансакција продаје

имовине или преноса обавезе између учесника на тржишту на датум одмеравања по текућим тржишним условима (МСФИ 13, параграф 1). Фер вредност представља цену која би била добијена (која би се наплатила) за продају имовине, или платила за пренос обавезе у редовној трансакцији између учесника на тржишту на датум одмеравања. Најбитнија претпоставка одмеравања фер вредности јесте да су имовина или обавеза размењени у редовној трансакцији између тржишних учесника приликом продаје имовине или преноса обавезе на датум одмеравања по текућим тржишним условима, да се трансакција продаје имовине или преноса обавезе одвија или на примарном тржишту за имовину или обавезу или у одсуству примарног тржишта, на најповољнијем тржишту за имовину или обавезу. Ентитет користи технику процене вредности која је одговарајућа за дате околности и за коју су доступни подаци довољни за одмеравање фер вредности, при чему максимално користи релевантне уочљиве инпуте и на минимум своди коришћење неуочљивих инпута (МСФИ 13, параграф 61).

Три технике процене вредности у широкој употреби су тржишни приступ, трошковни приступ и приходни приступ (МСФИ 13, параграф 62). Тржишни приступ користи цене и друге релевантне информације генерисане у тржишним трансакцијама са идентичном или упоредивом (тј. сличном) имовином, обавезама или групама имовине и обавеза, као што су пословања. Трошковни приступ одражава износ који је тренутно потребан да се замени сервисни капацитет имовине (често се назива садашњи трошак замене). Приходни приступ конвертује будуће износе (на пример, токови готовине или приходи и расходи) у јединствен садашњи (тј. дисконтовани) износ. Када се користи приходни приступ, одмеравање фер вредности одражава садашња очекивања тржишта о тим будућим износима. Технике процене вредности, које се примењују за одмеравање фер вредности, требало би максимално да користе релевантне уочљиве инпуте и своде на минимум коришћење неуочљивих инпута. Ентитет ће изабрати инпуте који су у складу са карактеристикама имовине или обавезе, а које би тржишни учесници узели у обзир у трансакцији са таквом имовином или обавезом (МСФИ 13, ставови, 67, 68, 69). При том се разликују следеће хијерархије инпута:

Инпути нивоа 1 - то су котиране цене (некориговане) на активном тржишту за идентичну имовину или обавезе којима ентитет има приступ на датум одмеравања. Котирана цена на активном тржишту пружа најпоузданији доказ фер вредности и користи се без корекција у одмеравању фер вредности кад год је

доступна, осим као што је утврђено у параграфу 79 (МСФИ 13, параграфи 76 до 80).

Инпути нивоа 2- то су инпути који нису котиране цене укључене у ниво 1 које су уочљиве за имовину или обавезу, било директно или индиректно. Ако имовина или обавеза имају специфичне (уговорне) услове, инпути нивоа 2 морају бити суштински уочљиви за целокупан период важења имовине или обавезе. Инпути нивоа 2 укључују следеће: (а) котиране цене за сличну имовину или обавезе на активном тржишту, (б) котиране цене за идентичну или сличну имовину или обавезе на тржиштима која нису активна. (в) инпути који нису котиране цене, а који су уочљиви за имовину или обавезу (МСФИ 13, параграфи 81 до 85).

Инпути нивоа 3- то су неуочљиви инпути за имовину или обавезе. Неуочљиви инпути се користе у одмеравању фер вредности у мери у којој релевантни уочљиви инпути нису доступни, чиме се дозвољава ситуација у којој постоји мала, или непостојећа тржишна активност везана за имовину или обавезу у моменту одмеравања (МСФИ 13, параграф 86 до 90).

Оцењено је да је неразумевање начина на који је утврђивана фер вредност значајно допинела размери глобалне финансијске кризе. (Видети опширније у: Шкарић Јовановић, 2011).

### **3. УТИЦАЈ ЕФЕКТА ПРОЦЕНЕ ПО ФЕР ВРЕДНОСТИ НА ПРИЗНАВАЊЕ У ПОРЕСКОМ БИЛАНСУ**

За утврђивање основице пореза на добит, као расход у пореском билансу признаје се амортизација обрачуната у износима и на начин који је утврђен Законом о порезу на добит, а не рачуноводствена амортизација (Закон о порезу на добит, члан 10). Амортизацији по пореским прописима подлежу нематеријална имовина и стална средства чији је век трајања дужи од годину и дана и чија је набавна цена у моменту стицања већа од просечне бруто зараде запослених у Републици Србији. Стална средства су разврстана у пет амортизационих група, а за сваку од њих је прописана посебна стопа амортизације. (Закон о порезу на добит, члан 10). За прву групу сталних средстава (непокретности) прописан је пропорционални метод обрачуна амортизације за свако стално средство појединачно, а за остале групе (од II до V- постројења и опрема) дегресивни метод на вредност средстава разврстаних по групама. За стална средства која су разврстана у прву групу (основица је набавна вредност која се утврђује у моменту набавке), набавна вредност остаје основица за обрачун пореске амортизације

и приликом накнадног мерења иако се ентитет определио за метод ревалоризације односно поштене вредности. То значи да процене по фер вредности и промене књиговодствене набавне вредности (повећање или смањење) немају утицај на висину основице за пореску амортизацију а самим тим и на висину расхода амортизације који се признају у пореском билансу односно на висину исказаног пореза на добит. Код сталних средстава од II до V групе (постројења и опрема) основица за обрачун пореске амортизације је садашња (неотписана) вредност групе. Промене у смислу повећања или смањења садашње вредности до којих долази услед процене по фер вредности такође не утичу на обрачун пореске амортизације односно на висину расхода по овом основу нити на висину исказаног пореза на добит.

За сврху одређивања капиталног добитка, набавна цена јесте цена по којој је обвезник стекао имовину, умањена по основу амортизације утврђене у складу са Законом о порезу на добит (члан 29 Закона о порезу на добит). Набавна цена коригује се на процењену, односно фер вредност, утврђену у складу са МРС, односно МСФИ, односно МСФИ за МСП и усвојеним рачуноводственим политикама, уколико је промена на фер вредност исказивана у целини као приход периода у коме је вршена. Дакле, у свим оним случајевима где је евидентирано повећање набавне вредности сталне имовине у корист рачуна ревалоризационе резерве, а не у корист прихода, не може бити признато приликом обрачуна капиталног добитка у моменту продаје или било ког другог преноса уз накнаду.

## **ЗАКЉУЧАК**

Ревалоризација је одувек, а посебно после инаугурације концепта фер вредности (флексибилност унутар рачуноводствених регулаторних оквира), отварала бројне проблеме, дискусије и дилеме да ли је изабрани и примењени модел даје ефекте који сталну имовину приближавају чињеничном стању односно тржишној вредности. Самим тим увек остаје отворено питање да ли су финансијски извештаји, поштени, тачни, транспарентни, да ли верно одражавају финансијски положај и резултат пословања ентитета и да ли су одлуке које се доносе на бази финансијских информација на бази таквих финансијских извештаја квалитетне и компетентне и какве последице могу имати на опстанак, раст и развој ентитета.

