

# **ZBORNIK RADOVA**

**7. MEĐUNARODNI SIMPOZIJ**

## **SAVREMENI IZAZOVI KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA finansije, računovodstvo, revizija, IT**

**TUZLA, 18. i 19. APRIL 2019. GODINE**

**God. 7, br. 4 (2019)  
ISSN 2490-239X**

**Tuzla, 2019.**

Jelica Eremić-Đodić<sup>1</sup>  
Bogdan Laban<sup>2</sup>  
Ljiljana Rajnović<sup>3</sup>

## ULOGA I ZNAČAJ EKONOMSKO-FINANSIJSKE FUNKCIJE U PROCESU RESTRUKTURIRANJA NA PRIMERU JAVNOG PREDUZEĆA U REPUBLICI SRBIJI

### THE ROLE AND IMPORTANCE OF THE ECONOMIC AND FINANCIAL FUNCTION IN THE RESTRUCTURING PROCESS ON THE EXAMPLE OF A PUBLIC ENTERPRISE IN THE REPUBLIC OF SERBIA

#### ABSTRAKT

Cilj rada je da ukaže na ulogu i značaj koju ekonomsko-finansijska funkcija (EKF) ima u procesu restrukturiranja javnog preduzeća. EKF funkcija predstavlja kompleksno povezanu celinu i kao takva pruža realnu osnovu za izradu dubinskih analiza koja menadžmentu pružaju pravovremene i pouzdane informacije bez kojih je teško doneti poslovnu odluku. Svoj poseban doprinos iskazuje u procesu restrukturiranja. Metodom ankete oćeniće se pouzdanost poslovnih informacija dobijenih u procesu restrukturiranja. Organizaciono restrukturiranje zahteva ogroman kolektivni napor u kojem učestvuju svi zaposleni. Da bi bilo uspešno potrebno je svaku promenu koju proces restrukturiranja prouzrokuje staviti pod kontrolu, a projektom restrukturiranja omogućiti efektivno realizovanje postavljenih ciljeva.

*Ključne reči: EKF<sup>4</sup>, restrukturiranje, dubinska analiza i kontrola, javno preduzeće*

#### ABSTRACT

The aim of the paper is to point out the role and the importance of the economic and financial function (EFF) in the process of restructuring the public enterprise. The EFF function represents a complex integrated entity and provides a basis

<sup>1</sup> Dr.sc.Jelica Eremić-Đodić, Eps Distribucija doo Beograd/Univerzitet Edukons, Fakultet za poslovnu ekonomiju, Sremska Kamenica, 064/837-2738, e-mail: jelicaerdjo01@gmail.com

<sup>2</sup> Dr.sc.Bogdan Laban, Gradonačelnik Subotica, Gradska kuća, Subotica

<sup>3</sup> Dr.sc.Ljiljana Rajnović, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd

<sup>4</sup> Ekonomsko-finansijska funkcija, (na engleskom: economic-financial function)

for the development of profound analyzes which provide forehanded and reliable information to the management so they could make any kind of business decision easily. A special contribution is reflected in the restructuring process. The method of the survey will assess the reliability of business information obtained during the restructuring process. Organizational restructuring requires a huge effort in which all employees participate. In order to be successful, it is necessary to put any change that the restructuring process causes, under control. The restructuring project should be managed in a way that the organizational changes of the public company are effectively realized through the achievement of their set goals.

**Key words:** *EFF, restructuring, profound analysis, control, public enterprise*

**JEL:** G3, G34

## UVOD

Osnovni cilj rada je da prezentira ulogu i značaj ekonomsko-finansijske funkcije u procesu restrukturiranja javnog preduzeća. Da bismo to uspjeli, neophodno je ukazati pre svega na probleme koji se javljaju prilikom realizacije samih strukturnih promena. I u Srbiji, kao i u većini zemalja, restrukturiranje se sve više nameće kao neminovnost za značajan broj domaćih preduzeća. U preduzećima u kojima se putem subvencija samo produžava nerentabilno restrukturiranje, najčešće se mora sprovesti kroz stečaj i likvidaciju. Izgledi za tržišni uspeh takvih preduzeća su minimilani ili ih uopšte nema. Sa druge strane, kod preduzeća u kojima je očigledan uspeh za tržišno poslovanje, mnogo toga se može postići procesom restrukturiranja.

## 1. ULOGA I ZNAČAJ EKONOMSKO-FINANSIJSKE FUNKCIJE U PREDUZEĆU

U poslovanju svakog preduzeća, pa samim tim i javnog preduzeća najvažnije su precizne i tačne informacije na osnovu kojih se sastavlju poslovni izveštaji.

“Tri najosnovnija finansijska dokumenta jesu bilans stanja, bilans uspeha i tok gotovine. Javne kompanije pripremaju ovu dokumentaciju svaka tri meseca i jednom godišnje,” (Gogan, 2004, 650).

Sva tri dokumenta izrađuju se i nastaju u ekonomsko-finansijskoj funkciji.

U praksi dobro organizovanih javnih preduzeća, sa uvedenim ISO kvalitetom kao dokazom da su procesi rada unificirani, preporuka je da se izrada ovih dokumenata

dostavlja na uvid na mesečnom nivou. Na taj način se iskazani poslovni rezultat svakog meseca može korigovati.