Имајући у виду да стална имовина има високо учешће у структури aktive великих али и средњих ентитета, био је мотив који



нас је определио да истражимо какве и колико велике по обиму негативне импликације може да проузрокује злоупотреба агресивне ревалоризације на овом сегменту имовине и то како на слику финансијског положаја (принцип опрезности-имовина не сме бити прецењена, а обавезе потцењене) тако и штете због лажног приказивања пословног резултата (лажна пореска основица) које се наносе држави утајом пореза, лажним стечајевима и самом ентитету када се на овај начин расподељује незарађени и на тржишту нереализовани добитак (груба злоупотреба принцип реализације), незаконито стицање имовинске користи итд. Или, уместо обелодањивања и објективирања чак и самих индиција да постоји губитак (принцип импаритета), прикривање губитака у целости или њихово смањивање уместо признавање и обелодањивање чиме се чини штета ентитету што дугорочно може да води у велике проблеме ако то постане „пракса“ чак и до елиминације ентита на тржишној сцени. Посебан акценат је инсистирање на чињеници да оваква дела најчешће значе преварне радње (порески прекршаји или кривична дела) које се, ако се открију, процесуирају по службеној дужности од стране надлежних државних органа. Због свих ових разлога сматрамо да је највећа одговорност форензичара, ревизора и пореских инспектора да познају све технике „креативног“ рачуноводства чији је саставни део и агресивно рачуноводство и да такве појаве откривају, процесуирају и спречавају. У том смислу се континуирана едукација сматра преко потребном јер се и на другој страни стално проналазе нове „технике“ које треба откривати и познавати, а овај рад је, сматрамо, само један мали корак и допринос том циљу јер се у нашој литератури и пракси надлежних државних институција овом проблему не поклања потребна пажња.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Barker, R., & Schulte, S. (2017). Representing the market perspective: Fair value measurement for non-financial assets. *Accounting, Organizations and Society*, 56, 55-67.
2. Bell, W. (2017). *Foundations of Futures Studies: Volume 2: Values, Objectivity, and the Good Society*. Routledge;
3. Bratten, B., Causholli, M., & Khan, U. (2016). Usefulness of fair values for predicting banks' future earnings: evidence from other comprehensive income and its components. *Review of Accounting Studies*, 21(1), 280-315;

4. Bratten, B., Gaynor, L. M., McDaniel, L., Montague, N. R., & Sierra, G. E. (2013). The audit of fair values and other estimates: The effects of underlying environmental, task, and auditor-specific factors. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 32(sp1), 7-44.;
5. Busso, D. (2018). Does IFRS 13 Improve the Disclosure of the Fair Value Measurement? An empirical analysis of the real estate sector in Europe. *GSTF Journal on Business Review (GBR)*, 3(4).
6. Cenciarelli, V. G., De Santis, F., & Greco, G. (2018). External audit and fair value measurements;
7. Chen, W., Shroff, P. K., & Zhang, I. (2017). Fair value accounting: Consequences of booking market-driven goodwill impairment;
8. Chung, S. G., Goh, B. W., Ng, J., & Yong, K. O. (2017). Voluntary fair value disclosures beyond SFAS 157's three-level estimates. *Review of accounting studies*, 22(1), 430-468
9. Evans, M. E., Hodder, L., & Hopkins, P. E. (2014). The predictive ability of fair values for future financial performance of commercial banks and the relation of predictive ability to banks' share prices. *Contemporary Accounting Research*, 31(1), 13-44;
10. Ferreira, P. P., Kräussl, R., Landsman, W. R., Nykyforovych, M., & Pope, P. F. (2018). Reliability and Relevance of Fair Values: Private Equity Investments and Investee Fundamentals;
11. Fiechter, P., & Novotny-Farkas, Z. (2017). The impact of the institutional environment on the value relevance of fair values. *Review of Accounting Studies*, 22(1), 392-429.;
12. Goh, B. W., Li, D., Ng, J., & Yong, K. O. (2015). Market pricing of banks' fair value assets reported under SFAS 157 since the 2008 financial crisis. *Journal of Accounting and Public Policy*, 34(2), 129-145;
13. Gokcen, G., & Teraman, O. (2018). Importance of Synergistic Value in the Context of Business Combination: A Case Study From Turkey. *Economics*, 6(1), 49-60;
14. Griffith, E. (2015). Auditors, specialists, and professional jurisdiction in audits of fair values;
15. Griffith, E. E. (2015). How Do Auditors Use Valuation Specialists When Auditing Fair Values?. *Unpublished paper, The University of Wisconsin-Madison*;
16. Hanley, K. W., Jagolinzer, A. D., & Nikolova, S. (2018). Strategic Estimation of Asset Fair Values.;
17. Knežević, G., Pavlović, V., Stevanović, S. (2015). New Accounting Rules for the Recognition and Measurement of

- Financial Instruments - Some Issues Implied by the IFRS 9. *Ekonomski pogledi*, 17(3), 91-106.
18. Lawrence, A., Siriviriyakul, S., & Sloan, R. G. (2015). Who's the fairest of them all? Evidence from closed-end funds. *The Accounting Review*, 91(1), 207-227.
19. Marai, A., Pavlović, V. (2013). Earnings Management vs Financial Reporting Fraud – Key Features for Distinguishing, *Facta universitatis - series: Economics and Organization*, 10(1), 39-47
20. McDonough, R. P., & Shakespeare, C. M. (2015). Fair value measurement capabilities, disclosure, and the perceived reliability of fair value estimates: A discussion of Bhat and Ryan. *Accounting, Organizations and Society*, 46, 96-99.
21. McDonough, R. P., & Shakespeare, C. M. (2015). Fair value measurement capabilities, disclosure, and the perceived reliability of fair value estimates: A discussion of Bhat and Ryan. *Accounting, Organizations and Society*, 46, 96-99.
22. Müller, M. A., Riedl, E. J., & Sellhorn, T. (2015). Recognition versus disclosure of fair values. *The Accounting Review*, 90(6), 2411-2447;
23. Ramasamy, R., Kumar, B. C., & Saldi, S. B. M. (2018). Soft Computing of Credit Risk of Bond Portfolios. In *Soft Computing: Theories and Applications* (pp. 815-828). Springer, Singapore.
24. Siekkinen, J. (2016). Value relevance of fair values in different investor protection environments. *Accounting forum*, 40(1), 1-15.
25. Skoda, M., & Bockova, K. H. (2018). Has Financial Crisis Been the Crisis of Fair Value Accounting?. *IJAME*. Available online at [www.managementjournal.info](http://www.managementjournal.info)
26. Song, X. (2015). Value relevance of fair values—Empirical evidence of the impact of market volatility. *Accounting Perspectives*, 14(2), 91-116.
27. Stojilković, M. (2011). Towards a criticism of fair value accounting. *Facta universitatis - series: Economics and Organization*, 8(1), 91-109.
28. Stojilković, M. (2010). Fair value accounting: The beginning of the end. *Facta universitatis - series: Economics and Organization*, 7(2), 163-177.
29. Zamora-Ramírez, C., & Morales-Díaz, J. (2018). The Use of Fair Value Measurement in Financial Reporting: A Literature Review. *Estudios de Economía Aplicada*, 36(2), 489-514.;

30. Андрић, М. & Вуковић, Б. (2015). Признавање и вредновање билансне имовине сходно захтевима регулаторног оквира. *Економски погледи*, 17(2), 49-64.
31. Закон о порезима на имовину („Сл. гласник РС“, бр.26/01...47/13).
32. Закон о порезу на добит правних лица („Сл. гласник РС“, бр.25/...142/14)
33. Закон о проценитељима вредности непокретности („Сл. гласник РС“ 108/16)
34. Закон о рачуноводству („Службени гласник РС“ бр.62/13)
35. Закон о ревизији („Сл. гласник РС“ 62/13)
36. Јухас, Г. (2011). Секјуритизација кредита и узроци хипотекарне кризе, *Економски погледи*, 13(1), 101-125.
37. Концептуални оквир за финансијско извештавање (IASB, 2010).
38. Међународни рачуноводствени стандард 12 - Порези на добитак (Министарство финансија Републике Србије, званични превод, 2014)
39. Међународни рачуноводствени стандард 16 - Некретнине, постројења и опрема (Министарство финансија Републике Србије, званични превод, 2014)
40. Међународни стандарди и саопштења ревизије, уверавања и етике (МСР-Савез рачуновођа и ревизора Србије, 2006).
41. Међународни стандарди процењивања (International Valuation Standards). The International valuation Standards Committee-IVSC- [www.rics.org](http://www.rics.org)
42. МСФИ 13 Одмеравање фер вредности. (Министарство финансија Републике Србије, званични превод)
43. МСФИ за МСП (Министарство финансија Републике Србије, званични превод, 2013)
44. Оквир за припремање и приказивање финансијских извештаја, IASB, 2001)
45. Павловић, В. & Љумовић, И. (2009). Финансијска регулатива у САД као покретач актуелне светске кризе. *Рачуноводство*, 53(5-6), 78-93.
46. Правилник о начину признавања, вредновања, презентације и обелодањивања позиција у појединачним финансијским извештајима микро и других правних лица („Сл. гл. РС“, бр. 118/2013 и 95/2014)
47. Шкарић Јовановић Ката (2009). Финансијска криза – повод за преиспитивање основа вредновања финансијских инструмената, зборник радова 40. симпозијум Савеза

рачуновођа и ревизора Републике Србије, Златибор, мај 2009, 414-431.