Da bi preduzeće takvu analizu moglo da izrađuje na mesečnom nivou, ekonomsko-finansijska funkcija treba da je organizovana na sledeći način:

- Kao dobro rešenje u Upravi javnog preduzeća koja sadrži desetak ogranaka pokazalo se organizovanje ekonomsko-finansijske funkcije u obliku direkcije za ekonomsko-finansijske poslove;
- U sebi, takva direkcija sadržavala je sledeće sektore:
  - Sektor ekonomskih poslova;
  - Sektor finansijskih poslova.

Sektor za ekonomske poslove sastavljen je od sledećih službi:

- Služba plan i analizu poslovanja,
- Služba za finansijsko izveštavanje,
- Služba za računovodstvo.

Sektor za finansijske poslove sastavljen je od sledećih službi:

- Služba za poslove finansije operative;
- Služba poreza na dodatu i vrednost i ostale poreske obaveze.

- Funkcionisanje ekonomsko-finansijske funkcije u ograncima u takvoj organizaciji obrazovalo se u službi koja je u sebi sadržavala objedinjene poslove ova dva gore pomenuta sektora.

## 2. PROCES RESTRUKTURIRANJA

Članom 3. Uredba o postupku i načinu restrukturiranja subjekata privatizacije (Sl. glasnik RS, br. 52/2005, 96/2008, 98/2009, 44/2013 i 59/2013) restrukturiranje obuhvata:

1. žstatusne promene, promene pravne forme, promene unutrašnje organizacije i druge organizacione promene;
2. žotpis glavnice duga, pripadajuće kamate ili drugih potraživanja, u celini ili delimično;
3. žotpuštanje duga u celini ili delimično radi namirivanja poverilaca iz sredstava ostvarenih od prodaje kapitala ili imovine preduzeća;
4. ždruge promene, u skladu sa ovom uredbom.

Istom Uredbom, članom 4. Restrukturiranje statusnom promenom, promenom pravne forme, promenom unutrašnje organizacije i drugom organizacionom promenom, u smislu ove uredbe, obuhvata:

1. spajanje subjekta privatizacije;
2. podelu subjekta privatizacije;
3. odvajanje subjekta privatizacije;
4. prodaju delova subjekta privatizacije; 2
5. prenos imovine ili dela imovine na drugi pravni subjekt;
6. promenu pravne forme subjekta privatizacije, odnosno promenu pravne forme njegovih zavisnih preduzeća;
7. promenu unutrašnje organizacije subjekta privatizacije ukidanjem neprofitabilnih delova;
8. prestanak obavljanja neprofitabilnih delatnosti subjekta privatizacije.

Statusne promene, promene pravne forme, promene unutrašnje organizacije i druge organizacione promene vrše se u skladu sa zakonom kojim se uređuje pravni položaj privrednih društava, (Sl. glasnik RS, br. 52/2005, 96/2008, 98/2009, 44/2013 i 59/2013).

Restrukturiranje se može definisati kao proces donošenja seta upravljačkih odluka i preduzimanja serija akcija, koje imaju za cilj ostvarivanje korenitih promena postojeće strukture, strategije i pozicije preduzeća,“ ( Stošić, 2014, 147-161)

U svojoj praktičnoj primeni, proces restrukturiranja statusne promene, pored zaposlenih, uključuje i konsultante koji pripadaju domaćoj privredi i konsultante koji su u to procesu učestvovali radeći u javnim preduzećima u inostranstvu. Potpomognuti raznim iskustvima, najčešće se formiraju radne grupe unutar svake poslovne funkcije sa članovima u svakom ogranaku koji čini javno preduzeće. Po jedan njihov predstavnik, odnosno predsednik radne grupe obavezan je član iste radne grupe ali na nivou Uprave. To svaka poslovna funkcija unutar sebe ima. Zatim se poslovne funkcije povezuju između sebe formirajući glavnu radna grupa u sledećem sastavu:

- iz svake funkcije javnog preduzeća po dva do tri predstavnika;
- dva do tri predstavnika iz domaće konsultantske kuće;
- jedan do dva predstavnika iz inostrane konsultantske kuće.

Svi zaključci i glavne odluke donose se na ovom nivou, odnosno na nivou glavne radne grupe.

Doneti zaključci i predlozi u vezi procesa restrukturiranja sa ovog nivoa odlazi na usvajanje Odboru za restrukturiranje i nakon toga najvišem poslovodstvu.

U svojoj praktičnoj primeni, a na osnovu Odluke Vlade, proces restrukturiranja prolazi kroz sledeće faze:

1. Nadzorni Odbor u javnom preduzeću usvaja Odluku Vlade o restrukturiranju javnog preduzeć i u skladu sa njom utvrđuje rokove za njeno izvršenje;
2. Direktori poslovnih funkcija predlažu članove za glavnu radnu grupu;
3. Direktori poslovnih oblasti zaduženi su za praćenje procesa restrukturiranja i rad glavne radne grupe;
4. Donosi se Odluka o izradi Deobnog bilansa (ukoliko se radi o procesu razdvajanja i pripajanja određenog dela jednog preduzeća drugom preduzeću);
5. Sve poslovne funkcije unutar oba dela javnog preduzeća između kojih dolazi do razdvajanja i pripajanja pridržavaju se propisanih rokova i svoje materijale i izveštaje dostavljaju ekonomsko-finansijskoj funkciji na objedinjavanje;

Da bi proces restrukturiranja uspeo, neophodno je da svaka poslovna funkcija maksimalno učestvuje u obavljanju svojih zadataka i odgovorna je za podatke koje objavljuje iz svoje oblasti. Kako se objedinjavanje podataka mora obraditi i ogleđa njena uloga i uvrstiti u analize i sa ekonomsko-finansijskog aspekta, tu se značaj.