48. Шкарић Јовановић, К. (2011). Измене у дефиницији фер вриједности и хијерајхијски нивои фер вриједности према МСФИ 13 – Мерење фер вредности, *ФИНРАР - Финансије, рачуноводство и ревизија*, 12(8), 5-10.

*Рад је примљен: 04.07.2018.*

*Коригована верзија рада је примљена: 10.07.2018.*

*Рад је прихваћен за штампу: 12.07.2018.*

## ОДАБИР СОРТИ ШЉИВЕ ЗА САДЊУ ПОСРЕДСТВОМ АНР МЕТОДЕ

### SELECTION OF PLUM VARIETIES FOR PLANTING BY APPLYING THE АНР METHOD

Жељко Миловановић<sup>1</sup>

ЈКП „Водовод“, Зајечар, Република Србија

Марко Тодоровић<sup>2</sup>

Књажевачка Гимназија, Књажевац, Република Србија

Милан Стојановић<sup>3</sup>

Зајечар, Република Србија

**Сажетак:** Воћарство представља делатност којом се бави велики број људи у Србији. Када говоримо о шљиви, она се као традиционална воћна врста одгаја у Републици Србији дуги низ година и има велики привредни значај. Може се рећи да производња шљива представља симбол Србије. Пољопривредни произвођачи теже остварењу максималних резултата и плода свих типова воћа. Успех бављења воћарством у великој мери зависи од квалитета избора сорти воћа. Избор сорти је могуће извршити на основу великог броја критеријума. Сложеност проблема одлучивања услед појаве великог броја критеријума захтева примену одређеног метода за вишекритеријумско одлучивање. Предмет истраживања овог рада је одабир сорти шљиве за садњу посредством АНР методе.

**Кључне речи:** одабир сорти, шљива, АНР метода, вишекритеријумско одлучивање

**Abstract:** Fruit growing represents activity that deals with a large number of people in Serbia. When we speak of plums, it is like a traditional fruit species raises in Serbia for many years and is of great economic importance. It can be said that the production of plum is a symbol of Serbia. Agricultural producers aim to realize maximum results and fruit of all kinds of fruit. The success of dealing with fruit production is largely dependent on the quality of the selection of varieties of fruit. The selection of varieties can be made based on many criteria. The complexity of decision problems due to the appearance of a large number of criteria requires the use of a particular method for multicriteria decision making. The subject of this work is the selection of plum varieties for planting through the AHP method.

**Key words:** selection of varieties, plum, AHP method, multicriteria decision making

## УВОД

Веома важну улогу у развоју привреде Републике Србије има воћарство. Наиме, производња добија све већи национални и економски значај. Подлога развоју воћарства је чињеница да гајење

<sup>1</sup>zeljkomilovanovicrs@gmail.com

<sup>2</sup>marko.todorovic92@gmail.com

<sup>3</sup>milanstojanovic19@yahoo.com

воћа омогућава рационалније искоришћавање земљишта и других природних чинилаца. Сам привредни значај шљиве је одређен употребном вредношћу исте, великом заступљеношћу у воћарској производњи, значајним учешћем у спољнотрговинској размени, високим ангажовањем радне снаге у производњи, преради и промету шљиве, али и доприносу ове воћне врсте одрживом развоју пољопривреде и заштити животне средине (Томић и сар., 2006, стр. 737).

Можда и најважнији предуслов успешне и рентабилне производње воћака представља правилан избор одговарајуће сорте, односно комбинације сорта, подлога за одређене агроеколошке услове. Према томе, пре подизања засада мора се обратити посебна пажња избору сорти воћке, јер грешке направљене при извору сорте се не могу надокнадити никаквим агротехничким мерама. Одабране сорте морају својим квалитетом и изгледом плода да одговарају захтевима потрошача и прерађивача, да дају високе и редовне приносе, да су отпорне према неповољним факторима средине и слично.

Основни циљ и предмет истраживања овог рада је избор сорти шљиве за садњу путем примене АНР методе. Сам одабир сорти шљива ће бити извршен на основу критеријума према којима се рангирају сорте. Предмет истраживања ће обухватити три типа шљиве. Разматране сорте шљиве ће бити оцењене на основу постављених критеријума. Најбоља сорта за садњу ће бити она која буде имала највећу оцену.

## **1. ОДАБИР СОРТИ ШЉИВА**

Шљива представља воћну врсту која се узгаја првенствено у условима умерено континенталне климе. (Нui и др., 2006, стр. 553-554.) На основу података из литературе, у свету постоји више од 2.500 сорти, док по Стоичкову постоји више од 3.000 сорти вишње. (Мишић, 2006, стр. 12.) За шљиву је карактеристично да је у прошлости свака земља имала одређени сортимент. Почетни званични документ код нас је донет 1874. године, а други 1981. године. Најновија сортна листа је предложена и усвојена 1993. године у Врњачкој Бањи. Она обухвата сорте за производне засаде (водеће и пратеће), сорте локалног значаја и перспективне сорте. (Благојевић & Божић, 2012, стр. 20.)

Водаће сорте представљају сорте шљиве од општег значаја за Републику Србију. Са друге стране, сорте локалног значаја дају добре резултате у одређеним местима, те је оправдано њихово гајење

у таквим условима. Насупрот томе, перспективне сорте поседују пожељне особине, али њиховом евентуалном ширењу треба да претходе одређена истраживања. (Миљих, 2015, стр. 7.)

У најважније сорте за производне засаде спадају:

Чачанска лепотица - она је створена хибридизацијом у Центру за воћарство и виноградарство у Чачку. Плодови ове сорте стижу за бербу крајем јула или почетком августа. Они су првенствено намењени за јело у свежем стању, мада се могу користити и за неке видове прераде, посебно у домаћинству (слатко, џем, ракија). Плодови су средње крупни, просечне масе до 40 грама и округластог су облика. Овај тип шљиве рано пророди и рађа обилно. (Благојевић & Божић, 2012, стр. 20.)

Стенли - америчка сорта која је у Србији заступљена од 1956. године. Плодови ове сорте за бербу пристижу од почетка треће декаде августа. Поред тога, важно је напоменути да су плодови средње крупни, просечно тешки до 38 грама и обрнуто јајастог облика. Боја pokožице је тамно плава, прекривена обилним пепељком. Мезокарп ове сорте је зеленкасто жут, сочан, сладуњав и просечног квалитета. Плодови су комбиноване употребне вредности (<http://agronomija.rs/2014/sljiva/>, приступљено 31.10.2017.).