“Kompanije koje obavljaju važnu funkciju za svaku državu i društvo u celini, imaju veliki uticaj na društvenu zajednicu tako da imaju obavezu da deluju u opštem društvenom interesu, poštujući dobre prakse društvenog odgovornog poslovanja,” (Rajnović, Subić, & Zakić, 2016, 129).

### 3. ULOGA I ZNAČAJ EKONOMSKO-FINANSIJSKE FUNKCIJE U PROCESU RESTRUKTURIRANJA

Za organizaciono restrukturiranje potrebno je, pored izrade detaljnog plana i dela aktivnosti opisanih u tački 3. maksimalno uključiti i sve zaposlene.

Kod procesa formiranja novog preduzeća u kojem će se njegovim formiranjem istovremeno spojiti nekoliko drugih privrednih društava, za svake poslovne funkcije neophodno je:

- detaljno izanalizirati sve poslovne procese;
- svaki poslovni proces šematski i opisno obraditi;
- u svakom poslovnom procesu ucrtati njegove učesnike i dokumentacioni tok koji ga čini;
- u vidu tabelarnog pregleda i opisno obraditi sve zapise kao proizvode svakog poslovnog procesa;
- popisati procedure svake poslovne funkcije u javnom preduzeću;
- utvrditi stepen primene procedura u praksi;
- snimiti postojeće aplikacije koje se koriste u svakoj poslovnoj funkciji privrednog društva koje ulazi u sastav novog preduzeća.

Ovo je početni korak ka unificiranju poslovnih procesa kako bi nekoliko različitih privrednih društava funkcionisalo kao jedno.

Prilikom snimanja stanja na terenu svakog privrednog društva uočene su sledeće razlike:

- od 5 (pet) privredni društava (PD), u 2 (dva: PD 1 i PD 3) se koriste isti softveri za evidenciju i praćenje dokumentacionog toka i knjiženje računovodstvenih isprava;
- u PD 2 se koristi oracle - integrisani softver koji obuhvata veliki deo poslovnih procesa;
- u PD 4 se koristi softver kreiran od Digit kompanije i koristi se samo u ovom privrednom društvu. Obzirom da je u razvoju, njegova primena je još uvek u začetku pa se kao pomoć maksimalno koristi excelova baza;
- PD 1 jedino ima informacionu podršku za dokumentacioni tok. Da bismo mogli sprovesti uspešno restrukturiranje, neophodno je sprovesti ankete na terenu. Pomoću sprovedene Ankete u sva privredna društva koja obuhvataju preko 50 (pedeset) centara došlo se do sledećih informacija:

Ocene ocenom od 1 do 5, pričemuje 1 – u potpunosti se slažem, 2 – slažem se, 3- niti se slažem, ni ne slažem, 4- ne slažem se, 5 – uopšte se ne slažem.		1	2	3	4	5
1.	Da li smatrate da treba zadržati postojeću sistematizaciju i u restrukturiranju?				x	
2.	Da li je potrebno uraditi unificiranje procedura za ekonomsko-finansijske poslove u svim PD?	x				

3.	Da li je potrebno napraviti jedinstveni dokumentacioni tok?					
4.	Da li smatrate da je potrebno uvesti ovlašćenja na niže nivoe rukovođenja?	x				
5.	Nakon sprovedene prezentacije dokumentacionog toka PD1, ocenite koliko ste zadovoljni da je koristite u svakodnevnom radu?		x			
6.	Ako se neka aplikacija u radnom okruženju pokaže dobro, da li smatrate da je treba preslikati u ostala PD?					
7.	Da li je potrebno formirati radne grupe za svaku aplikaciju?	x				
8.	Da li smatrate da je migracija podataka od izuzetne važnosti?	x				
9.	Da li smatrate da je migriranje podataka važno uraditi na predprodukciji?	x				
10.	Da li je potrebno testiranje aplikacija na predprodukciji?	x				
11.	Da li smatrate da je potrebno formirati radnu grupu za testiranje migriranih podataka?	x				
12.	Da li smatrate da je potrebno izraditi Uputstvo za migriranje podataka?					
13.	Da li smatrate da je potrebno izraditi unificirane izveštaje?	x				
14.	Da li smatrate da je potrebno propisati robove za njihovu izradu?	x				
15.	Da li smatrate da je važno dodeliti autorizacije za rad u aplikacijama određenim zaposlenima?	x				
16.	Da li smatrate da je potrebno uraditi obuku zaposlenih za svaku aplikaciju?		x			
17.	Ocenite važnost rada paralelnih timova u starim i novim aplikacijama.					

18.	Da li se slažete da treba postaviti rok za paralelni rad u starim i novim aplikacijama?								
19.	Ocenite važnost internih kontrola dobijenih podataka u starim i novim aplikacijama.	x							
20.	Ocenite važnost uočenih neslaganja u podacima u testnom periodu po svim aplikacijama?	x							
21.	Da li se slažete da je potrebno prestati sa paralelnim radom starih i novih aplikacija ukoliko se razlike između dobijenih podataka ne iskazuju?								
22.	Ocenite važnost procedure finansijskog izveštavanja prema menadžmentu.	x							
23.	Ocenite važnost izveštaja u procesu restrukturiranja koje ostale funkcije dostavljaju ekonomsko-finansijskoj funkciji.	x							
24.	Ocenite važnost objedinjavanja dostavljenih podataka od strane ekonomsko-finansijske funkcije.	x							
25.	Ocenite važnost učešća drugih funkcija u procesu restrukturiranja javnog preduzeća prilikom izrade deobnog bilansa.	x							
26.	Ocenite važnost učešća drugih funkcija u procesu restrukturiranja javnog preduzeća prilikom izrade ostalih izveštaja.								
27.	Da li smatrate da je pre izrade konačnih finansijskih izveštaja važno uvesti internu kontrolu između ekonomsko-finansijske funkcije i ostalih funkcijau javnom preduzeću?	x							

1. Rezultati ankete su pokazali sledeće pozitivne strane - većina anketiranih se složila da je potrebno:

- uraditi unificirane procedure za ekonomsko-finansijske poslove u svim PD;
- formirati radne grupe, uvesti ovlašćenja za niže nivoe rukovođenja;
- uraditi dobro pripremljenu migraciju podataka na predprodukciju;
- uraditi testiranje aplikacija na istoj;
- uraditi unificirane izveštaje za koje će biti propisani rokovi i dodeliti autorizacije za rad na njima;

- od velike važnosti su i interne kontrole čije će se podaci koristiti u izveštajima i na osnovu njih će menadžment donositi važne odluke;
- anketom je dokazana i važnost ekonomsko-finansijske funkcije u restrukturiranju javnog preduzeća kao i njena povezanost sa ostalim funkcijama javnog preduzeća:
  - u delu izveštavanja prema menadžmentu;
  - u delu objedinjavanja podataka koje druge poslovne funkcija dostavljaju ekonomsko-finansijskoj funkciji;
  - u delu postavke internih kontrola koje bi u većoj meri uveravale u tačnost finansijskih izveštaja;

2. Rezultati ankete su pokazali sledeće negativne strane:

- neslaganje anketiranih sa uvođenjem jedinstvenog dokumentacionog toka;
- zbog nedostatka motivisanosti i uplašnosti od promena anketirani nisu pokazali želju da se aplikacije iz dobrih sistema aplikuju u ostale sisteme čime su bojkotovali unapređenje procesa rada;
- posledica ovoga je iskazana i u neprihvatanju izrade Uputstva za migriranje podataka;
- iskazana neslaganja zbog neprihvatanja rada paralelnih timova u starim i novim aplikacijama kao i formiranja njihovih rokova odmaže uspešnom restrukturiranju;
- strah od promena iskazali su i neprihvatanjem paralelnog rada u starim i novim aplikacijama.

Da bi se proces restrukturiranja upešno sproveo neophodno je da menadžment napravi kontrolne mehanizme kako bi se negativne strane pretvorile u pozitivne.

Predlozi za izradu potrebnih mehanizama su sledeći:

1. U procesu restrukturiranja, a prilikom spajanja više privrednih društava u jedno od velikog značaja za upravljanje novčanim sredstavima neophodno je na najbrži i najekonomičniji način uvesti jedinstveni dokumentacioni tok. Jedino na taj način moguće je sve izlazne i ulazne fakture, poreska rešenja, ugovore, instrumente obezbeđenja plaćanja i ostalu dokumentaciju u svakom momentu uvesti pod jaku kontrolu. Veoma je važno da dokumentacioni tok bude primenjen na sve poslovne funkcije u celom javnom preduzeću. Za osobe zadužene za njegovo redovno ažuriranje neophodno je održati obuku;

2. Sve ostale aplikacije koje pokrivaju određene oblasti, potrebno je odmah primeniti na celu firmu (na primer: PD koje ima aplikaciju u kojoj se vode poslovi osiguranja i koja može kreirati izveštaje po raznim osnovama osiguranja u što kraće roku primeniti i na ostala PD koja su u sastavu novog preduzeća);
3. Odmah pristupi izradi Uputstva za migriranje podataka kako bi se na isti način podaci svih PD migrirali na odgovarajuću kontu;
4. Odmah uvesti rok za rad paralelnih timova u starim i novim aplikacijama kako bi podaci dok se u potpunosti ne usaglase postali lako uporedivi;
5. Za kreiranje unificiranih izveštaja u ekonomsko-finansijskoj direkciji potrebno je da svako PD popuni tabelu izveštajima koje sada kreira u svojim aplikacijama (tabela 1).