Пожегача - ова сорта је сорта са најквалитетнијим плодовима код нас, али и у свету. Плодови ове сорте се беру крајем августа или почетком септембра, док се у хладнијим пределима беру касније. На основу крупноће, припадају категорији ситнијих јер просечна маса плода износи 15-17 грама. Употребна вредност плодова је разноврсна. Ова сорта је осетљива на болести, посебно на шарку што јој ограничава даље ширење (Благојевић & Божић, 2012, стр. 21).

Чачанска родна - произведена је у Институту за воћарство у Чачку. Плод ове сорте сазрева крајем августа, односно неколико дана после Стенлија. Величина плода је средње крупна (око 28 грама). Плодови ове сорте добро подносе транспорт. Сам плод ове сорте је свестране употребне вредности. (Према: <http://www.tehnologijahrane.com>, приступљено 01.11.2017.).

Ваљевка - креирана је у Центру за воћарство и виноградарство у Чачку. Плодови за бербу пристижу крајем августа или почетком септембра. Сама крупноћа плода није стабилна и зависи од приноса али се креће у опсегу од 20-40 грама. Боја pokožице је плава и прекривена пепељком. Плодови ове сорте се могу користити за јело у свежем стању, прераду и сушење. Ваљевка захтева редовну резидбу. (Благојевић & Божић, 2012, стр. 21.)

У циљу рентабилне производње шљиве од пресудног је значаја избор сорти, подлога и узгојног система. Приликом



пројектовања и подизања шљивика, потребно је водити рачуна о тржишту, времену зрења, квалитету плода и њиховој транспортабилности, као и о односима опрашивања и оплодње (Салкић & Салкић, 2012, стр. 8).

Избор сорти је кључан за достизање доброг стандарда квалитета производње. Код избора сорти шљиве, потребно је имати у виду: принос, органолептичка својства, величину плода, време цветања и време зрења, осетљивост на проузроковаче болести и штеточине. Квалитетне особине плодова и њихова толерантност на проузроковане болести и штеточине су приоритет у избору сорти. Код подизања засада се мора водити рачуна о сортној композицији (Ђурић и др., 2005, стр. 206.)

## **2. МЕТОДОЛОГИЈА ИСТРАЖИВАЊА**

У раду је коришћен стандардни АНР адитивни метод. Поређење елемената хијерархије у паровима је вршено усаглашавањем мишљења стручних лица из компаније. АНР је техника за доношење одлука коју је развио Томас Сати 1970-их година. Користи се у сваком случају где је квантификовано одлучивање тешко, као што су влада, бизнис, индустрија, здравствена заштита и образовање. (Notsu и др., 2013, стр. 1012.) Процес аналитичке хијерархије је структурирана техника за доношење одлука на основу матрица за упоређивање. (Saaty, 1980, стр. 4.) АНР метода се спроводи кроз четири фазе: структурирање проблема, прикупљање података, оцењивање релевантних тежина и одређивање решења проблема. Основна идеја АНР методе се темељи на организовању циљева, атрибута и питања у хијерархијску структуру како би се постигли следећи циљеви: добијање комплетног прегледа односа и обезбеђење механизма за упоређивање разматраних алтернатива. (Миловановић, 2017, стр. 101.)

Хијерархија проблема доношења одлуке је израђена кроз дефиницију његовог општег циља, критеријума евалуације и подкритеријума и на крају варијанте. На сваком нивоу хијерархије, на основу упоредног упоређивања критеријума, подкритеријума и варијанти, преференцијална информација доносиоца одлуке се дефинише у облику релативних тежина  $w_r$ . Свака тежина представља релативну јачину упоредног елемента према другом и изражава се као број од 1 до 9 (Сатијева деветостепена скала). Сви пондери имају компензациони карактер, то јест вредност која карактерише мање важан елемент ( $1/2$ ,  $1/5$ ,  $1/9$ ) је инверзна вредност која карактерише

важнији елемент у упоредном пару (2, 5, 9). (Zak & Kruszynski, 2015, стр. 822.)

Упоредно упоређивање је упоређивање два атрибута (објекта) истовремено и давање преференцијалног односа између њих (однос  $w_i/w_j$  означава колико је атрибут  $i$  префериран у односу на атрибут  $j$ ). У процесу упоредног упоређивања се упоређују ентитети у паровима како би се проценило који је од сваког ентитета префериран у АНР процесу. Доносилац одлуке оцењује парове и нема потребе да разматра укупни тренд и аспекте ентитета. Доносилац одлука упоређује ентитет  $i$  и ентитет  $j$  у  $n$  ентитета ради упоређивања парова. Генерално, вредности скале су (1/9, 1/7, 1/3, 7, 9). Ове вредности се користе у циљу утврђивања односа између два атрибута. (Notsu и др., 2013, стр. 1013.)

$$A = \begin{pmatrix} 1 & \dots & a_{1n} \\ \dots & a_{ij} & \dots \\ a_{n1} & \dots & 1 \end{pmatrix} \quad (1)$$

Парови поређења задовољавају следеће критеријуме:

$$\begin{aligned} a_{ij} &= 1, \\ a_{ij} &= 1/a_{ji}, \forall i, j. \end{aligned} \quad (2)$$

Доносиоци одлука процењују  $n(n-1)/2$  парова. Упоредне интеракције као што је  $a_{ij}$ , могу бити коришћене као вредности скале у двосмисленој ситуацији.

У погледу оцењивања сорти шљиве за садњу ради оптималног одабира истих, извршено је рангирање критеријума и алтернатива од стране стручних лица из компаније. Наиме, у рангирању је учествовало 5 лица од којих је свако лице било надлежно за сваки критеријум упоређивања. Приликом упоређивања критеријума, стручна лица су вршила консултације и заједничким радом формирала матрице поређења. Са друге стране, приликом рангирања алтернатива на основу критеријума, свако лице је рангирало одабране сорте шљиве на основу критеријума за које је компетентно.

Ова метода се примењује у више области, као што су: вредновање технолошких инвестиција, анализа финансијских параметара, стратешко планирање, логистика, избор добављача, класификација залиха, класификација пројеката на основу одређеног параметра, па чак и за реинжењеринг систем здравствене заштите (Deng и др., 2014, стр. 161; Lolli и др., 2014, стр. 68).

### 3. ОДАБИР СОРТИ ШЉИВА ЗА САДЊУ ПРИМЕНОМ АНР МЕТОДЕ

Пољопривредна организација из Зајечара жели да прошири своју делатност посредством садње шљива. Борд компаније је ради садње анализирао тржиште и утврдио три типа шљиве за садњу које у највећој мери одговарају потребама и могућностима организације. То су: Чачанска лепотица, Стенли и Пожегача. Услед велике важности оптималног избора сорти за садњу, друштво је одлучило да разматране три сорте шљиве упореди на основу пет критеријума. Листа критеријума на основу којих ће бити разматране алтернативе је дата у табели 1.

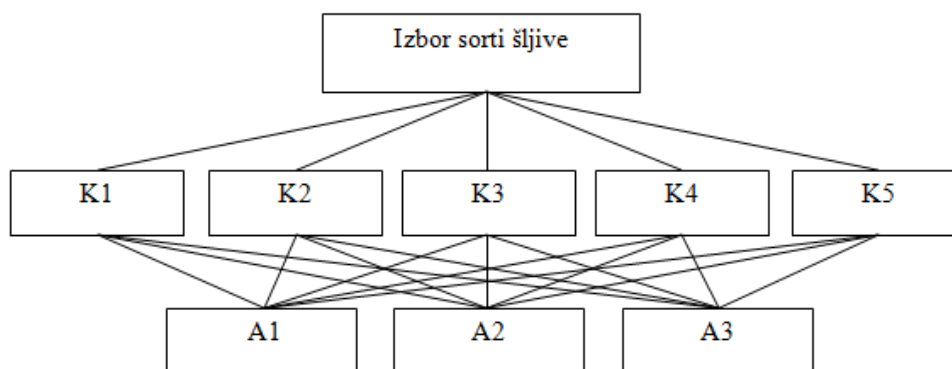
**Табела 1.: Критеријуми за одабир и њихова обележја**

| Обележја | Назив критеријума              |
|----------|--------------------------------|
| K1       | Време зрења                    |
| K2       | Величина плода                 |
| K3       | Отпорност на бербу и транспорт |
| K4       | Отпорност на болести           |
| K5       | Принос                         |

*Извор: Аутори на основу података Интерног извештаја - плантаже шљива „Пољопривредног добра Зајечар“*

У циљу свеобухватности проблема избора сорти шљиве за садњу, потребно је приказати структуру проблема. Хијерархијска структура одабира шљиве је приказана на слици 1.