**Tabela 1: Izveštaji koji se izrađuju u ekonomsko-finansijskoj direkciji**

R. br.	Naziv izveštaja	Služba koja izveštaj izrađuje	Rok izrade	Kojim funkcijama se izveštaj dostavlja

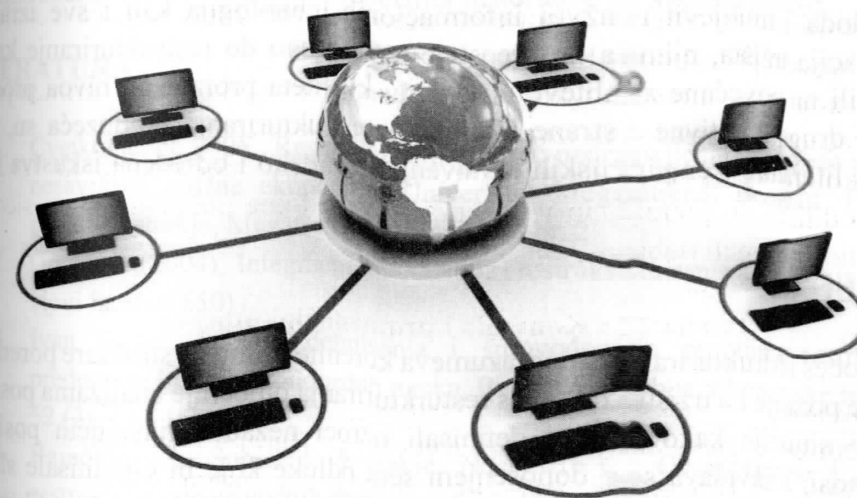
6. Definisati potrebne izveštaje;
7. Nakon sagledavanja potrebnih izveštaja formirati radnu grupu sa zadatkom da u kratkom roku osmisli potrebne kolone za svaki izveštaj;
8. Definisane izveštaje je potrebno ugraditi u procedure koje će u skladu sa njihovom primenom biti ažurirane;
9. Nakon dva meseca krenuti u kontinuiranu kontrolu primenljivosti procedura, propisanih izveštaja i ostalih dokumenata;
10. Ukoliko se ukaže da je potrebno određene dokumente ili izveštaje modifikovati, potrebno je sačiniti zapis o tome popunjavanjem sledećih kolona u tabeli (tabela 2):

**Tabela 2: Kontrola i promene dokumenta**

Datum promene	Autor	Verzija	Opis promene
21.04.2016.	Panta Miljković	Draft v1	Inicijalna verzija dokumenta.
23.02.2017.	Panta Miljković	Draft v1.1	Izmena svih sekcija.
17.03.2018.	Panta Miljković	Draft v1.2	Kompletna izmena sekcije integracije podataka iz oracla PD 1 i PD 5. Izmena ostalih oblasti.

11. Predložena je jedna nova baza koja će kupiti podatke iz eksternih izvora podržanih nezavisnim informacionim sistemima u odnosu na naše PPD. Da se ne bi svakodnevno ručno ukucavali podaci poput: matičnog broja, PIB-a, ime poslovnog partnera, adresa i drugi podaci potrebno je napraviti bazu iz koje će se svakodnevno vući podaci iz eksternog okruženja i pomoću određene informatičke sprege puniti postojeće aplikacije u našim društvima. Ovo ažuriranje potrebno je raditi na dnevnom nivou.

svakim danom potreba da se obradi ogromna količina informacijama je sve veća i prisiljava preduzeća da uspostavljaju veze sa raznim izvorima informacija. Na taj način javna preduzeća stvaraju mreže preko kojih će se prikupiti potrebne informacije i sebi olakšati prikupljanje, prenos, skladištenje i obradu podataka. Obozirom da je razvoj računarske tehnologije i Interneta strahovito brz, broj korisnika računara i računarskih mreža se svakog minuta uvećava. Stvara se jedna ogromna računarska mreža, povezana adekvatnim medijumom u kojoj svi međusobno mogu da komuniciraju i dele resurse. Na taj način omogućuje se prenos digitalnih i analognih podataka, koji moraju biti prilagođeni odgovarajućim sistemima za prenos. Mrežom se mogu prenositi računarski podaci – govor, slika, video, itd. Ovo omogućava bolju efikasnost uz smanjenje troškova poslovanja i zajedničko iskorišćavanje računarske opreme i informacija. Time se stiču višestruke koristi, a ažuriranje podataka postaje sigurnije. Sve ovo doprinosi jednom modernijem i sigurnijem poslovanju potpomognutim naprednim tehnologijama (Slika 1).



Slika 1. Računarske mreže

(<https://tbunews.info/wp-content/uploads/2016/03/racunarske-mreze.jpg>)

Cilj svakog menadžmenta, pa tako i menadžmenta u javnom preduzeću je da obezbedi pozitivno poslovanje. Ono se iskazuje kroz pozitivan finansijski rezultat. Iako dobro znamo da „izvesnu garanciju verodostojnosti i pouzdanosti informacija (koje se nalaze u finansijskim izveštajima), investitorima i poveriocima bi trebala predstavljati realnost da se finansijski izveštaji moraju raditi u skladu sa strogim Međunarodnim standardima finansijskog izveštavanja i revizije, uključujući i Međunarodne računovodstevne standarde,“ (Vidaković, 2007, 519). U današnjem poslovnom svetu, svedoci smo raznih negativnih iskustva pa se mora sa određenom dozom pažnje i opreznosti prosuđivati o pouzdanosti svakog izveštaja, pa i finansijskog. Ono što osigurava njihovu tačnost je pouzdanost dobro postavljenih internih kontrola unutar samog preduzeća i njihova ocena. Uspostaviti dobre interne kontrole je stalan i dugotrajan proces u kojem je potrebno angažovati sve zaposlene. Taj zadatak nije jednostavno ispuniti ni u ustaljenom poslovanju javnog preduzeća, a pogotovo u restrukturiranju. Da bi se ovaj zadatak ispunio potrebno je ogroman rad, veliko znanje, volja i trud da se izađe na kraj sa promenama na način da se one svedu pod kontrolu. Sa druge strane da bi bilo koje preduzeće imalo perspektivu permanentne promene su mu neophodne. Jedno je sigurno: „Izgrađujući sopstvene trase daljeg razvoja, srpska privreda nastoji da razradi konzistentne programe restrukturiranja čime će se prevazići postojeći poslovni i razvojni problemi obezbediti uključivanje u svetske tržišne tokove i stvoriti realne osnove za uspešan oporavak.“ (Cvetković, 2006, 175-189). Danas, mnoga javna preduzeća nemaju puno izbora u svom poslovanju jer su suočena sa velikom konkurencijom na lokalnom i međunarodnom tržištu. Kada se ovoj negativnoj pojavi doda i munjevit razvoj informacionih tehnologija kao i sve izraženija segmentacija tržišta, njima ne preostaje ništa drugo do restrukturiranje kako bi odgovorili na povećane zahteve u pogledu kvaliteta proizvoda, nivoa prodajnih usluga i drugo. Pozitivne strane u procesu restrukturiranja preduzeća su, pored teorijske literature i empirijskih istraivanja i svakako i određena iskustva iz ove oblasti.

## ZAKLJUČAK

Svaki proces restrukturiranja podrazumeva korenite promene strukture preduzeća i njegove pozicije na tržištu. Proces restrukturiranja otpočinje analizama postojeće poslovne situacije kako bi se definisali uzroci nezadovoljavajućih poslovnih performansi, a završava se donošenjem seta odluke koje bi eliminisale slabosti i krize pod uslovom da se održi konkurentna prednost njegovom efikasnijem funkcionisanju.

Iz dosadašnje prakse restrukturiranih preduzeća teško je izvući pravila kojih se treba strogo pridržavati obzirom da je svako preduzeće karakteristična pojava sama za sebe. Uzroci restrukturiranja, pravci, dinamika i uspešnost su veoma različiti od preduzeća do preduzeća. U samom procesu restrukturiranja i problemi na koje preduzeća nailaze se često razlikuju. Jedno je zajedničko: da su intenzivni procesi restrukturiranja preduzeća postali jedna od karakteristika savremenog poslovanja. Ceo proces restrukturiranja zasniva se na informacijama. Posebna važnost se ogleđa u njihovoj pravovremenosti i tačnosti. Rezultati ankete su pokazali da se saradnja između svih poslovnih funkcija u javnom preduzeću neophodna kako bi se proces restrukturiranja uspešno sproveo. Obzirom da se za potrebe određenih izveštaja njihovo sumiranje vrši u direkciji za ekonomsko-finansijske poslove istaknuta je njena uloga i značaj. Kako bi se proces objedinjavanja sveo pod kontrolu, propisana je obaveza usaglašavanja podataka. Na ovaj način ostvaruje se kvalitet informacija koji se reflektuje u uvedenim kontrolama. Na taj način i menadžment na sigurnijoj podlozi donosi odluke.

Sa druge strane, mogla bi se prihvatiti i činjenica da većim ulaganjem u modernizaciju pojedinih proizvodnih kapaciteta u javna preduzeća koji imaju izgleda da ostvare uspeh na tržištu postigao bi se znatan pomak. Iako je novac neophodan da javno preduzeće stane na svoje noge, edukovanost zaposlenih i menadžment sposoban da iznese promenu osnovni su uslovi za uspeh. Ono što je neophodno, a potrebno naglasiti je kvalitetan program restrukturiranja koji treba da bude zasnovan na uspešnim primerima iz domaće i svetske prakse.

## LITERATURA

1. Cvetković, N. 2006., Restrukturiranje - ključ ozdravljenja preduzeća u uslovima nesavršene tržišne ekonomije, Univerzitet Megatrend, Beograd, Fakultet za poslovne studije, Megatrend revizija vol. 3, br. 2
2. Gogan, P., (2004), Integracije, akvizicije i restrukturiranje korporacija, Prometej, Novi Sad, str.650
3. Ivan Stošić, Izazovi definisanja i sprovođenja programa restrukturiranja preduzeća, Institut ekonomskih nauka, Beograd, Srbija, Ekonomske teme (2014) 52 (2): 147-161
4. Rajnović, Lj., Subić, J. & Zakić, N., (2016.), Organizaciono i finansijsko restrukturiranje privrednih društava u funkciji poboljšanja privrednog ambijenta u Republici Srbiji, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd
5. Službeni glasnik RS, br. 52/2005, 96/2008, 98/2009, 44/2013 i 59/2013



6. Stošić, I., (2014), Izazovi definisanja i sprovođenja programa restrukturiranja preduzeća, Institut ekonomskih nauka, Beograd, Srbija, Ekonomske teme, 52 (2): 147-161
7. Uredba o postupku i načinu restrukturiranja subjekata privatizacije ("Sl. glasnik RS", br. 52/2005, 96/2008, 98/2009, 44/2013 i 59/2013)
8. Vidaković, S. 2007., Eksterna revizija finansijskih izveštaja, Bivlioteka Matice Srpske, Novi Sad, str.519.
9. <https://tbunews.info/wp-content/uploads/2016/03/racunarske-mreze.jpg>

**Urednik:**

Dr. sc. Ismet Kalić

**Programski odbor:**

1. Prof.dr. Jozo Sović, Emeritus, Sarajevo, BiH
2. Prof.dr. Adil Kurtić, Emeritus, Visoka škola za finansije i računovodstvo FINra Tuzla, BiH
3. Prof.dr. Helena Blažić, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Hrvatska
4. Prof.dr. Boris Tušek, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Hrvatska
5. Prof.dr. Nenad Penezić, FPE Univerziteta „Edukons“ Novi Sad, Srbija
6. Prof.dr. Senada Kurtanović, Ekonomski fakultet Univerziteta u Bihaću, BiH
7. Prof.dr. Kadrija Hodžić, Ekonomski fakultet Univerziteta u Tuzli, BiH
8. Prof.dr. Džafer Alibegović, Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu, BiH
9. Prof.dr. Željko Rička, Visoka škola za finansije i računovodstvo FINra Tuzla, BiH
10. Prof.dr. Božo Vukoja, Sveučilište „Vitez“ u Vitezu, BiH
11. Doc.dr. Goran Mirašić, Visoka škola za finansije i računovodstvo FINra Tuzla, BiH
12. Doc.dr. Ismet Kalić, Visoka škola za finansije i računovodstvo FINra Tuzla, BiH