**Слика 1.: Хијерархијска структура проблема избора сорти шљиве**



*Извор: Аутори на основу података Интерног извештаја - плантаже шљива „Пољопривредног добра Зајечар“*

Следећи корак у примени АНР методологије подразумева дефинисање матрице поређења критеријума у односу на композитни глобални циљ. Креирање матрице поређења је извршено од стране 5 лица из компаније. Приликом креирања матрице, формирања је једна матрица одлучивања на основу договора и разговора између стручних лица. На основу матрица поређења извршена је нормализација података и резултати рангирања критеријума у односу на глобални циљ су приказани у табели 2.

**Табела 2.: Одређивање нормализованог сопственог вектора**

|    | K1     | K2     | K3     | K4     | K5     | $\Sigma$ | РАНГ   |
|----|--------|--------|--------|--------|--------|----------|--------|
| K1 | 0,0667 | 0,0483 | 0,0476 | 0,0877 | 0,0613 | 0,3116   | 0,0623 |
| K2 | 0,2000 | 0,1464 | 0,1905 | 0,1447 | 0,1225 | 0,8042   | 0,1608 |
| K3 | 0,1333 | 0,0732 | 0,0952 | 0,1096 | 0,0809 | 0,4923   | 0,0985 |
| K4 | 0,3333 | 0,4392 | 0,3810 | 0,4386 | 0,4902 | 2,0823   | 0,4165 |
| K5 | 0,2667 | 0,2928 | 0,2857 | 0,2193 | 0,2451 | 1,3096   | 0,2619 |

Извор: Аутори на основу података Интерног извештаја - плантаже шљива „Пољопривредног добра Зајечар“

Коначни приоритет за ниво 1: K4 (0,4165); K5 (0,2619); K2 (0,1608); K3 (0,0985); K1 (0,0623).

У првом делу примене су у однос стављани критеријуми упоређивања сорти шљива. Насупрот томе, у другом делу АНР методе се упоређују алтернативе према сваком критеријуму. Оцењивање алтернатива према критеријумима је извршено од стране стручних лица из предузећа у Зајечару.

**Упоређивање алтернатива према критеријуму K1 - време зрења.**

**Табела 3.: Одређивање нормализованог сопственог вектора по критеријуму K1**

| Критеријум K1 | A1     | A2     | A3     | $\Sigma$ | РАНГ   |
|---------------|--------|--------|--------|----------|--------|
| A1            | 0,5714 | 0,6006 | 0,5000 | 1,6720   | 0,5573 |
| A2            | 0,2857 | 0,3003 | 0,3750 | 0,9610   | 0,3203 |
| A3            | 0,1429 | 0,0991 | 0,1250 | 0,3670   | 0,1223 |

Извор: Аутори на основу података Интерног извештаја - плантаже шљива „Пољопривредног добра Зајечар“

Приликом упоређивања алтернатива се посматра нормализовани сопствени вектор у колони Ранг. Приликом поређења алтернатива важи правило да она са већом вредношћу има приоритет. У складу са тим, коначни приоритет за критеријум K1 је: A1 (0,5573); A2 (0,3202); A3 (0,1223).

**Упоредивање алтернатива према критеријуму К2 - величина плода**

**Табела 4.: Одређивање нормализованог сопственог вектора по критеријуму К2**

| Критеријум К2 | A1     | A2     | A3     | $\Sigma$ | РАНГ   |
|---------------|--------|--------|--------|----------|--------|
| A1            | 0,5882 | 0,6154 | 0,5000 | 1,7036   | 0,5679 |
| A2            | 0,2941 | 0,3077 | 0,4000 | 1,0018   | 0,3339 |
| A3            | 0,1176 | 0,0769 | 0,1000 | 0,2946   | 0,0982 |

*Извор: Аутори на основу података Интерног извештаја - плантаже шљива „Пољопривредног добра Зајечар“*

Према резултатима из табеле 4, коначни приоритет за критеријум К2 је: А1 (0,5679); А2 (0,3339); А3 (0,0982).

**Упоредивање алтернатива према критеријуму К3 - отпорност на бербу и транспорт**

**Табела 5.: Одређивање нормализованог сопственог вектора по критеријуму К3**

| Критеријум К3 | A1     | A2     | A3     | $\Sigma$ | РАНГ   |
|---------------|--------|--------|--------|----------|--------|
| A1            | 0,1667 | 0,1803 | 0,1429 | 0,4899   | 0,1633 |
| A2            | 0,5000 | 0,5464 | 0,5714 | 1,6179   | 0,5393 |
| A3            | 0,3333 | 0,2732 | 0,2857 | 0,8923   | 0,2974 |

*Извор: Аутори на основу података Интерног извештаја - плантаже шљива „Пољопривредног добра Зајечар“*

Коначни приоритет за критеријум К3: А2 (0,5393); А3 (0,2974); А1 (0,1633).

**Упоредивање алтернатива према критеријуму К4 - отпорност на болести**

**Табела 6.: Одређивање нормализованог сопственог вектора по критеријуму К4**

| Критеријум К4 | A1     | A2     | A3     | $\Sigma$ | РАНГ   |
|---------------|--------|--------|--------|----------|--------|
| A1            | 0,6329 | 0,6667 | 0,5714 | 1,8710   | 0,6237 |
| A2            | 0,2089 | 0,2222 | 0,2857 | 0,7168   | 0,2389 |
| A3            | 0,1582 | 0,1111 | 0,1429 | 0,4122   | 0,1374 |

*Извор: Аутори на основу података Интерног извештаја - плантаже шљива „Пољопривредног добра Зајечар“*

Коначни приоритет за критеријум К4: А1 (0,6237); А2 (0,2389); А3 (0,1374).

**Упоредивање алтернатива према критеријуму К5 - принос**

**Табела 7.: Одређивање нормализованог сопственог вектора по критеријуму К5**

| Критеријум К5 | A1     | A2     | A3     | $\Sigma$ | РАНГ   |
|---------------|--------|--------|--------|----------|--------|
| A1            | 0,1111 | 0,0476 | 0,1988 | 0,3575   | 0,1192 |
| A2            | 0,5556 | 0,2381 | 0,1988 | 0,9924   | 0,3308 |
| A3            | 0,3333 | 0,7143 | 0,6024 | 1,6500   | 0,5500 |

*Извор: Аутори на основу података Интерног извештаја - плантаже шљива „Пољопривредног добра Зајечар“*

Коначни приоритет за критеријум К5 је: А3 (0,5500); А2 (0,3308); А1 (0,1192).

Укупна синтеза проблема одабира шљиве на основу датих критеријума је једнака збиру производа тежина у оквиру посматраног критеријума. Приликом упоређивања алтернатива, предност има она која има највећу вредност.