**Organizacioni odbor:**

1. Mr.sc. Željko Mandić
2. Mr.sc. Adem Azapagić
3. Mr.sc. Alma Altumbabić Smajić
4. Mr.sc. Ismira Čolić
5. Mr.sc. Erna Damadžić
6. Berisa Tuholjak, bacc.oec.
7. Sanela Jahić, dipl.pravnik
8. Amina Borovačkić, bacc.oec.
9. Edina Hodžić, bacc.oec.
10. Selma Memišević, bacc.oec.

**Dizajn:**

OFF-SET d.o.o. Tuzla

**Štampa:**

OFF-SET d.o.o. Tuzla

Strogo je zabranjeno svako umnožavanje i preštampavanje ovog djela bez odobrenja izdavača.

Neovlašteno kopiranje, umnožavanje i preštampavanje predstavlja krivično djelo iz čl. 111. Zakona o autorskom pravu (“Službeni glasnik BiH“, br. 7/02).

## Sadržaj

1. Jozo Sović RAČUNOVODSTVENA PODRŠKA DINAMIZIRANJU PRIVREDNOG SISTEMA: PUTOVANJE U BLAGOSTANJE.....	9
2. Džafer Alibegović FINANSIJSKA ANALIZA U KONTEKSTU JAVNO RASPOLOŽIVIH INFORMACIJA U BIH.....	29
3. Boris Tušek PRIOPČAVANJE REZULTATA I PRAĆENJE POSTUPANJA S REZULTATIMA ANGAŽMANA FUNKCIJE INTERNE REVIZIJE.....	43
4. Adnan Rovčanin, Amina Zukobašić MOGUĆNOST PRIMJENE IZVEDENICA U ZEMLJAMA U TRANZICIJI S POSEBNIM OSVRTOM NA BIH.....	74
5. Veljko Trivun, Vedad Silajdžić LICA KOJA IMAJU DUŽNOSTI PREMA DRUŠTVU.....	90
6. Ševal Alić UČINCI PORESKE INCIDENCE NA PONAŠANJE NOSILACA PORESKOG TERETA.....	107
7. Bojana Olgić Draženović, Zdenko Prohaska, Stella Suljić Nikolaj INVESTICIJSKI POTENCIJAL BITCOIN-A.....	123
8. Vesna Buterin, Karlo Milinković, Imanuela Lerga DINAMIKA RASTA BDP-a ODABRANIH DRŽAVA ČLANICA EU.....	136
9. Božo Vukoja, Branka Vukoja, Antonio Vukoja KVALITETA FINACIJSKOG UPRAVLJANJA I KONTROLE U JAVNOM SEKTORU U BIH KAO INDIKATOR NJENOG PRIBLIŽAVANJA EVROPSKOJ UNIJI.....	150
10. Bogdana Vujinović-Gligorić, Božo Vukoja, Milanka Aleksić OKVIR I SADRŽAJ NEFINANSIJSKOG IZVJEŠTAVANJA.....	168
11. Zoran Todorović, Božo Vukoja ZLOUPOTREBE U FINANSIJSKIM IZVJEŠTAJIMA.....	183
12. Šerif Isović, Jasmina Hurić-Bjelan REFORME POREZNE POLITIKE U ZEMLJAMA EVROPSKE UNIJE.....	213
13. Jozo Piljić VELIKE ZAMKE ZA START-UP PODUZETNIKE.....	226

14. Semina Škandro, Senada Kurtanović UTICAJ INTERNE REVIZIJE NA EFIKASNOSTI POSLOVANJA JAVNOG SEKTORA.....	240
15. Senada Kurtanović, Dženita Golub, Ismet Đuzelić UTICAJ MSFI 16 NA STRUKTURU BILANSA USPJEHA I OPOREZIVU DOBIT PREDUZEĆA U FBIH.....	257
16. Erdin Hasanbegović MJERE MONETARNE POLITIKE U FUNKCIJI PRIVLAČENJA STRANIH DIREKTNIH INVESTICIJA U BOSNI I HERCEGOVINI.....	274
17. Azira Osmanović, Mirela Jusupović PREDNOSTI PRIMJENE NOVIH PROPISA O TRANSFERNIM CIJENAMA.....	288
18. Božo Vukoja, Željko Mandić, Fuad Čerčić UVOĐENJE I ORGANIZACIJA STRATEŠKOG I OPERATIVNOG KONTROLINGA KAO PODRŠKE POSLOVANJU U BIH.....	298
19. Irma Ljubijankić Halapić, Eldina Hodžić KORPORATIVNA UPOTREBA OPCIJA; STANJE I PERSPEKTIVE U BIH.....	318
20. Slavko Vukić ERM II I POLITIKA KONVERGENCIJE U FUNKCIJI STABILIZACIJE POTENCIJALNIH ČLANICA EMU.....	345
21. Gordana Lazović INTERNI NADZOR POSLOVANJA PRIVREDNIH DRUŠTAVA.....	365
22. Mirsada Murtić, Božo Vukoja DIVERGENCIJA INFORMACIJA U FINANSIJSKIM IZVJEŠTAJIMA I EKONOMSKE REALNOSTI POSLOVNIH SUBJEKATA U BIH.....	389
23. Nekir Suljagić IZAZOVI I OGRANIČENJA INTERNE REVIZIJE U JAVNIM PREDUZEĆIMA.....	407
24. Brankica Šarić ULOGA I ZNAČAJ REVIZIJE JAVNIH NABAVKI.....	417
25. Zrinka Sučić, Gordana Bilić, Matea Nakić VREDNOVANJE FUNKCIJE INTERNE REVIZIJE.....	434
26. Vuković Dijana, Hasanagić Lana, Ružnić Ena REVIZIJA I OTKRIVANJE POGREŠAKA U FINANSIJSKIM IZVJEŠTAJIMA PRIVREDNIH SUBJEKATA U BOSNI I HERCEGOVINI.....	445

27. Envera Halilčević EKONOMSKI ASPEKTI IMPLEMENTACIJE FORENZIČKOG RAČUNOVODSTVA U SFERI VISOKOG OBRAZOVANJA.....	460
28. Advija Alihodžić PERSPEKTIVA TAKAFUL OSIGURANJA U BOSNI I HERCEGOVINI.....	477
29. Malik Ikanović ULOGA I ZNAČAJ REORGANIZACIJE U POSTUPKU STEČAJA.....	488
30. Jelica Eremić-Đođić, Bogdan Laban, Ljiljana Rajnović ULOGA I ZNAČAJ EKONOMSKO-FINANSIJSKE FUNKCIJE U PROCESU RESTRUKTURIRANJA NA PRIMERU JAVNOG PREDUZEĆA U REPUBLICI SRBIJI.....	501
31. Senada Kurtanović, Jagoda Osmančević, Lejla Kadić PROBLEMI FUNKCIONISANJA INTERNE REVIZIJE U JP FBIH.....	515
32. Anita Šadić, Željko Rička POTROŠNJA JAVNOG SEKTORA KAO GENERATOR UBRZANJA RASTA U ZEMLJAMA ZAPADNOG BALKANA.....	535
33. Andrea Ivanišević, Ivana Katić, Nenad Penezić PLANIRANJE I KONTROLA POSLOVANJA KAO OSNOVA PRILAGOĐAVANJA NASTALIM PROMENAMA U OKRUŽENJU.....	552
34. Nedret Kikanović UTJECAJ KVALITETA ORGANIZACIJSKE KOMUNIKACIJE NA ZADOVOLJSTVO UPOSLENIKA U BH. PREDUZEĆIMA.....	573
35. Muzafer Brigić, Adil Kurtić INOVATIVNOST KAO KONKURENTSKA PREDNOST PREDUZEĆA.....	595
36. Mirela Čebić ORGANSKE ORGANIZACIONE STRUKTURE U FUNKCIJI MOTIVACIJE ZAPOSLENIH U INSTITUCIJAMA BOSNE I HERCEGOVINE.....	615
37. Semir Fejzić ZNAČAJ I MODELI KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA U BANKARSKOM SISTEMU BOSNE I HERCEGOVINE.....	630
38. Lejla Avdić UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U JAVNOJ UPRAVI FEDERACIJE BOSNE I HERCEGOVINE.....	652

39. Edin Glogić, Senada Kurtanović, Izet Banda ULOGA I ZNAČAJ PRIMJENE SAVREMENIH IT SISTEMA U RAČUNOVODSTVU I FINANSIJAMA.....	669
40. Azra Sejranović, Zijad Lugavić UTICAJ INTEGRISANIH MARKETINŠKIH KOMUNIKACIJA NA BREND ORIJENTACIJU I TRŽIŠNU ORIJENTACIJU U VREMENU SAVREMENE DIGITALNE EKONOMIJE.....	680
41. Zijad Lugavić, Edin Osmanbegović, Azra Sejranović ULOGA IKT I E-UPRAVE U REFORMI JAVNE UPRAVE.....	692
42. Mirela Kljajić-Dervić, Selma Šumar, Alma Džanić ORGANIZACIJSKA KULTURA I ORGANIZACIJSKA POSVEĆENOST SA STAJALIŠTA ZAPOSLENIH.....	710
43. Marko Jurakić HOLISTIČKI PRISTUP MENADŽMENTU U SUVREMENOJ ORGANIZACIJI.....	722
44. Samir Sunulahpašić OCJENA FINANSIJSKE ODRŽIVOSTI I FINANSIJSKE MOĆI KOMUNALNIH PREDUZEĆA U SREDNJEBOŠANSKOM KANTONU.....	744
45. Ismet Kalić, Berisa Tuholjak SAVREMENI KORPORATIVNI FINANSIJSKI MENADŽMENT- MOGUĆNOSTI I OGRANIČENJA.....	773
46. Sead Omerčević, Dženan Kulović ANTICIPATIVNO (PROAKTIVNO) UPRAVLJANJE U FUNKCIJI OVLADAVANJA POSLOVNOM KRIZOM PREDUZEĆA.....	797
47. Sanja Eskić, Spaso Kuzman, Dženan Kulović IDENTIFIKACIJA KLJUČNIH FAKTORA USPJEHA I KRITIČNIH FAKTORA USPJEHA MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA: SLUČAJ HOTELSKIH PREDUZEĆA.....	808
48. Goran Miraščić KAKO UBRZATI EKONOMSKI RAST (F)BIH?.....	820