**Алтернатива А1 - Чачанска лепотица**

$$T_{A1} = K1 * K1A1 + K2 * K2A1 + K3 * K3A1 + K4 * K4A1 + K5 * K5A1 \quad (3)$$

$$T_{A1} = 0,0623 * 0,5573 + 0,1608 * 0,5679 + 0,0985 * 0,1633 + 0,4165 * 0,6237 + 0,2619 * 0,1192 = 0,4331 \quad (4)$$

**Алтернатива А2 - Стенли**

$$T_{A2} = K1 * K1A2 + K2 * K2A2 + K3 * K3A2 + K4 * K4A2 + K5 * K5A2 \quad (5)$$

$$T_{A2} = 0,0623 * 0,3202 + 0,1608 * 0,3339 + 0,0985 * 0,5393 + 0,4165 * 0,2389 + 0,2619 * 0,3308 = 0,3129 \quad (6)$$

**Алтернатива А3 - Пожегача**

$$T_{A3} = K1 * K1A3 + K2 * K2A3 + K3 * K3A3 + K4 * K4A3 + K5 * K5A3 \quad (7)$$

$$T_{A3} = 0,0623 * 0,1223 + 0,1608 * 0,0982 + 0,0985 * 0,2974 + 0,4165 * 0,1374 + 0,2619 * 0,5500 = 0,2540 \quad (8)$$

У циљу провере резултата неопходно је проверити збир вредности алтернатива. Код тачног прорачуна, збир свих вредности упоређиваних алтернатива једнак је јединици.

$$T_{A1} + T_{A2} + T_{A3} = 0,4331 + 0,3129 + 0,2540 = 1,000 \quad (9)$$

Укупни ранг сорти шљива у односу на глобални циљ (композитни нормализовани вектор) је: A1 (0,4331); A2 (0,3129); A3 (0,2540).

Целокупна синтеза проблема одабира сорте шљиве се може представити као:

$$T_{A1} > T_{A2} > T_{A3} \quad (10)$$

### **ЗАКЉУЧАК**

На основу добијених резултата, посматрана сорта, Чачанска лепотица несумњиво је показала најбољу економску оправданост узгајања у односу на остале посматране сорте. У односу на критеријуме зрење плода, величине плода и отпорност на болести најбољом се показала управо поменута сорта. Насупрот поменутом, лоше је оцењена по критеријумима отпорност на бербу и транспорт и принос.

Друга посматрана сорта, Стенли, најбоље је оцењена према критеријуму отпорност на бербу и транспорт. У том контексту, треба истаћи да оцене према свим осталим критеријумима представљају недостатак ове сорте.

На крају, сорта Пожегача као кључну предност остварила је према критеријуму принос. Сви остали критеријуми према којима се вршило рангирање сорти представљају недостатак ове сорте.

Имајући у виду чињеницу, на основу добијених резултата, с једне стране критеријум отпорност на болести има највећи значај, док с друге стране критеријум отпорност на бербу и транспорт има најмањи значај приликом одабира сорти шљива. У том контексту, на основу резултата спроведеног истраживања, могуће је закључити да је за пољопривредно предузеће најбоља опција за садњу сорта Чачанска лепотица.

Чачанска лепотица је остварила најбоље резултате, те је као таква најпогоднија за потребе и могућности разматраног предузећа. Друга по рангу оптималности сорте је сорта шљиве Стенли, док је најмање погодна по предузеће сорта шљиве Пожегача.

Примена савремених метода приликом решавања проблема у свим сегментима живота, непосредно доприноси променама у начину пословања. Управо из тог разлога посматрани критеријуми су подложни квалитативним променама, а примена савремених научних метода доприноси доношењу правовремених пословних одлука, што

је кључна детерминанта успешности пољопривредних предузећа у савременим условима пословања.

Неоспорна је чињеница да сваки регион има своје специфичности, тако да се пољопривредна предузећа сусрећу са широким асортиманом сорти шљива. Управо из тог разлога овај рад има велики значај, и истовремено одговара достигнутом нивоу развоја воћарства, односно пољопривреде у целини.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Благојевић, Р. Божић, В. (2012). Технологија производње шљиве, Ниш: Канцеларија за програм подршке у приватном сектору за подршку сектору воћарства и бобичастог воћа у Јужној Србији
2. Deng, X. Hu, Y. Deng, Y. Mahadevan, S. (2014). Supplier selection using AHP methodology extended by D numbers, *Expert Systems with Applications*, 41(1), 156-167.
3. Ђурић, Г. Цветковић, М. Мићић, Н. Мијатовић, Д. Рadoш, Љ. Пашалић, Б. Митрић, С. Цветковић, Т. Ђурић, З. (2005). Упутство за интегралну производњу шљиве, Бања Лука: Министарство пољопривреде, шумарства и водопривреде Републике Српске.
4. Lolli, F. Ishizaka, A. Gamberini, R. (2014). New AHP-based approaches for multi-criteria inventory classification, *International Journal of Production Economics*, 156(1), 62-74.
5. Миљић, У. (2015). Производња и оцена квалитета воћног сока од сорти домаће шљиве, докторска дисертација, Нови Сад: Технолошки факултет.
6. Миловановић, Ж. (2017). Класификација пројеката на основу ризика применом АНР методологије, *Економски погледи*, 19(1), 99-111.
7. Мишић, П. (2006). Шљива, Београд: Партенон.
8. Notsu, A. Kawakami, H. Tezuka, Y. Honda, K. (2013). Integration of Information Based on the Similarity in AHP, *Procedia Computer Science*, 22(1), 1011-1020.
9. Пољопривредно добро Зајечар. (2017). Интерни извештај - плантаже шљива, Крагујевац: Агромаркет група.
10. Салкић, Б. Салкић, Ш. (2012). Приручник за подизање нових засада шљиве, Сарајево: УТМ.
11. Saaty, T. (1980). *Analytic Hierarchy Process*, New York: McGraw Hill.



12. Томић, Д. Милић, Д. Радивојевић, В. (2006). Перспективе производње шљиве у Републици Србији, *Економика пољопривреде*, (53)3, 737-746.
13. Hui, Y.H. Barta, J. Cano, M.P. Gusek, T.W. Sidhu, J.S. Sinha, N.K. (2006). Handbook of Fruits and Fruit Processing, Oxford: Blackwell Publishing Ltd.
14. Zak, J. Kruszynski, M. (2015). Application of AHP and ELECTRE III/IV methods to multiple level, multiple criteria evaluation of urban transportation projects, *Transportation Research Procedia*, 10(1), 820-830.

Сајтови:

1. <http://agronomija.rs/2014/sljiva/> (приступљено 31.10.2017. године)
2. <http://www.tehnologijahrane.com/enciklopedija/sljiva-prunus-sorter-berba-skladistenje-i-mogucnosti-prerade>, приступљено 01.11.2017. године

*Рад је примљен: 10.03.2018.*

*Коригована верзија рада је примљена: 27.04.2018.*

*Рад је прихваћен за штампу: 07.05.2018.*

## УПУТСТВО ЗА ПИСАЊЕ РАДА INSTRUCTIONS FOR AUTHORS

(Сав текст на српском језику мора бити унет на ћириличном писму. И за текст на српском и за текст на енглеском важи да треба бити унет у фонту Times New Roman.

Page Setup – Margins: Top и Bottom 4,5cm, Left и Right 4,2cm, Paper A4)

(Entire text in English must be typed in Times New Roman.

Page Setup – Margins: Top and Bottom 4,5cm, Left and Right 4,2cm, Paper A4)

### НАСЛОВ РАДА(Велика слова, **Bold, Font 14,** **Alignement: Centred, максимално 3 реда)**

**TITLE IN ENGLISH (Capital Letters, Bold, Font 10, Alignement Centred,  
Maximum 3 rows)**

(If text is in English – Title in English should be typed in Capital Letters, Bold, Font 14, and Alignement: Centred, max. three rows; *no text in Serbian needed*)

**Име аутора<sup>1</sup> (не уносити титуле), (Bold, Font 12, Centred)**  
Институција на којој је аутор запослен, град (држава) (Font 12)  
**(Име коаутора (не уносити титуле), (Bold, Font 12, Centred)**  
Институција на којој је аутор запослен, град (држава) (Font 12)

**Author Name<sup>2</sup> (no titles such Ph.D., Professor or similar, please),  
(Bold, Font 12, Centred)**

Institution, City, Country (Font 12)

**(Co-author Name (no titles such Ph.D., Professor or similar, please),  
(Bold, Font 12, Centred)**

Institution, City, Country (Font 12))

**Сажетак:** Не би требало да има више од дванаест редова (*italic, font 10*). У сажетку навести по реченицу објашњења сваког поглавља, предмет истраживања, циљ истраживања, хипотезе од којих се пошло у истраживању, коришћене методе. Обавезан је и превод сажетка на енглески језик.

**Кључне речи:** Кључне речи одвојене зарезом (не мање од три нити више од пет) (*italic, font 10*)

**Abstract:** Abstract should not be longer than twelve rows (*italic, font Times New Roman 10 pts*). In abstract should be one sentence of following elements: explanation of each chapter, subject of research, aim of research, hypothesis, methods/models used in research. No text in Serbian is needed if text are in English, French or Russian.

**Keywords:** Keywords (not less than three nor more than five), each separated by comma (*italic, font 10*)

---

<sup>1</sup> e-mail адреса

<sup>2</sup> e-mail address

## 1. НАСЛОВИ

(Велика слова, **Bold, Font 12, Centered**, испред и иза наслова оставити по један празан ред)

### 1. HEADLINES

(**Capital Letters, Bold, Font 12, Centered**, before and after the title one blank row)

Дужина рукописа не би требала да буде обима већег од 15 страна. Текст не би требао да има размак између пасуса. Користити **Font Times New Roman 12pt, Alignment: Justified, First line 1,27cm, Line spacing: Single**).<sup>3</sup>

Manuscript should not exceed 15 pages. No blank rows between paragraphs. Use **Font Times New Roman 12pt, Alignment: Justified, First line 1.27cm, Line spacing: Single**).<sup>4</sup>

Табеле и графикони треба **изнад (Bold, Font 12, Centred)** да буду обележени бројем и насловом, а извор треба навести **испод** табеле односно графикана (font 10, centred).

Tables and Graphs should be titled **above (Bold, Font 12, Centred)**, should be numbered; source should be stated under the Table/Graph (font 10, centred).

У закључку навести резултате истраживања.

In the conclusion results of the research should be stated.

## ЦИТИРАЊЕ У ТЕКСТУ IN-TEXT CITATION

1. Извори са једним аутором

Source with one author

(Milenković, 2009, p.49)

2. Извори са два аутора

Source with two authors

(Bojičić & Petković, 2017, p 19.)

3. Извори са више од два аутора

Source with more than two authors

(Bojičić et al., 2013, p. 687)

---

<sup>3</sup> фусноте (Font 10, без уравниања)

<sup>4</sup> Footnotes (Font 10, no alignment).

**НАВОЂЕЊЕ ЛИТЕРАТУРЕ**  
(Велика слова, **Bold, Font 12, Centred**)  
(Наведени су примери цитирања у наставку)

**LITERATURE IN A REFERENCE LIST**

(**Capital letters, Bold, Font 12, Centred**)  
(Examples are given below)

1. Књиге  
**Book**

Brealey, R., & Myers, S. (2003). Principles of Corporate Finance (7th ed.). New York: McGraw-Hill Irwin.

2. Поглавље у књизи  
**Book Chapters**

Joksimović, D., Knežević, G., Pavlović, V., Ljubić, M., & Surovy, V. (2017): *Some aspects of the application of Benford's law in the analysis of the data set anomalies* (pp. 85 – 120). Book chapter in: Knowledge Discovery in Cyberspace: Statistical Analysis and Predictive Modeling. New York: Nova Science Publishers.

3. Чланци у часопису  
**Journal article**

Babenko, I., Boguth, O., & Tserlukevich, Y. (2016). Idiosyncratic cash flows and systematic risk. *The Journal of Finance*, 71(1), 425-456.

4. Рад објављен у зборнику радова  
**Conference paper**

Pavlović, V., Knežević, G., & Surovy, V., *The accounting regulation: Comparative analysis of some aspects of Serbian, Slovakian and Czech accounting regime*, International scientific assembly UKSP-IS 2015 „Improving the Competitiveness of Serbian Economy as a framework and incentive of Investment in Serbia“, University of Pristina, temporary cited in Kosovska Mitrovica, Faculty of Economics, November 5-6, 2015 (pp. 267-275)

5. Законска регулатива

**Legal regulations**

Company Law (“Official Gazette of the Republic of Serbia“, No. 36/11, 99/11, 5/2015)

6. Професионална регулатива

**Professional Regulation**

BIS (2006). *Core Principles for Effective Banking Supervision*. Basel: Basel Committee on Banking Supervision.

7. Интернет странице

**Websites**

Belgrade Stock Exchange: [www.belex.rs](http://www.belex.rs) (Пристапљено **(accessed on)** 10.12.216)

**РЕЦЕНЗИОНИ ОДБОР – REFEREE COMMITTEE**  
**Домаћи рецензиони одбор часописа „Економски погледи“**  
**National Referee Committee of the Magazine “Economic Outlook”**

**проф. др Слободан Аћимовић**, Економски факултет Универзитета у Београду; **проф. др Софија Аџић**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Бранко Баљ**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Јелена Бировљев**, Економски факултету Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Предраг Бјелић**, Економски факултет Универзитета у Београду; **др Јасмина Богичевић**, Економски факултет Универзитета у Крагујевцу; **проф. др Јелена Божовић**, Универзитет у Приштини, Економски факултет, Косовска Митровица; **проф. др Саша Бошњак**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Петар Веселиновић**, Економски факултет Универзитета у Крагујевцу; **др Александра Вујко**, научни сарадник, Висока пословна школа струковних студија, Нови Сад; **др Марија Вуковић**, Висока пословна школа струковних студија, Нови Сад; **проф. др Емилија Вуксановић**, Економски факултет Универзитета у Крагујевцу; **проф. др Ненад Вуњак**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Владимир Вучковић**, Факултет за међународну економију Мегатренд универзитета, Београд; **др Дејан Брцанов**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Љиљана Дмитровић Шапоња**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Даница Дракулић**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **др Звездан Ђурић**, Београдска пословна школа, Београд; **проф. др Дејан Ерић**, Београдска банкарска академија; **проф. др Вера Зеленовић**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду и Регионална привредна комора Нови Сад; **проф. др Дејан Јакшић**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Душан Јоксимовић**, Криминалистичко-полицијска академија, Београд; **проф. др Славица Јоветић**, Економски факултет Универзитета у Крагујевцу; **проф. др Горанка Кнежевић**, Пословни факултет Универзитета Сингидунум, Београд; **проф. др Снежана Кнежевић**, Факултет организационих наука Универзитета у Београду; **проф. др Оскар Ковач**, Факултет за међународну економију Мегатренд

универзитета, Београд; **проф. др Љубица Комазец**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Александар Костић**, ванредни професор, Универзитет у Приштини, Економски факултет, Косовска Митровица; **проф. др Јелена Кочовић**, Економски факултет Универзитета у Београду; **проф. др Борко Крстић**, Економски факултет Универзитета у Нишу; **проф. др Мирко Кулић**, Павни факултет за привреду и правосуђе, Привредна академија, Нови Сад; **др Исидора Љумовић**, Институт економских наука Београд; **проф. др Ерика Малешевић**, Факултет техничких наука Универзитета у Новом Саду; **проф. др Марко Маловић**, Институт економских наука, Београд; **др Слободан Марић**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Јово Медојевић**, Природно-математички факултет у Косовској Митровици Универзитета у Приштини; **др Кристина Мијић**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **др Снежана Милићевић**, Факултет за хотелијерство и туризам, Универзитет у Крагујевцу; **проф. др Гордана Миловановић**, Економски факултет Универзитета у Крагујевцу; **проф. др Оља Мунитлак Ивановић**, Институт економских наука, Београд; **др Горан Николић**, Институт за европске студије, Београд; **проф. др Благоје Новићевић**, Економски факултет Универзитета у Нишу; **проф. др Раде Поповић**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Гордана Радосављевић**, Економски факултет Универзитета у Крагујевцу; **проф. др Бранко Ракита**, Економски факултет Универзитета у Београду; **проф. др Владимир Ристановић**, Висока школа ПЕП, Београд; **проф. др Лидија Ромић**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Мирко Савић**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Мартон Сакал**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Отилија Седлак**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **др Агнеш Славић**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Наташа Станојевић**, Висока школа Доситеј, Београд; **проф. др Симо**

**Стевановић**, Пољопривредни факултет Универзитета у Београду; **проф. др Видоје Стефановић**, Природно-математички факултет Универзитета у Нишу; **др Сандра Стојадиновић Јовановић**, Економски факултет Универзитета у Београду; **проф. др Томислав Сударевић**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **др Леонас Толваншис**, Факултет за европске правно-политичке студије, Нови Сад; **проф. др Славица Томић**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Ана Трбовић**, ФЕФА, Београд; **проф. др Нада Тривић**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Пере Тумбас**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду; **проф. др Винка Филиповић**, Факултет организационих наука Униве-

рзитета у Београду; **проф. др Сања Филиповић**, Економски институт, Београд; **проф. др Олга Хаџић**, Природно-математички факултет Универзитета у Новом Саду; **проф. др Јанко Цвијановић**, научни саветник, Економски институт, Београд; **проф. др Миленко Целетовић**, Телеком Србија д.о.о; **проф. др Ласло Шереш**, Економски факултет у Суботици Универзитета у Новом Саду, **проф. др Радмила Мишић**, ванредни професор, Универзитет у Приштини, Економски факултет, Косовска Митровица; **др Владимир Костић**, доцент, Универзитет у Приштини, Економски факултет, Косовска Митровица; **др Крсто Јакшић**, доцент, Универзитет у Приштини, Економски факултет, Косовска Митровица.

**Међународни рецензионни одбор часописа „Економски погледи“  
International Referee Committee of the Magazine “Economic Outlook”**

**prof. Michel Albouey**, Grenoble Graduate School of Business; Grenoble Alpes University France; **Elena Sergeevna Akopova, Ph.D.**, Rostov State University of Economics, Russia; **Cristina Barna, Ph.D.**, University of Bucharest & Vice-President of Pro Global Science Association, Romania; **др Драгана Башић**, Економски факултет Универзитета у Бањалуци, Република Српска, БиХ; **Ieva Brence, Ph.D.**, University College of Economics and Culture, Riga, Latvia; **prof. dr. sc. Marijan Cingula**, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Hrvatska; **Mohamad Naim Chaker, Ph.D.**, College of Business Administration, Ajman University of Science and Technology, United Arab Emirates (UAE); **prof. James Dunn**, Pennsylvania State University, USA; **prof. Ekaterina Entina, Ph.D.**, National Research University, Higher School of Economics, Moscow, Russia; **prof. Manuela Epure**, Spiru Haret University, Bucharest, Romania; **Jeff French, Ph.D.**, Visiting Professor at Brunel University & Brighton University and a Fellow at Kings College University of London, U.K.; **др. сц. Теа Гоља**, Одјел за економију и туризам „др. Мијо Мирковић” Свеучилишта Јурја Добриле у Пули, Хрватска; **Amitabh Gupta, Ph.D.**, University of Delhi, India; **Wim Heijman, Ph.D.**, Wageningen University, the Netherlands; **проф. др Ратимир Јовићевић**,

Montenegro Business School Универзитета „Медитеран“ у Подгорици, Црна Гора; **проф. др. сц. Љубо Јурчић**, Економски факултет Свеучилишта у Загребу, Хрватска; **проф. др. сц. Зденко Клепић**, Економски факултет Свеучилишта у Мостару, БиХ; **проф. др Милован Крњајић**, School of Mathematics, Statistics & Applied Mathematics, National University of Ireland, Galway, Ireland; **др. сци. Сенада Куртановић**, ванредни професор Економског факултета Универзитета у Бихаћу, БиХ; **др. сци. Сафет Куртовић**, ванредни професор Економског факултета у Мостару Универзитета „Демал Биједић“, БиХ; **Harold Lopez, A., Ph.D.**, Economia Negocios, Universidad de Chile, Santiago, Chile; **др Саша Муминовић**, виши научни сарадник, Љубљана, Словенија; **проф. д-р Вера Наумовска**, Економски факултет Универзитета Св.Кирил и Методиј, Скопље, Македонија; **проф. д-р Лидија Пулевска Ивановска**, Економски факултет Универзитета Св.Кирил и Методиј, Скопље, Македонија; **Camelia Oprean, Ph.D.**, Faculty of Economics, University Lucian Blaga of Sibiu, Romania; **Viktoriya Ostravskaya, Ph.D.**, North-Caucasian Federal University, Stavropol, Russia; **др Дарко Пантелић**, Jönköping University, Sweden; **проф. др Миленко Поповић**, Montenegro Business

School Универзитета „Медитеран“ у Подгорици, Црна Гора; **проф. Кирил Постолов**, Економски факултет Универзитета „Св.Кирил и Методиј“ у Скопљу, Македонија; **prof. Victoria Ivanovna Tinyakova**, Voronezh State University, Faculty of Economic, Russia; **д-р Благица Ризоска Тулов**, Euro College, University Studies, Куманово, Македонија; **Miloš Tumpach**, PhD, Full professor, University of Economic in Bratislava, Faculty of Economic Informatics, Slovakia; **Victoria N. Ryapukhina, Ph.D.** (econom), Assistant Professor, Belgorod University of Economy and Technological Sciences, Russia; **Irina A. Somina, Ph.D.** (econom), Belgorod University of Economy and Technological Sciences, Russia; **Luz Stenberg, Ph.D.**, Australian Institute of Higher Education, Sydney, Australia; **Suzanne Suggs, Ph.D.**, Institute of Public Communication, University of Lugano, Switzerland; **Vladimir Surovy, Ph.D.**, University of Economics in Bratislava, Faculty of Economic Informatics, Slovakia; **Prof. Ing. Viola Šebestíková, CSc.**, VŠB-TU Ostrava, Czech Republic; **Ivan Wallan Tertulianho**, Ph.D, Adventist University Center of São Paulo (Unasp) - São Paulo – Brazil; **др Јелена Тривић**, Економски факултет Универзитета у Бањалуци, Република Српска, БиХ; **Prof. dr Spasoje Tuševljak**, University of East Sarajevo, Faculty of business economics, Bijeljina, Bosnia and Herzegovina; **prof. Vesna Vašiček**, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Hrvatska; **Ekatarina Volkova, Ph.D.**, Luxembourg;







CIP - Каталогизација у публикацији  
Народна библиотека Србије, Београд

33

**ЕКОНОМСКИ погледи** : часопис за питања  
економске теорије и праксе = Economic outlook :  
magazine for economic theory and practice matters / главни  
и одговорни уредник Владан Павловић. - Год. 1, бр. 1  
(јан./март 1999)- . - Косовска Митровица : Економски  
факултет, Научно-истраживачки центар, 1999-  
(Краљево : Кварк). - 24 cm

Два пута годишње. - Текст на више светских језика. -  
Друго издање на другом медијуму: Економски погледи  
(Online) = ISSN 2334-7570  
ISSN 1450-7951 = Економски погледи  
COBISS.SR-ID 65640962